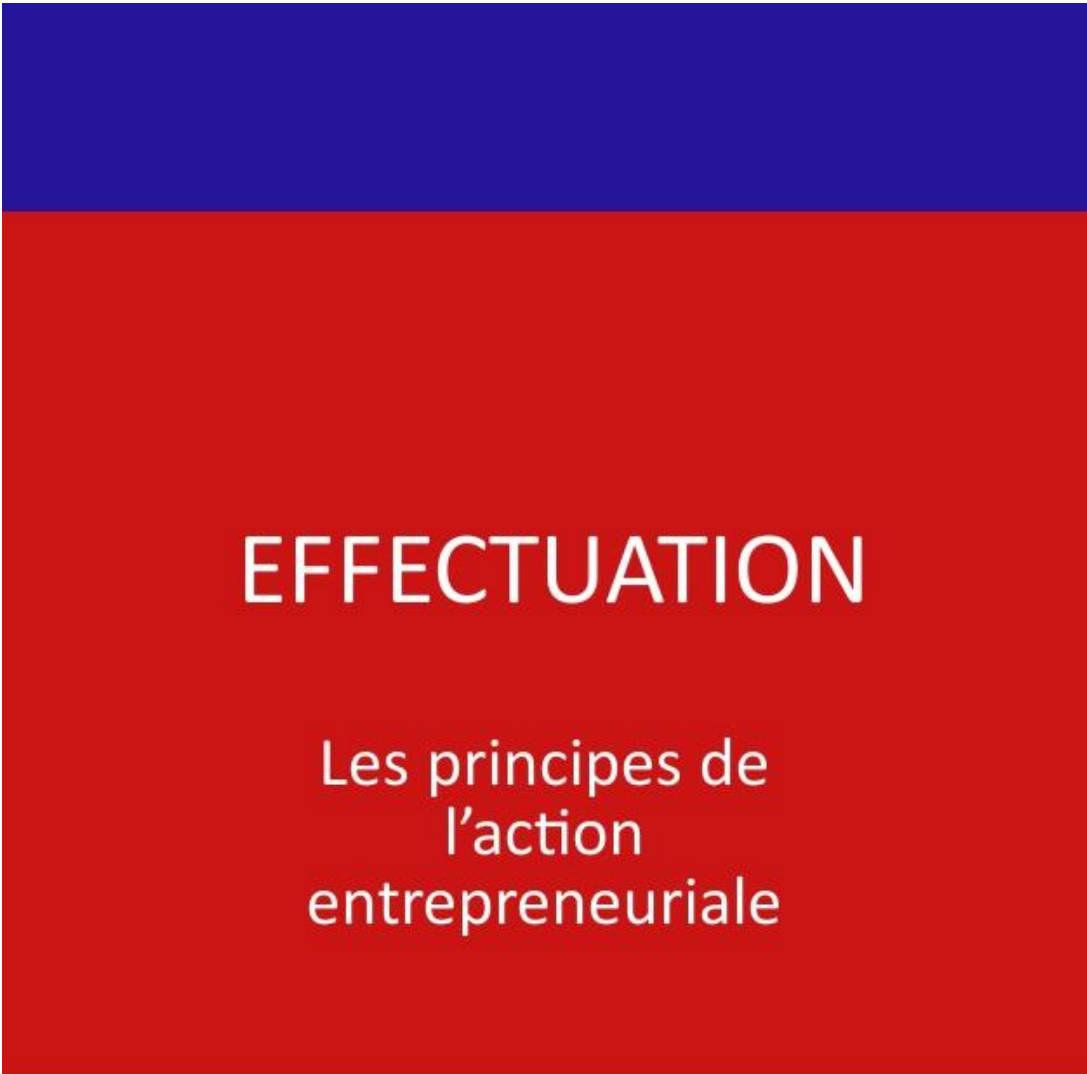




EFFECTUATION

Les principes de
l'action
entrepreneuriale

Philippe Silberzahn

Effectuation :
Les principes de l'action entrepreneuriale

Philippe Silberzahn

DU MÊME AUTEUR

Constructing Cassandra: Reframing intelligence failures at the CIA, 1947-2001, avec Milo Jones, Stanford University Press, parution été 2013. Une étude sur la gestion de l'incertitude vue des organisations existantes à partir des surprises stratégiques dont a été victime la CIA.

The balancing act of innovation, avec Walter Van Dyck, Lannoo, 2011. Une série de cas "ordinaires" mais passionnants d'innovation, loin des exemples habituels médiatisés.

Objectif Innovation : Stratégies pour créer l'entreprise innovante, avec Jean-Yves Prax et Bernard Buisson, Dunod, 2005. Une introduction générale à l'innovation.

Copyright © 2013 Philippe Silberzahn
Tous droits réservés
Édition du 6 février 2013

SOMMAIRE

1. Introduction	7
L'entrepreneuriat tel qu'il se fait.....	7
Le processus entrepreneurial : théorie et réalité.....	8
2. Les cinq mythes de l'entrepreneuriat.....	15
Mythe n°1 : Les entrepreneurs aiment le risque.	15
Mythe n°2 : Les entrepreneurs sont des visionnaires.....	19
Mythe n°3 : Les entrepreneurs sont experts en prévision.	20
Mythe n°4 : Les entrepreneurs ne sont pas comme nous.	21
Mythe n°5 : Les entrepreneurs réussissent seuls.....	22
3. Causation et effectuation	24
Logique causale, Logique effectuale.....	24
L'exemple de U-Haul.....	27
4. Effectuation: Les cinq principes de la logique entrepreneuriale	29
Principe n°1 : Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.....	29
Principe n°2 : Raisonner en Perte acceptable.....	32
Principe n°3 : Patchwork fou	34
Principe n°4 : Limonade	36
Principe n°5 : Pilote dans l'avion.....	37
5. Entrepreneuriat, risque et incertitude	40
Entrepreneuriat, risque et incertitude: l'apport de l'économiste Frank Knight	40
Incertitude et prévision.....	42
Gaston Berger, ou les racines française de l'hostilité à la prévision.....	44
6. La création de marché	47
Allocation, découverte, création: Les trois conceptions du marché.....	47
Qu'est-ce qu'une opportunité ? Vision créative	51
Il n'y a pas de marché mature – Tout marché peut être recréé	53
Engagement entrepreneurial et création de marché: Le concept d'isotropie	55
7. Le processus entrepreneurial	59
Individu, idée, opportunité et projet viable : une logique renversée.....	59
Le processus entrepreneurial effectual.....	62
La co-crétion avec les premiers clients	64
La difficile question des premiers clients.....	69

La question de l'optimum local.....	70
8. Piloter la démarche entrepreneuriale	73
Combiner les logiques effectuale et causale dans la démarche entrepreneuriale	73
Faut-il un plan d'affaire pour entreprendre ?	75
9. L'entrepreneuriat, c'est pour tout le monde	77
Le désir de création est universel: tout le monde peut être entrepreneur	77
Culture du risque, culture de l'incertitude: un enjeu crucial pour la formation des décideurs	78
L'incertitude nous rend libres	80
10. Conclusion.....	82
11. Lecture recommandées.....	83
12. À propos de l'auteur	84

1. Introduction

L'entrepreneuriat tel qu'il se fait

On ne compte plus les rapports alarmistes sur l'état de l'innovation en France, surtout depuis le début de la crise économique en 2008. Les solutions préconisées diffèrent, mais tout le monde est d'accord pour reconnaître l'importance de l'entrepreneuriat pour redonner de la croissance à notre pays. C'est pour cela que l'entrepreneuriat a été encouragé par tous les gouvernements successifs, de droite comme de gauche, ces dernières années.

Mais si l'on veut vraiment encourager l'entrepreneuriat, il faut comprendre comment il fonctionne vraiment. Or c'est loin d'être le cas. La classe politique française, principalement issue de l'administration, le connaît très mal. Quant à la population, elle perçoit l'entrepreneuriat, et les entrepreneurs, aux travers de mythes qui ont la vie dure : l'entrepreneur est un héros, ou un escroc, un visionnaire, un individu charismatique, un lutteur seul contre tous, un chanceux, etc. La réalité de l'entrepreneuriat est beaucoup plus prosaïque, comme pourrait vous le dire n'importe quel entrepreneur. Il n'en reste pas moins que même ceux qui sont au fait de cette réalité ne savent pas vraiment comment les entrepreneurs pensent et prennent leurs décisions. Ce n'est sûrement pas en lisant les mémoires d'entrepreneurs qu'on en apprend plus : toujours écrites par ceux qui ont réussi, elles font inévitablement apparaître cette réussite comme le résultat naturel du talent de son auteur. Écrites longtemps après les faits, elles tendent à occulter les échecs initiaux, la part de hasard et les approximations de toute démarche entrepreneuriale.¹ Surtout, elles n'expliquent pas pourquoi d'autres entrepreneurs, ayant eu une approche similaire, et parfois tout aussi talentueux, n'ont pas connu la même réussite, et pas donc écrit leurs mémoires.

Il y a dix ans, une jeune chercheuse indienne émigrée aux États-Unis, elle-même ancienne entrepreneuse, a décidé de reprendre tout à zéro et de comprendre vraiment comment les entrepreneurs raisonnent et agissent. Élève d'Herbert Simon, prix Nobel d'économie, Saras Sarasvathy met au point un protocole. Elle choisit plusieurs entrepreneurs ayant connu chacun une réussite indéniable. Elle leur soumet des problèmes typiques que rencontrent des entrepreneurs, et leur demande de réfléchir à haute voix lorsqu'ils les résolvent. Elle met en lumière cinq principes que ces entrepreneurs appliquent systématiquement, sans en être nécessairement conscients. Ces cinq principes que nous détaillons plus bas forment la base de ce qu'elle va appeler l'Effectuation, la logique entrepreneuriale des entrepreneurs experts.

¹ Quelques exceptions notables existent, comme l'ouvrage « Comment j'ai foiré ma startup », écrit par Nicolas Riou en 2001 (Éditions d'Organisation) ou plus récemment « Grandeurs et misères des stars du Net » écrit par Capucine Graby et Marc Simoncini (Grasset) en 2012.

Les travaux de Sarasvathy ouvrent une période nouvelle, post-mythique en quelque sorte, où nous pouvons parler de l'entrepreneuriat tel qu'il est, non tel qu'on se le représente, tel qu'on aimerait qu'il soit ou même tel que les entrepreneurs nous le décrivent.

Cet ouvrage a donc pour but de vous présenter l'effectuation, ses principes et ses fondements. Beaucoup de choses ont déjà été écrites sur l'Effectuation, mais la plupart sont en anglais et il était grand-temps de proposer une introduction à un public francophone. Parce que l'effectuation est un rare cas d'une théorie qui a une très grande valeur pratique, l'ouvrage s'adresse à tous ceux que l'entrepreneuriat intéresse, au premier rang desquels bien sûr les entrepreneurs eux-mêmes, mais également les accompagnateurs et coaches, les investisseurs et les étudiants. Il s'adresse également aux chercheurs en entrepreneuriat qui souhaitent disposer d'une introduction à ces concepts.

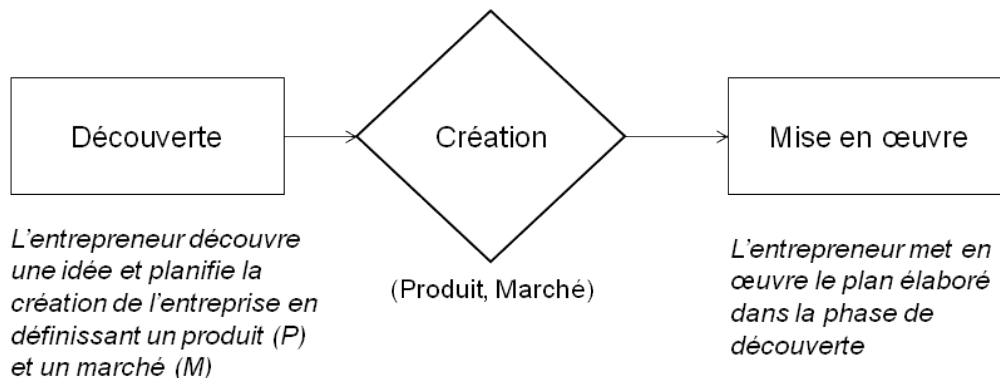
J'ai découvert l'effectuation en 2004. J'étais alors entrepreneurs et j'étais très frustré, et même un peu inquiet, de constater que les ouvrages que je lisais sur l'entrepreneuriat ne correspondaient pas du tout à la pratique que j'en avais. Il me fallait être visionnaire, je ne l'étais pas. Il me fallait avoir un plan précis, j'avançais en tâtonnant. Il me fallait lever de l'argent, personne ne voulait m'en donner et d'ailleurs, je n'étais pas sûr que c'était ce qui me fallait. Et puis je suis tombé sur l'article fondateur de Sarasvathy² et je me suis dit « c'est moi, c'est ce que je fais ». J'étais en quelque sort le Monsieur Jourdain de l'Effectuation. J'ai constaté plus tard que beaucoup d'entrepreneurs à qui je parle de l'effectuation sont dans le même cas, et s'y retrouvent immédiatement ; ils se sentent soulagés que leur approche émergente, progressive, tâtonnante, non seulement soit justifiée par la recherche de Sarasvathy, mais aussi soit celle de nombreux « grands » entrepreneurs qui ont réussi avant eux. Cet ouvrage vous invite donc à votre tour à découvrir une autre approche du processus entrepreneurial.

Le processus entrepreneurial : théorie et réalité

Le processus entrepreneurial est généralement schématisé en deux phases : une première phase dite « d'exploration » avant la création au cours de laquelle l'entrepreneur découvre une opportunité d'affaire et définit son offre (couple produit-marché), suivie, une fois l'entreprise créée, d'une seconde phase de mise en œuvre au cours de laquelle le couple produit-marché correspondant à l'opportunité est exploité pour produire de la richesse. Ce processus type est représenté dans la Figure 1.

² Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26: 243–263.

Figure 1. Processus entrepreneurial théorique : une vision délibérée



Cette distinction entre phase préalable de découverte et d'élaboration, d'une part, et phase ultérieure de mise en œuvre d'autre part correspond à une approche qualifiée de 'délibérée' par les chercheurs Mintzberg et Waters³. Dans cette approche, seule la première phase est innovante. C'est durant cette phase qu'est découverte l'opportunité, que le produit est conçu et que les segments choisis ainsi que l'approche de marché sont définis. Le couple produit-marché sur lequel la firme se lance n'est pas censé changer durant la seconde phase, celle de la mise en œuvre de la stratégie définie. Ce couple fournit dès lors un point de référence qui guide le développement de l'entreprise et souvent définit son identité. On pense par exemple à Gillette, longtemps uniquement identifié à ses rasoirs à lame jetable ou à Tupperware avec ses boîtes alimentaires en plastique.

Dans l'approche délibérée, c'est sur la capacité à identifier le bon couple produit-marché que se fonde en grande partie la réussite de la startup. Celle-ci tient dès lors à la qualité de la prédiction qui est faite du marché potentiel, à celle de la planification des actions pour entrer sur ce marché, et à la capacité de l'entreprise à suivre précisément les étapes ainsi planifiées.

L'approche délibérée du développement de la startup peut donc être résumée ainsi : une équipe entrepreneuriale découvre une opportunité significative, conçoit une offre correspondante, crée une firme, lève éventuellement des fonds sur la base d'objectifs clairs, recrute une équipe et assemble des ressources, développe le produit et le commercialise, permettant le décollage et passant en croissance rapide des revenus et de la taille de l'organisation. En substance, cette approche correspond à un modèle d'innovation binaire « à un coup ».

Le développement de firmes comme Compaq (cf encadré), Lotus ou Netscape, dans l'informatique, ou de Tupperware dans le domaine de la grande consommation, correspondent à cette approche : le produit envisagé à la création a rapidement rencontré une clientèle et l'entreprise s'est bâtie de manière durable sur ce couple produit-marché.

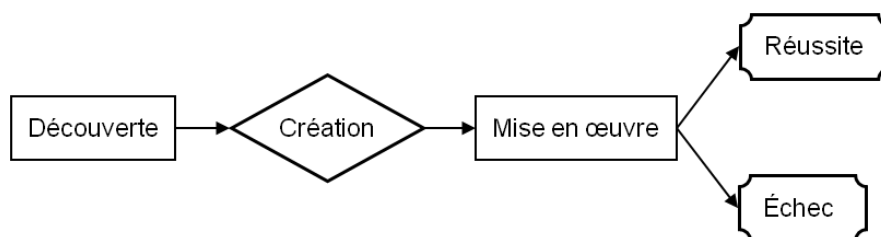
³ Voir l'article "Of strategy, deliberate and emergent" Henry Mintzberg and James A. Waters, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3 (Jul. - Sep., 1985), pp. 257-272.

L'exemple de Compaq

Créée en 1986 par des managers expérimentés de Texas Instruments, financée par des investisseurs à hauteur de 20 millions de dollars, une somme considérable pour l'époque, l'entreprise termine son premier exercice avec un chiffre d'affaire de 100 millions de dollars, un résultat extraordinaire. Compaq présente à l'extrême tous les ingrédients d'une mise en œuvre idéale du modèle délibéré : vitesse, planification soignée, investissement massif pour une concentration de force maximale, exécution pure après la phase de création, aucune incertitude quant aux aspects-clés de la stratégie, détermination correcte des produits et marchés dès le premier jour, croissance fulgurante du chiffre d'affaire, etc. (Source : Amar Bidhé)

L'approche délibérée correspond à une approche « risque élevé / retour élevé », c'est-à-dire qu'elle constitue un pari. Si le couple produit-marché identifié avant la création est un succès, l'entreprise a « vu juste » et peut décoller et croître rapidement. Sinon, sa disparition est probable.

Figure 2. Vision délibérée : un modèle entrepreneurial « à un coup »



Or dans un contexte de marché nouveau (innovation de rupture), l'opportunité est difficilement identifiable du premier coup, et un engagement trop fort et trop précocement envers un couple produit-marché augmente le risque d'échec de l'entreprise : il limite la flexibilité de celle-ci, qui devient particulièrement sensible aux changements inévitables dans son environnement remettant en cause la pertinence du choix initial. L'entreprise reste bloquée sur son idée initiale, incapable de la faire évoluer, et meurt avec elle. Le cas de la startup General Magic, disparue après avoir essayé sans succès de promouvoir, au début des années 90, sa vision d'un petit terminal communiquant en ignorant Internet qui émergeait au même moment, est emblématique d'un tel phénomène.⁴

Le risque d'échec est particulièrement élevé si l'entreprise a fait appel à des investisseurs en capital.⁵ L'investissement se fait en effet sur la base d'une promesse sur laquelle il est difficile de revenir, la présence d'investisseurs limitant plus encore la flexibilité de l'entreprise. Cet investissement augmente également par définition

⁴ Source : http://en.wikipedia.org/wiki/General_Magic. Se référer à cette source pour plus de détails sur l'histoire de General Magic.

⁵ Théoriquement l'investissement est bien sûr censé augmenter la probabilité de réussite. Cela est vérifié seulement si le couple produit-marché initial est correctement identifié.

l'enjeu : Plus l'entreprise a parié sur ce couple en engageant des ressources importantes, plus son échec sera coûteux et difficile à surmonter. L'expérience de la bulle Internet, qui avait porté à son paroxysme l'application du modèle délibéré massivement financé avec le fameux impératif « get big fast⁶ ! » est l'illustration du risque qu'il comporte. Ainsi, Boo.com, un site Internet de mode vestimentaire, a brûlé 120 millions de Francs (20 millions d'Euros) avant de fermer ses portes brutalement en 2001.

Dans nombre de cas cependant, la dynamique de développement d'une startup ne se réduit pas à un seul essai, qui se terminerait soit par sa réussite et donc son passage à une phase d'exploitation, soit par son échec et donc sa disparition. Elle peut en effet peut surmonter l'échec initial et tenter de déterminer un nouveau couple plus pertinent, prenant ainsi un chemin plus lent et plus sinueux pour décoller. Ainsi, le premier film de Disney fut un flop, tandis que 3M, créée pour exploiter les ressources minières du Minnesota aux États-Unis, rata au début tout ce qu'elle entreprit, à tel point qu'elle se retrouva un jour littéralement sans rien à faire, et que son deuxième président ne se payait pas pendant les... onze premières années de son mandat. Elle est pourtant aujourd'hui une grande multinationale et une référence obligée de la littérature sur l'innovation. Sony, créée dans les ruines de Tokyo en 1945 par un groupe d'ingénieurs qui souhaitaient simplement travailler ensemble, ne commence à réfléchir à ses produits qu'une fois créée. Le groupe essaiera plusieurs produits, un matelas chauffant, un cuiseur de riz et tous seront des flops avant que l'entreprise ne décolle vraiment en 1950 avec le transistor.

Bienheureux les fêlés, l'histoire de Columbus café, le concurrent français de Starbucks

L'entrepreneuriat, ce n'est pas un long fleuve tranquille. Les fêlés, ce sont ceux qui créent leur entreprise. Le livre de Philippe Bloch raconte sa folle histoire, celle de la création de Columbus Café, la version française de Starbucks. Ceux sont passés par là se reconnaîtront dans les espoirs, les passages à vides, les crises, les ratages, mais aussi les moments de joie quand les choses commencent à marcher.

Un peu poignant quand Bloch raconte le départ de sa copine, au moment ou tout paraît perdu, car celle-ci n'en peut plus des espoirs déçus, des semaines infernales, de l'incertitude, du bricolage, et d'une manière générale d'une vie sur le fil du rasoir,

⁶ L'idée du «get big fast» (devenir gros très vite) reposait sur l'hypothèse de la prime au premier entrant. Cette hypothèse veut que sur un nouveau marché, les positions prises en premier les plus avantageuses et les plus faciles à garder. En conséquence, lors de l'émergence d'Internet au début des années 90, les startups étaient massivement financées pour prendre très rapidement des positions et s'assurer, par cet investissement massif, qu'elles les garderaient. Amazon, aux États-Unis, est le symbole de cette stratégie qui effrayait nombre d'analystes financiers au début. Jeff Bezos, son fondateur, avait même fait imprimer ce slogan sur des t-shirts distribués aux employés lors des séminaires d'entreprises. Les limites de l'hypothèse est d'une part que souvent, la prime est plutôt au «fast second», c'est-à-dire à celui qui vient plus tard, mais mieux armé (ex : Google contre AltaVista) et qui n'a pas à essuyer les plâtres, et d'autre part que les opportunités identifiées n'étaient pas toujours réelles (ex : pets.com).

à la limite de la cassure, propre à toute startup non généreusement financée. Ceux qui ne savent pas auront une bonne idée de ce qu'est réellement la création d'entreprise telle qu'elle n'est pas racontée à la télévision. Columbus, c'est un happy ending, mais avec les à-coups typiques d'une startup. Les fêlés sont bienheureux, car au bout du compte, et quelle que soit la dureté de l'aventure, l'expérience est passionnante. Comme dirait l'autre: « Ils ne peuvent pas comprendre »...

Réussissant à survivre à l'échec de leur idée initiale, ces entreprises abandonnent leur démarché délibérée et basculent, par nécessité et si bien sûr elles le peuvent, dans un mode émergent : elles expérimentent et explorent, constituant progressivement leur offre et leur modèle d'affaire jusqu'à déterminer le « bon » couple produit-marché, celui qui les fera décoller. C'est ainsi que Sony ne décollera vraiment qu'en 1950, cinq ans après sa création, lorsqu'elle achètera une licence du transistor nouvellement inventé aux États-Unis pour fabriquer des postes radio portables.

Le chercheur Amar Bhidé cité plus haut pour décrire ce phénomène une métaphore biologique, en expliquant que des entreprises comme Compaq sont des animaux nidifuges, tels les chevaux, qui sont relativement mûrs dès la naissance et peuvent voir et marcher en quelques heures. La plupart des startups, cependant, sont des animaux nidicoles, naissant fragiles et immatures, nus et parfois aveugles. Il leur faut des années, parfois des décennies, pour créer les actifs et les mécanismes de gestion qui caractérisent les entreprises bien établies.

Certaines entreprises se créent même sans aucune 'grande idée' de produit ni marché spécifique, adoptant une démarche entièrement émergente d'entrée de jeu. HP, par exemple, est créée par Bill Hewlett et David Packard simplement parce que les deux fondateurs, ingénieurs fraîchement diplômés, souhaitent travailler ensemble. Comme l'indique David Packard : « *Lorsque Bill Hewlett et moi avons formé les plans initiaux pour une entreprise en 1937, nous n'avions pas encore décidé de concentrer notre intérêt et notre énergie dans le domaine de l'instrumentation électronique. Nous voulions diriger nos efforts pour faire d'importantes contributions techniques pour l'avancement de la science, de l'industrie et le bien de l'humanité.*⁷ » A

l'automne 1938, plus d'un an après la création de l'entreprise, Hewlett et Packard n'avaient toujours pas décidé quels produits ils allaient fabriquer. Ce n'est qu'en 1940, grâce aux contrats militaires, que l'entreprise décolle vraiment. De même, Wal-Mart, la chaîne géante de supermarchés américaine⁸, partie d'un seul magasin en 1962, a mis vingt ans à mettre au point son concept de supermarché péri-urbain.⁹ RealNetworks, longtemps pionnier de la diffusion vidéo sur Internet, était à l'origine un projet de création d'une chaîne de télévision culturelle et politique lancée par un jeune retraité millionnaire de Microsoft, qui n'a évolué que

⁷ David Packard, *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*, Collins Business Essentials, 2006.

⁸ Wal Mart a réalisé plus de 420 (quatre cent vingt) milliards de dollars de chiffre d'affaire en 2011.

⁹ Sam Walton, son fondateur, avait coutume de dire, à propos de cette grande idée devenue si banale aujourd'hui, que « comme tous les éclairs de génie, il a mis vingt ans à germer » ("Like all overnight ideas, it was twenty years in the making.")

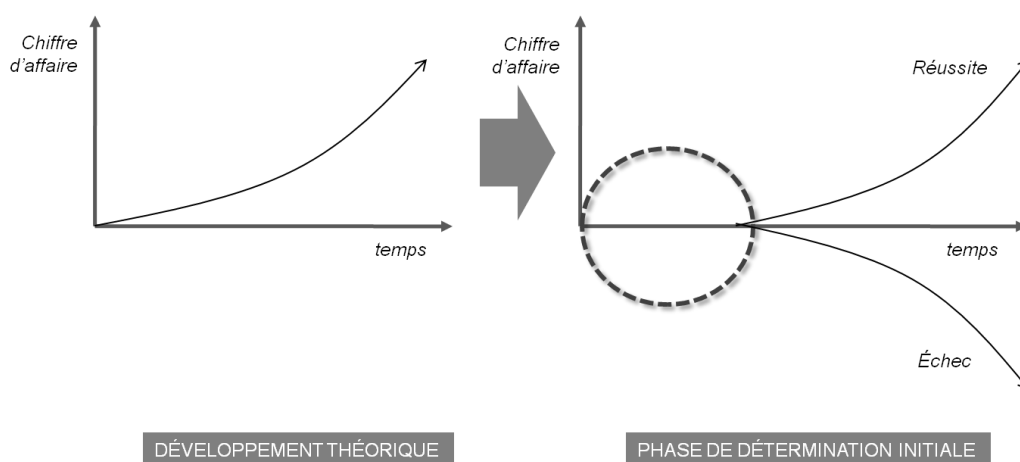
progressivement vers un projet technologique. Google, enfin, archétype de la startup au succès fulgurant, ne fut au début qu'un projet technologique, et l'entreprise n'avait toujours pas, deux ans après sa création, de modèle économique et encore moins de business plan. Interrogé par un journaliste sur la manière dont Google allait gagner de l'argent, John Doerr, investisseur et membre du conseil d'administration, se contentait de mentionner le trafic impressionnant généré par le site de recherche (4 millions de visites par jour) et ajoutait « Nous nous débrouillerons pour valoriser ça ». (Source : Battelle, The Search, 2005)

Ce mode émergent forcé ou voulu ne semble pas limité à ces quelques cas emblématiques, au contraire : Amar Bhidé estime que la plupart des succès entrepreneuriaux notables ont eu des débuts très modestes. Il a en outre observé que 67% des « Inc 500 », les 500 entreprises non cotées américaines en plus forte croissance listées par le magazine entrepreneurial « Inc » en 1989, n'avaient pas de business plan. La même étude en 2002 donnait le même résultat. En clair : La majorité des firmes nouvelles débutent avec très peu de moyens et sans idée précise et c'est vrai aussi bien dans les domaines technologiques ou non.

L'approche émergente semble donc largement utilisée par les startups. Son utilisation est en outre à l'origine d'entreprises qui sont ensuite devenues leader dans leur domaine. Facebook est un autre exemple de démarche complètement émergente : le projet a commencé comme une blague de potache pour permettre aux étudiants de l'université de Harvard de voter pour l'étudiante la plus sexy du campus ! Pourtant, la majorité des livres d'entrepreneuriat continue à présenter l'approche délibérée comme naturelle, et nécessaire.

Pour les survivants, la phase de croissance, qui correspond à la première réussite commerciale d'un couple produit-marché, est donc précédée d'une phase de « détermination » émergente au cours de laquelle la startup essaie une série de couples produit-marché avec plus ou moins de succès. Cette phase est émergente car elle est difficilement planifiable.

Figure 3. La phase de détermination, qui précède Le décollage, est la plus incertaine



Cette phase de détermination peut être longue, et il existe donc un délai parfois très important dans un projet entrepreneurial entre le démarrage et la phase de croissance. L'entreprise progresse dans la définition de son produit et de son marché, et pourtant ce progrès n'est pas visible car il ne se traduit pas en chiffre d'affaire. Dans les créations innovantes, il est en effet fréquent en effet que les actifs et l'emploi croissent avant même la première vente. Le chiffre d'affaire ne vient que plus tard, parfois plusieurs années après dans le cas de programmes de haute technologie. Par exemple, la technologie « PDF » d'Adobe, aujourd'hui universelle, a mis dix ans à représenter un chiffre d'affaire significatif pour l'entreprise et à être rentable. Le chiffre d'affaire n'est donc pas pertinent pour servir d'indicateur de la progression durant cette phase, d'autant que l'entreprise innovante peut connaître des périodes de régression et des périodes de progression au cours du temps. C'est à cette phase de détermination que nous nous intéressons dans cet ouvrage en essayant de comprendre comment les entrepreneurs raisonnent pour piloter le développement de leur projet en mode émergent. Pour cela, il faut commencer par mettre en cause plusieurs mythes sur l'entrepreneuriat.

2. Les cinq mythes de l'entrepreneuriat

Le processus entrepreneurial est habituellement décrit comme suit: un entrepreneur visionnaire a une grande idée, il rédige un business plan irréfutable, lève de l'argent auprès d'un investisseur (capital risque), crée son entreprise, rassemble une équipe et se lance, met son entreprise en bourse et se retire aux îles Maldives. La réalité est très différente : les entrepreneurs partent souvent avec une idée assez simple, voire pas d'idée du tout. Ils s'appuient sur les moyens dont ils disposent: leur personnalité, leur réseau de contact, leur savoir. Ils ne rédigent pas de business plan, mais inventent en cours de route, tirant parti des surprises. Ils n'étudient pas un marché, mais font des essais à coup de perte acceptable. Passons donc en revue les quelques mythes les plus tenaces de l'entrepreneuriat.¹⁰

Mythe n°1 : Les entrepreneurs aiment le risque.

On dépeint souvent les entrepreneurs comme aimant prendre des risques. Qui, en effet, est capable d'abandonner son travail et de tout risquer pour se lancer dans une aventure bien incertaine? De travailler pendant des mois, voire plus, sans salaire, sans protection sociale, pour lancer une entreprise qui a toutes les chances de ne pas décoller. Or un tel lieu commun ne résiste pas à l'examen. Le cascadeur Rémy Julienne aime à répéter « Mon métier c'est de réduire les risques. » Les entrepreneurs font pareil. Ce ne sont pas des têtes brûlées qui recherchent le risque pour le plaisir du risque. Ils cherchent à le réduire, ou à tout le moins à le contrôler, ce qui est très différent.

Comment font-ils ? D'une part ils tendent à partager le risque couru avec d'autres, associés ou partenaires. D'autre part ils tendent à procéder par petites touches: ils essaient quelque chose et poursuivent si ça marche, encourant une 'perte acceptable' dans la foulée. Vraiment, consacrer quelques mois à un projet entrepreneurial, est-ce si risqué que cela?

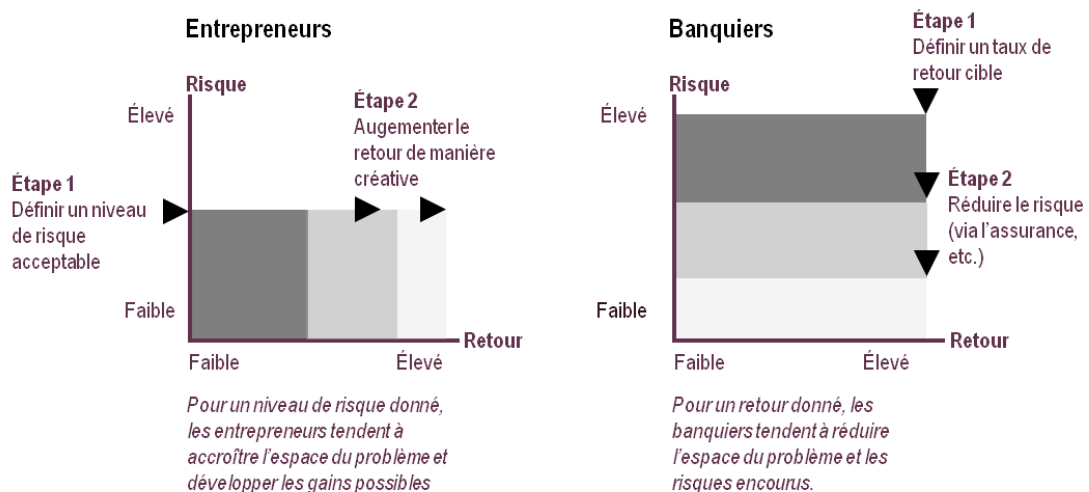
¹⁰ Il en existe, hélas, beaucoup d'autres. Voir l'ouvrage d'Alain Fayolle, *Entrepreneuriat - Apprendre à entreprendre*, 2^{ème} édition, Dunod, 2012.



L'approche particulière du risque par les entrepreneurs est illustrée par une expérience réalisée par Saras Sarasvathy. En comparant cette approche avec celle de banquiers, une profession particulièrement centrée sur la gestion du risque, elle a observé que les entrepreneurs commencent toujours par établir un niveau de risque acceptable pour eux, puis pour ce niveau, ils tentent de développer l'espace de problème, c'est-à-dire l'ambition du projet, et le retour attendu de celui-ci.

Dit autrement, les entrepreneurs tendent à obtenir plus pour un risque donné. Les banquiers, eux, procèdent à l'inverse : ils définissent un retour attendu et tendent à essayer d'en réduire le risque associé.

Figure 4 : Approche différente du risque par les entrepreneurs et les banquiers

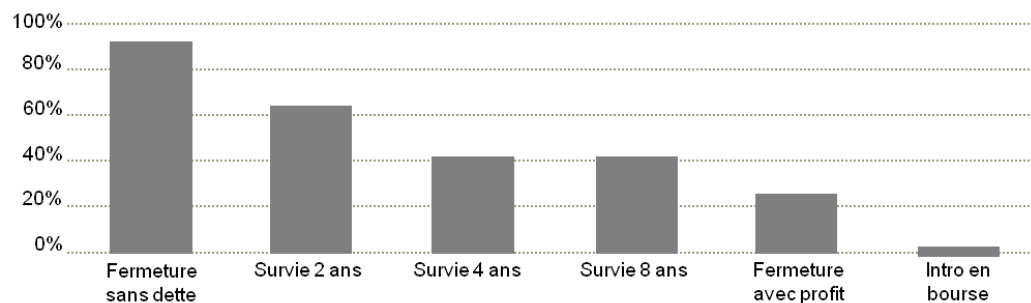


Source : Read et al., *Effectual Entrepreneurship*

En outre, le lieu commun selon lequel l'entrepreneuriat lui-même est risqué ne résiste pas à l'examen. Le taux d'échec d'abord. On répète à l'envi, et à tort, que 50% des nouvelles entreprises ne franchissent pas la cinquième année : « La plupart des créations d'entreprise se terminent par un échec ». Combien de fois avez-vous entendu cela ? Or quand on regarde les chiffres, on s'aperçoit que les vrais échecs, cessation d'activité avec liquidation suite à pertes, sont relativement rares. Si l'on

enlève les entreprises rachetées, ou fermées sans perte, le taux d'échec tombe à à peine 10%. D'un coup, l'entrepreneuriat ne vous apparaît sûrement pas si risqué que cela. Sans compter que le monde du travail se précarise : qui pense réellement qu'avoir un emploi dans une grande entreprise, où l'on est à la merci d'un coup de bourse ou d'une délocalisation, est aujourd'hui moins risqué que dans une petite entreprise où l'on a beaucoup plus de prise sur les décisions, en particulier si c'est la vôtre ?

Figure 5 : Le risque d'échec entrepreneurial est beaucoup faible qu'on ne le croît



Source : Read et al, *Effectual Entrepreneurship*

Et puis si la création d'entreprise n'a pas réussi, que se passe-t-il ? Est-on condamné pour le reste de ses jours et mis au ban de la société, voire acculé au suicide tel César Birotteau ? Rien de cela. À moins d'être parti avec la caisse, une expérience entrepreneuriale, même si elle se termine mal, est de plus en plus valorisée dans les entreprises. C'est important si l'entrepreneur souhaite rejoindre le marché du travail après un échec. D'ailleurs, il faut relativiser cette notion d'échec. Même si l'entreprise a du fermer ses portes, l'entrepreneur a pu apprendre beaucoup, tester certaines idées, rencontrer de futurs partenaires, etc. Henry Ford a ainsi fait faillite plusieurs fois avant de devenir un grand industriel !

En France, l'échec reste un stigmat

L'aventure de Nicolas Gaume, ancien fondateur et PDG de Kalisto, éditeur de jeux vidéo, est édifiante. Souvenez-vous: enfant prodige de l'entrepreneuriat français, Kalisto avait connu un succès foudroyant après sa création en 1990. Nul n'étant prophète en son pays, la société effectuait l'essentiel de ses ventes aux États-Unis et au Japon. Au plus fort de son succès, en 1999, la société décide d'entrer en bourse pour financer un développement qui s'accélère (l'entreprise travaille avec les plus grands acteurs du domaine). Mal ficelée, la décision s'avérera fatale, puisqu'un tour de financement, prévu pour 2000, ne se fera jamais, explosion de la bulle Internet oblige. La société est liquidée en 2002.

Le marché du jeu vidéo est typique par l'incertitude qui le caractérise : un marché très volatile avec des produits à très courte durée de vie (semblable à la mode), une

très forte technicité avec des technologies qui évoluent en permanence, combinée avec une création artistique essentielle à la réussite d'un jeu. Ce mariage de la technologie et de l'art dans un contexte économique entraîne des problématiques multi-culturelles à la fois passionnantes et évidemment complexes à gérer.

Victime d'un lynchage médiatique hallucinant lorsque les difficultés sont apparues, présenté comme un opportuniste s'enrichissant alors que son entreprise faisait faillite, victimes de deuils familiaux au même moment (un malheur n'arrive jamais seul), Nicolas Gaume fut la victime typique d'une attitude très française d'hostilité envers le risque en général, et envers l'entrepreneur en particulier. Nos concitoyens n'aiment pas la prise de risque, ils n'aiment pas ceux qui les prennent, trouvent la réussite suspecte, et aiment encore moins l'échec. Pour quelle raison l'échec est-il si durement sanctionné dans notre pays? Pourquoi un chef d'entreprise qui fait faillite est-il forcément un salaud ? Si ses difficultés ont été très médiatisées, l'issue du procès qui lui fut fait - accusation de malversations - et qui le blanchit totalement, fut elle passée sous silence par la presse. Pour la petite histoire, il payait de sa poche les salaires vers la fin - persuadé qu'une issue favorable serait trouvée pour la société - et a terminé avec 2 millions d'euros de dettes. Pas mal pour quelqu'un qui
« s'enrichit sur le dos de son entreprise. »

Aux États-Unis, autres lieux, autres mœurs, les investisseurs n'aiment pas financer des entrepreneurs qui n'ont pas au moins connu deux échecs auparavant. Le raisonnement est simple : seul l'échec est source d'apprentissage et d'expérience, et après quelques échecs « honnêtes », l'entrepreneur sera mûr pour le succès. Quel contraste avec notre pays! L'évolution récente de la législation française sur les faillites marque un progrès dans ce domaine, puisqu'il déculpabilise l'entrepreneur - dès lors qu'il n'y a pas de malversation - mais il reste encore beaucoup à faire; ce sont les mentalités qu'il faut changer : développer le goût du risque, créer une culture de l'échec positif, source d'apprentissage dès lors que les risques ont été mesurés, et valoriser socialement l'effort et la prise de risque... beaucoup de travail en perspective.

Enfin, les recherches montrent que ce n'est pas le risque que manipulent les entrepreneurs, mais l'incertitude, propre aux marchés nouveaux. Nous reviendrons cette distinction dans la suite de l'ouvrage.

Les entrepreneurs n'aiment pas le risque, ils cherchent à le contrôler	
IMPLICATIONS	• Contrôlez la prise de risque en le partageant avec d'autres. • Sachez arrêter 'proprement' un projet sans issue. • Après un échec, formalisez un retour d'expérience: qu'avez-vous appris? Quelle leçons tirez-vous? • Trouvez d'autres endroits pour exercer votre talent entrepreneurial.

Mythe n°2 : Les entrepreneurs sont des visionnaires.

L'entrepreneur, c'est celui qui développe une vision et qui s'obstine à la réaliser, bravant tous les obstacles, ignorant les critiques, convertissant un à un les sceptiques. La démarche entrepreneuriale est une épopée opposant celui qui sait, l'entrepreneur, à ceux qui ne savent pas, les autres. Là encore, c'est un mythe : s'il existe bien des entrepreneurs visionnaires, ils sont peu nombreux - d'ailleurs les livres citent toujours les mêmes - et souvent, lorsqu'on gratte un peu, ils n'étaient pas si visionnaires que cela, du moins au début et ce n'est rien enlever à leur talent que de le reconnaître.



Sam Walton, inventeur du supermarché et fondateur de Wal-Mart, avait coutume de dire à propos de sa vision: « Comme tous les éclairs de génie, il a mis vingt ans à mûrir ! » En effet, Walton a commencé sa carrière en ouvrant... une épicerie. Comme il avait très peu de ressources, il ne pouvait pas louer un local en centre-ville. Il est donc allé s'installer en banlieue. Il se trouvait qu'à l'époque, les américains commençaient à avoir des voitures et à les utiliser pour faire leurs courses. Être en banlieue n'était plus un inconvénient, mais un avantage, car on pouvait avoir plus d'espace et donc plus de produits offerts. La 'vision' de Walton a consisté à observer ce phénomène et à y répondre par une série d'innovations pour que, au bout de plusieurs années, naisse le concept de supermarché qui nous semble si évident aujourd'hui.

Les entrepreneurs sont donc parfois visionnaires, mais cette vision se développe au fur et à mesure de leur action, elle est construite par les rencontres et les partenaires. Elle existe très rarement au début de l'aventure entrepreneuriale. Conclusion ? Il n'est pas nécessaire d'avoir une grande idée pour démarrer un projet entrepreneurial. Ce qui est nécessaire, c'est de passer à l'action et d'affiner son idée au fur et à mesure, ne pas la figer trop tôt. Selon l'adage du Général allemand Von Moltke, un plan ne résiste jamais à la première rencontre avec l'ennemi. Une idée née en chambre, si géniale qu'elle paraisse, résiste rarement à la rencontre avec la réalité. Elle peut donc constituer un point de départ utile, mais guère plus.

La vision est rarement le point de départ d'un projet entrepreneurial, mais plus souvent son aboutissement.

IMPLICATIONS

- Pas besoin d'une grande idée pour commencer.
- Passez à l'action rapidement.
- Faites évoluer votre idée en fonction des résultats.

Mythe n°3 : Les entrepreneurs sont experts en prévision.

L'entrepreneur, c'est celui qui devine vers où va le monde. Sur cette base, il peut démarrer une entreprise qui tirera parti de sa capacité à prédire l'avenir.



Or aucune étude ne confirme cela. Bien sûr quand on interroge les entrepreneurs qui ont réussi, ils ont tendance à dépeindre leurs débuts comme celui d'un éclair de génie. La réalité est souvent beaucoup plus prosaïque. Les entrepreneurs ne cherchent pas à prédire l'avenir, ils n'en sont pas plus capables que vous et moi. Ils ne regardent pas le monde tel qu'il est, ou tel que d'autres prédisent qu'il sera, mais tel qu'il pourrait être. Ils suivent en cela l'adage d'Henri Bergson : « *L'avenir n'est pas ce qui va arriver mais ce que nous allons faire* ».

Ce point est différent du point précédent sur l'idée de génie. Ici il s'agit de reconnaître la différence entre prédire l'avenir et le construire. L'expérience montre que l'on se trompe souvent en essayant de prédire telle ou telle tendance, ou l'impact de telle technologie. Personne n'avait prédit Internet, le four à micro-onde ou les voyages en avion low-cost. De même, les études de marché pour la téléphonie mobile, la banque en ligne ou Nespresso étaient toutes négatives.

L'avenir, les entrepreneurs ne cherchent donc pas à le prédire, mais ils le construisent de manière active en inventant de nouveaux marchés. Ils ne partent pas d'une représentation mentale de l'avenir qui serait figée une fois pour toutes, mais font plutôt preuve de clairvoyance, définie comme la faculté de voir avec clarté, sagacité, pénétration, lucidité (Larousse). Ils développent un état d'esprit vigilant, mis en lumière par l'économiste Kirzner, qui les maintient sur le qui-vive, à l'affut des

changements de leur environnement et de leurs implications possibles. Nul sixième sens ni don unique, mais plutôt une attitude d'interaction avec son environnement qui explique pourquoi le projet entrepreneurial est nécessairement évolutif.

Nous reviendrons sur ce point en présentant le principe n°5 de l'Effectuation, le pilote dans l'avion.

Les entrepreneurs ne prédisent pas l'avenir	
IMPLICATIONS	• Ne regardez pas ce qui est, mais ce qui peut être grâce à votre action – Sachez vous départir du passé. • Plutôt que prédire l'avenir, restez clairvoyant et alerte face aux évolutions de votre environnement. • Attention aux études de marché, elles ne sont souvent qu'une extrapolation d'aujourd'hui.

Mythe n°4 : Les entrepreneurs ne sont pas comme nous.

On ne compte pas les articles et ouvrages dépeignant « l'entrepreneur-héro », essayant de comprendre ce qui rend les entrepreneurs spéciaux. On les décrit dotés de caractéristiques psychologiques supérieures, alertes aux opportunités de leur environnement, créatifs, dynamiques, intelligents, charismatiques, courageux, faisant preuve de leadership, etc. Le problème, c'est qu'aucune de ces études théoriques n'est vérifiée dans la réalité. Ce qu'on observe au contraire c'est que les entrepreneurs n'ont aucune caractéristique distinctive. Rien! Comme le dit Saras Sarasvathy : « *Les entrepreneurs ne sont pas plus différents de vous et moi qu'un astronaute ou qu'un comptable.* »



Certains entrepreneurs sont timides, d'autres aiment parler en public et se mettre en avant. Certains sont des leaders qui motivent leurs troupes, d'autres fins-organisateurs qui restent discrets. Certains sont visionnaires, d'autres débrouillards. Certains deviennent entrepreneurs à 50 ans, à la suite d'un licenciement, d'autres

créent leur première entreprise à 18 ans en abandonnant leurs études. Certains entrepreneurs sont sur-éduqués, d'autres sont quasi-analphabètes. Certains sont riches car aidés par leurs parents, d'autres sont pauvres sans ressource financière. Et on pourrait continuer ainsi. Les visages de l'entrepreneuriat comprennent des gens aussi différents que Mark Zuckerberg, fondateur de Facebook aujourd'hui valorisé à 40 milliards de dollars, que Padmasree Harish, une indienne qui a lancé une compagnie de taxi à Bangalore. L'attitude entrepreneuriale au sens large – agir pour transformer son environnement - est présente de manière quasi universelle chez l'être humain. C'est peut-être même ce qui définit l'espèce humaine.

On le voit, il est impossible de définir un portrait-type de l'entrepreneur. Il n'y a pas de caractéristique particulière à posséder pour devenir entrepreneur. Conclusion ? Tout le monde peut être entrepreneur, c'est la bonne nouvelle. Ce qui rend l'entrepreneur spécial, ce n'est pas ce qu'il est, mais ce qu'il fait, et surtout comment il le fait. Ce qui est spécial, c'est l'entrepreneuriat en tant qu'activité, mais cette activité est pratiquée par toutes sortes de gens, dans toutes sortes de situations.

D'où vient ce mythe de l'entrepreneur-héro ? Probablement du fait que seuls ceux qui ont réussi de manière éclatante écrivent leurs mémoires. Et s'ils le font, c'est pour raconter une belle histoire, sinon il n'y a guère de chance que le livre se vende... Lorsqu'ils le font, c'est souvent plusieurs années après leurs débuts et les aléas, les échecs et les tâtonnements ont disparu de leur mémoire. En outre, ces échecs et tâtonnements sont parfois embarrassants et mal assumés. Il y a donc ce que les scientifiques appellent un « biais de sélection », nous n'entendons parler que de ceux qui ont « réussi » de manière éclatante. Un entrepreneur heureux à la tête d'une PME régionale de 60 personnes ne fait jamais parler de lui, et pourtant c'est une belle réussite sur de nombreux plans : épanouissement personnel, création de richesse, création d'emplois, dynamisme local, etc. La prochaine fois que vous lisez une biographie d'entrepreneur, soyez prudents dans les enseignements que vous en tirez. Si vous voulez savoir ce qu'est l'entrepreneuriat, peut-être vaut-il mieux rencontrer des entrepreneurs « normaux » de votre région.

Les entrepreneurs sont des gens normaux	
IMPLICATIONS	• Tout le monde peut être entrepreneur, à toutes les étapes de la vie, en toutes circonstances. • Il existe de multiples formes d'entrepreneuriat et de multiples situations où exercer son talent entrepreneurial.

Mythe n°5 : Les entrepreneurs réussissent seuls

Corollaire du point précédent sur le mythe de l'entrepreneur-héro, il semble que toutes les histoires entrepreneuriales soient conjuguées au singulier. Les biographies des entrepreneurs célèbres ne sont écrites que par une personne, ce qui laisse penser qu'ils ont réussi seuls.

Or c'est faux. La plupart des entreprises se créent à plusieurs, et même les créateurs solitaires s'entourent rapidement d'associés. Vous pouvez démarrer seul, mais vous ne le restez pas longtemps. Henry Ford n'aurait pas fait grand-chose sans le talent gestionnaire de [James Couzens](#), pourtant quasi inconnu du grand public. Idem pour Bill Gates et Paul Allen. Et la liste est longue.



Dès lors, la capacité à bien fonctionner en équipe est une qualité fondamentale de l'entrepreneur, et beaucoup d'entreprises prometteuses ferment leurs portes parce que les fondateurs n'ont pas réussi à s'entendre. Il est parfois nécessaire que l'un des fondateurs se mette en avant pour promouvoir l'entreprise, mais cela ne doit pas cacher les autres qui agissent dans l'ombre de manière tout aussi importante. En outre, l'innovation et l'entrepreneuriat sont des phénomènes profondément sociaux où la capacité de l'entrepreneur à convaincre un nombre croissant de parties prenantes à soutenir et rejoindre son projet est plus importante que l'idée elle-même, si géniale soit-elle. Les entrepreneurs ne réussissent pas seuls parce qu'un entrepreneur n'existe jamais seul ; il agit et se développe au sein d'un réseau : associés, employés, premiers clients, fournisseurs, partenaires, etc.

Naturellement, cela ne nie en rien la motivation individuelle de l'entrepreneur : désir de création, envie de réussir, de s'épanouir, voire désir de pouvoir et attitude narcissique.

Les entrepreneurs réussissent en équipe	
IMPLICATIONS	• La capacité à constituer une bonne équipe est un facteur clé de succès du projet entrepreneurial. • Un fondateur n'a pas besoin de savoir tout faire lui-même ni d'être doté de toutes les qualités possibles. Il compense ses lacunes avec des partenaires.

* * * * *

3. Causation et effectuation

Logique causale, Logique effectuale

Comme cela a été évoqué en introduction, le couple produit-marché est l'une des composantes fondamentales de la démarche entrepreneuriale. Ce couple fournit un concept stable qui guide, parfois pour longtemps, le développement de l'entreprise et souvent définit jusqu'à son identité : que l'on songe à Gillette et son rasoir à lame jetable, au Club Méd et ses villages, ou à Louis Vuitton et ses sacs.

Le choix précoce et approprié de ce couple produit-marché, avant même la création de l'entreprise, est généralement considéré comme un facteur de succès important. Il s'agit d'identifier la bonne opportunité, de créer les produits et de définir l'approche de marché avant de mettre en œuvre la stratégie ainsi définie. Une telle considération est à l'origine de l'importance institutionnelle donnée au plan d'affaire : c'est avant tout à sa création que sont consacrés les modules d'entrepreneuriat dans la plupart des écoles et universités, et c'est ce que demandent les investisseurs. L'hypothèse qui est faite, souvent implicitement, est que la réussite d'une démarche entrepreneuriale tient à la qualité du plan d'affaire que l'on crée. Plus celui-ci sera approfondi, plus l'incertitude liée au lancement du projet sera réduite, et plus les chances de réussite seront grandes. En substance, la réussite est fonction de la qualité de la planification.

Cette hypothèse repose sur l'utilisation d'une logique de raisonnement dite 'causale'. Celle-ci consiste à choisir le moyen le plus efficace en termes de ressources (le moins cher, le plus rapide, etc.) pour atteindre un but donné. En marketing, on cherchera le segment le plus attractif; en ressources humaines, on cherchera à recruter le meilleur profil pour un poste ; en stratégie, on cherchera à obtenir la plus grosse part de marché, etc. La logique causale pose le problème en termes d'optimisation (le moins de dépenses possibles pour atteindre un but donné) et met l'accent sur l'importance de la prévision et de l'analyse préalables pour éviter les mauvaises surprises qui empêcheront l'optimisation poursuivie. La logique est dite "causale" en ce qu'elle fait varier les causes (ressources) pour un effet (objectif) donné. Un exemple de raisonnement causal est le suivant: « Quel investissement est nécessaire pour conquérir 10% de ce marché ? »

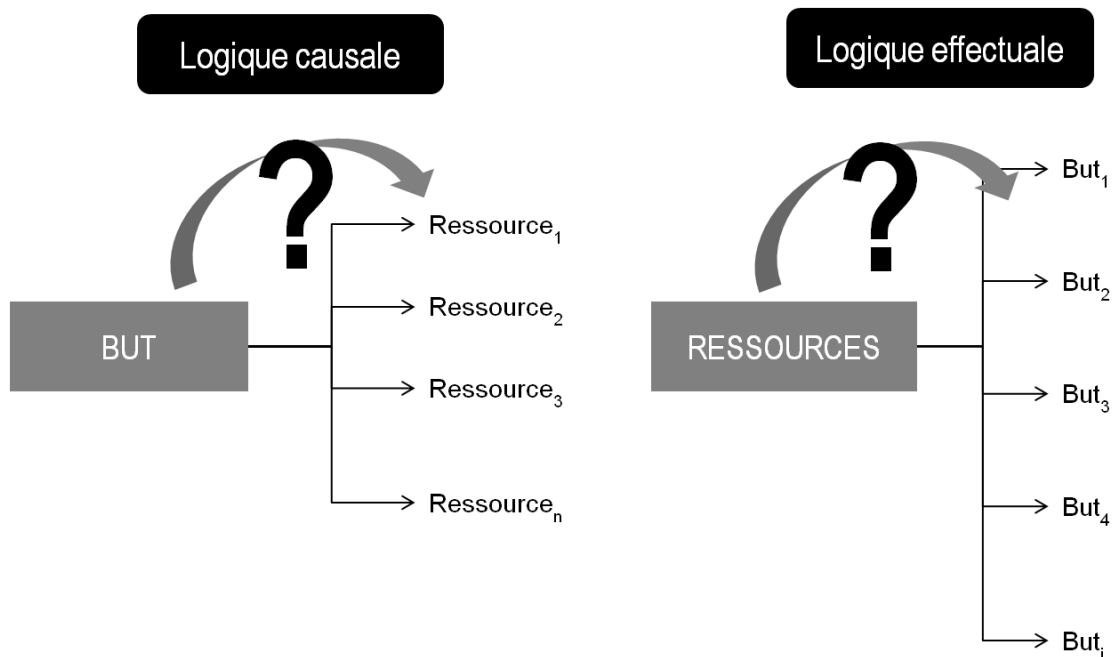
La logique causale implique naturellement qu'il soit possible de définir un but clair. Elle fonctionne bien dans des marchés établis, dans lesquels les structures, les concepts produits et les marchés sont connus. Par exemple, une entreprise qui décide de lancer un nouveau dentifrice peut se procurer facilement des études très complètes sur ce marché ; il lui est donc possible de définir ce qu'elle peut attendre de ce lancement compte tenu de la concurrence et de la dynamique du marché, elles aussi connues avec précision. Elle définira son objectif en terme de part de marché, de chiffre d'affaire, ou de marge et jugera de sa réussite au regard des résultats atteints et du budget mis en œuvre. Il s'agit bien évidemment d'atteindre l'objectif maximal avec le budget minimal, conformément à la logique d'optimisation. Si vous entrez

dans une salle de cours dans n'importe quelle grande école de commerce aujourd'hui, et il est très probable que quelle que soit la matière enseignée, elle reposera sur la logique causale. Il est significatif que la question de savoir comment et pourquoi on détermine tel ou tel but en premier lieu n'est pas vraiment abordée.

Les recherches de Saras Sarasvathy sur le mode de raisonnement des entrepreneurs ont montré qu'il existe une logique radicalement opposée, l'Effectuation.

L'Effectuation consiste non pas à partir des objectifs pour déterminer les ressources nécessaires pour les atteindre, mais au contraire de considérer les ressources dont on dispose pour déterminer les buts possibles. Au contraire de la logique causale qui fait varier les causes (ressources) pour un effet (but) donné, la logique effectuale fait varier les effets (buts) en fonction des causes (ressources) données. Un exemple de raisonnement effectual est le suivant: « Je dispose de trois mois et de 1.000€ et je suis passionné de sport. Que puis-je imaginer comme idée d'entreprise? »

Figure 6 : Raisonnement causal, raisonnement effectual : deux logiques opposées



La logique effectuale s'oppose à la logique causale dans le sens où elle constitue une approche de résolution dynamique de problème dans laquelle les buts émergent à partir des moyens disponibles à l'entrepreneur, et non l'inverse. Le raisonnement effectual de l'entrepreneur peut être résumé de la manière suivante : « étant donné les ressources dont je dispose, que puis-je faire, quel peut être mon prochain but ? »

Tandis que l'approche causale correspond à une approche délibérée de la stratégie, fixant a priori des buts clairs et stables dans le temps, le raisonnement effectual est non déterministe et émergent. La notion de but 'ultime' disparaît presque totalement au profit d'une série de buts se présentant comme des étapes intermédiaires établis en fonctions des moyens disponibles à un instant t, une proposition très réaliste lorsque

L'on sait que la caractéristique principale d'une jeune entreprise est d'être très contrainte au niveau de ses ressources.

La raison pour laquelle les entrepreneurs ont tendance à utiliser le raisonnement effectual est qu'ils agissent en général dans des contextes de rupture forte, dans lesquels ni les produits, ni même les marchés qui leur correspondent, n'existent encore au moment de leur création. Dans une telle situation, la rationalité causale ne fonctionne plus, car définir des objectifs est impossible : on ne peut viser une part d'un marché qui n'existe pas, et encore moins un chiffre d'affaire, et l'absence d'information objective rend inutile la prévision. En situation d'incertitude, il s'agit moins d'optimiser que de créer, les deux démarches sont totalement différentes.

LOGIQUE CAUSALE	LOGIQUE EFFECTUALE
Agir sur les causes (moyens) pour obtenir un effet (but) prédéterminé	Déterminer les effets (buts) à partir de causes (moyens) données
• But exogène et prédéterminé • Choix des moyens pour atteindre le but • Logique d'optimisation • Déterministe • Délibéré	• But endogène, émerge en fonction des moyens disponibles • Logique de création • Non déterministe • Largement émergent
« Prédire pour contrôler »	« Contrôler pour ne pas avoir à prédire »
Managers	Entrepreneurs

Les logiques causale et effectuale font toutes les deux parties du raisonnement humain. L'une n'est pas meilleure que l'autre, mais simplement elles sont pertinentes dans des situations différentes. Et pourtant, la plus grande partie de notre enseignement forme à la logique causale. Pour simplifier, on dira que la logique causale repose sur le paradigme du choix : la question de la décision est en effet formulée en termes de choix parmi un certain nombre d'options existantes. À l'extrême, l'enseignement (en tout ca l'enseignement français) forme à la résolution de problèmes clairement définis auxquels il existe une solution unique, et pour lesquels il est interdit de collaborer avec d'autres, car ce serait tricher.

La logique effectuale repose elle sur un paradigme de création : on ne résout pas un problème mais on invente de nouvelles possibilités à partir des ressources existantes. Seule cette approche est génératrice de nouveauté, et c'est pourquoi elle est aussi pertinente pour l'entrepreneuriat.

L'exemple de U-Haul

L'histoire de U-Haul

En 1945, nouvellement mariés, et avec à peine 5000 dollars en poche, Leonard Samuel Shoen et son épouse Anna-Marie se lancent dans ce qui deviendra U-Haul. Quatre ans plus tard, U-Haul permet de louer une remorque dans un seul sens d'une ville à l'autre à travers la plupart des États-Unis, une grande première à l'époque. L'immédiat après-guerre est marqué aux États-Unis par le retour des soldats démobilisés qui émigrent vers les régions dynamiques pour trouver un emploi. C'est l'époque où l'Amérique déménage en masse. Or à cette époque, il n'existe aucun moyen de louer un camion pour transporter soi-même ses affaires. Il faut acheter un camion, ce qui est hors de question pour la plupart des gens, ou faire appel à une société spécialisée, ce qui est très cher.



Les Shoen, cependant, n'ont pas fait d'étude de marché, de prévision élaborée ni de levée de fonds au sens où nous utilisons ces termes d'aujourd'hui. Au lieu de cela, en utilisant une approche effectuale, ils ont démarré immédiatement, créant le marché en développant leur affaire, en travaillant à partir du constat que des gens venaient sans arrêt à leur garage pour demander s'ils pouvaient emprunter le camion qui était stationné à l'arrière.

Selon les propres mots de Shoen : « *Ma fortune était tout juste suffisante pour l'apport personnel d'une maison et la meubler, et sachant que si je faisais cela, nous serions coulés, nous avons commencé une vie de nomades en mettant nos affaires dans une remorque et vivant entre beaux-parents et parents pendant six mois. J'étais coiffeur à temps partiel et j'achetais le genre de remorques que je pensais pouvoir louer, à un prix que je pensais être juste. À l'automne 1945, j'étais si profondément impliqué dans le projet que c'était 'ça passe ou ça casse'.* » Toujours sans ressource, Shoen déménage alors avec sa femme et leur jeune enfant dans le ranch de ses beaux-parents à Ridgefield, dans l'état de Washington. Là, U-Haul réussit à travailler avec des propriétaires de stations-service qui bénéficient grâce à lui d'une deuxième source de revenu. Ensemble, ce vaste réseau d'intervenants forme progressivement une importante barrière à l'entrée pour tout imitateur qui aurait à risquer une mise de fonds importante pour le concurrencer. La publicité est limitée à des annonces dans les pages jaunes et à la forte visibilité de remorques peintes en orange vif circulant sur les routes du pays. À ce stade, U-Haul pourrait avoir échoué, mais l'impact

financier n'aurait pas été catastrophique car les investissements de Shoen restaient minimes, et il s'appuyait sur de nombreuses parties prenantes.

Comparer les deux approches

Lorsque l'on examine le parcours de U-Haul, on constate que cet exploit n'aurait pu être accompli en utilisant une logique causale. En fait, quand on demande à des étudiants d'écrire un plan d'affaires pour cette entreprise (en utilisant une approche causale), ils sont invariablement amenés à conclure que le projet est impossible non seulement financièrement, mais aussi psychologiquement, car il nécessite une mise de fonds importante et risquée, principalement consacrée à des actifs relativement sans valeur, comme des camions et des lieux de location. En outre, la logistique de création de l'entreprise sur une toute petite échelle pour la faire croître ensuite aussi vite que U-Haul submerge les prouesses analytiques des meilleurs utilisateurs du raisonnement causal. Enfin, l'absence totale de barrière à l'entrée pour des imitateurs disposant de financement est considérée comme un obstacle supplémentaire insurmontable à la réussite.

En regardant l'histoire de la création de U-Haul, on constate que Shoen a géré l'incertitude étape par étape, en utilisant les principes de l'Effectuation - ses moyens, des partenariats, fixer une limite sur la perte potentielle, etc. Bien sûr, on pourrait réécrire l'histoire et de suggérer qu'il aurait pu faire des études de marché, découvert la migration des populations des États-Unis dans les années 1940, emprunté de l'argent auprès d'investisseurs pour mettre en place les lieux et ainsi de suite. Au lieu de cela, parce qu'il ne pouvait et ne voulait pas mesurer le risque, il a géré l'incertitude du mieux qu'il pouvait. Les Shoens ont construit leurs premières remorques à l'automne de 1945. Ils les ont peints en orange vif avec le nom évocateur de U-Haul (You haul, c'est-à-dire « Vous transportez vous-même ») sur les côtés, et ils ont utilisé le garage automobile du ranch (et sa laiterie !) comme première usine de fabrication. Dans une logique d'implication de parties prenantes, Shoen offrait souvent une réduction aux clients si ceux-ci trouvaient une station service de renom dans les villes où ils déménageaient qui accepterait de louer les remorques U-Haul. Dans les années 1950, impliquant toujours plus les parties prenantes dans le projet, et afin de réduire ses investissements, U-Haul a établi un programme propriété de flotte permettant à des investisseurs (concessionnaires et employés) d'acheter les remorques en échange de dividendes futurs. Schoen a développé un réseau de revendeurs en partenariat avec des stations services partout dans le pays. U-Haul fournissait les remorques tandis que la station service mettait à disposition un terrain inutilisé et acceptait de prendre en charge les opérations de location. U-Haul a ajouté des camions à sa flotte en 1959.¹¹

* * * * *

¹¹ Source : S. Sarasvathy.

4. Effectuation: Les cinq principes de la logique entrepreneuriale

L'effectuation, issue des travaux de Saras Sarasvathy, met en lumière cinq principes utilisés par les entrepreneurs experts dans leur prise de décision. Ces principes sont les suivants :

1. Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras
2. Raisonner en perte acceptable
3. Patchwork fou
4. Limonade
5. Pilote dans l'avion

Nous détaillons ces principes dans ce qui suit.

Principe n°1 : Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras

Imaginez que vous souhaitiez inviter des amis à dîner. Comment allez-vous élaborer et préparer ce dîner ? Il y a deux approches possibles. La première consiste à réfléchir au menu, à décider des plats et à dresser la liste des ingrédients et ustensiles nécessaires. Une fois cela fait, il faut aller faire les courses pour acheter le nécessaire, revenir et faire la cuisine après s'être organisé (je fais le dessert d'abord car il doit rester 24h au frigo, je ferai les côtelettes au dernier moment après l'apéritif, etc. Dans cette approche, les ressources (ingrédients) sont déterminées par le but fixé initialement (menu, préférences des invités, etc.). L'approche est dite 'causale' car une fois les effets (buts) déterminés, on peut agir sur les causes (ressources), c'est à dire ce qui produit les effets escomptés.

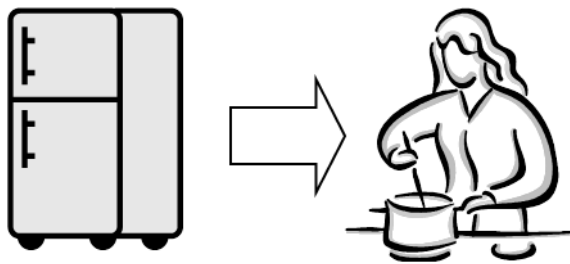
Figure 7: Cuisiner avec une logique causale



La seconde approche consiste à ouvrir le frigo, regarder ce qu'il y a dedans, et faire avec. Contrairement à l'approche causale, les buts sont déterminés par les ressources

disponibles. Si on a des tomates dans le frigo et des pâtes dans l'armoire, on fera des pâtes sauce-tomate. Si on a des pommes de terre, on partira sur autre chose. L'approche est dite 'effective' parce que l'on peut agir sur les effets (buts) mais pas sur les causes (c'est-à-dire les ressources, qui sont le point de départ). Il vous manque certains ingrédients ? Demandez à vos amis de les apporter. Ce que chacun se propose d'apporter en plus de ce que vous avez déjà déterminé ce que sera, au final, le repas. L'approche correspond au vieil adage « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras », c'est à dire qu'on fait avec ce que l'on a maintenant plutôt que d'imaginer ce que l'on pourrait faire si l'on avait autre chose.

Figure 8: Cuisiner avec une logique Effective



L'approche causale correspond à la démarche stratégique classique, qui consiste à définir des buts pour ensuite trouver les ressources nécessaires à leur accomplissement. Elle correspond également à la manière de penser qui nous a été enseignée depuis toujours : commencer par définir nos objectifs pour ensuite étudier comment les atteindre. Souvenez-vous lorsque l'on vous demandait, dès le plus jeune âge « Que veux-tu devenir plus tard ? » Cette question est en effet problématique. Quand un enfant a dix ans, comment peut-il imaginer son métier futur sachant que de nouveaux métiers s'inventent chaque année? Poser cette question, c'est engager l'enfant à choisir un métier qui existe déjà et qui est bien identifié - médecin, pompier, comptable plutôt que de lui permettre d'imaginer ce qui pourrait être. La première fois qu'on m'a posé cette question, le PC n'existait pas. Il faudrait donc interdire de poser cette question, et plutôt demander « Que feras-tu dans les prochains mois qui sera intéressant ? » et d'ajouter « avec qui comptes-tu le faire? »

L'approche effective est celle qui est le plus souvent utilisée par les entrepreneurs. Ceux-ci partent des moyens à leur disposition pour définir de nouveaux buts : que puis-je faire avec ce que j'ai ? Même si, par définition, les entrepreneurs ont souvent peu de moyens, ils en ont toujours et souvent ceux-ci sont insoupçonnés.

Hormis une grosse levée de fonds, très rare, les entrepreneurs disposent de trois types de ressources: 1) Qui ils sont - La personnalité de l'entrepreneur (qui va l'orienter dans telle direction plutôt que telle autre), 2) Ce qu'il sait - Sa connaissance (expertise de base), et 3) Qui il connaît - Ses relations (qui vont constituer son vecteur).

Qui je suis

On l'ignore souvent, mais le point de départ d'un projet entrepreneurial est l'individu et sa personnalité, pas l'idée. L'idée émerge d'un individu et d'une situation donnée:

une rencontre, une frustration, un étonnement, une difficulté ou un problème à résoudre. Par exemple, Mohamed Yunus a démarré Grameen Bank, le pionnier du micro-crédit au Bangladesh, parce qu'il s'étonnait qu'un groupe de fermiers n'arrive pas à emprunter... 24 dollars (une vingtaine d'euros). Plus il y réfléchissait, plus l'absurdité de la situation le choquait. 24 dollars ? Comment était-il possible de ne pas arriver à emprunter 24 dollars, une somme totalement ridicule pour la plupart d'entre-nous ? Sa première réaction fut naturellement de sortir son portefeuille pour leur donner cette somme. Puis il s'est ravisé, songeant que ça ne résoudrait rien. A partir de cet étonnement initial, il a rencontré des banques, des responsables politiques et des activistes et peu à peu, au travers de son action et de ses rencontres, l'idée d'une banque consacrée au micro-crédit, c'est-à-dire au prêt de très petites sommes, a germé. Des milliers d'autres personnes comme lui étaient confrontées quotidiennement à la pauvreté, sans pour autant avoir la réaction de vouloir changer cela.

Ce que je connais

La connaissance constitue la seconde ressource principale de l'entrepreneur. Un ingénieur récemment licencié mettra à profit ses connaissances de l'industrie pour imaginer une nouvelle activité. Il ne s'agit pas nécessairement d'expertise. Même un individu sans éducation formelle dispose d'un stock de connaissances spécifique et souvent très riche. Pour reprendre le cas de Grameen, l'activité principale de la banque dans ses premières années fut ainsi de financer des micro-activités de location de téléphone mobile lancées par des femmes du Bangladesh. Souvent peu éduquées, elles avaient comme ressource importante, surtout aux yeux d'une banque, de bien connaître leurs clients potentiels et d'être très sérieuses, tout à fait déterminées à rembourser la somme que la banque leur avait prêtée.

Qui je connais

L'appui sur un réseau est la troisième ressource de l'entrepreneur. Ici il ne faut pas comprendre réseau au sens statique de réseau d'anciens élèves d'une même école, mais au sens d'une construction dynamique. Ainsi, lorsqu'un entrepreneur veut savoir si son idée a un intérêt, plutôt que de réfléchir seul dans son bureau, il a tendance à aller en parler autour de lui et voir les réactions que cela suscite. L'idée est dès lors de susciter des engagements pour développer le nombre de parties prenantes au projet. Par exemple, on montrera le produit à un client potentiel et on cherchera à ce que celui-ci s'engage sous la forme d'une pré-commande. On demandera à un partenaire potentiel de nous prêter un local ou de nous mettre une machine à disposition. La démarche consistera donc à se demander « Qui connais-je qui peut m'aider ? » Une connaissance qui s'engage par une aide, même minime, voire symbolique, apporte des ressources au projet et peut elle-même introduire une nouvelle connaissance. Là encore, l'exemple de Grameen montre bien que par « Connaissances », on n'implique pas forcément un réseau d'ancien d'une grande école ou les membres d'un club sélect, même si cela aide forcément. Même quelqu'un de pauvre possède un réseau de gens qui peuvent l'aider. Même quelqu'un de très jeune qui n'a aucune expérience professionnelle a un réseau. Je fais souvent

l'expérience avec mes étudiants et ils arrivent très vite, à leur grande surprise, à trouver 200 noms de gens faisant partie de leur réseau. Bien sûr dans ce réseau, beaucoup ne sont pas des proches, mais le chercheur Mark Granovetter a montré que ce sont souvent des gens avec lesquels nous n'avons que des « liens faibles » qui peuvent nous apporter le plus. Pourquoi cela ? Principalement parce que étant situés à la frontière de notre réseau, ils ont plus de chance de nous offrir ce que nous n'avons pas déjà : idées nouvelles, vision différente, etc. Il est commun de se moquer des milliers « d'amis » sur Facebook, mais ceux-ci, qui ne sont certes pas de vrais amis, peuvent probablement aider à un moment ou à un autre.

« Qui je suis », « Ce que je connais » et « Qui je connais » constituent ainsi les trois types de ressources fondamentales sur lesquelles l'entrepreneur base le développement de son projet. Ainsi, le point de départ d'un projet n'est pas une idée brillante, mais bien la personnalité de l'entrepreneur qui va développer une idée par des interactions avec un réseau qui va se constituer progressivement. Comme dans l'exemple du frigo, ce vers quoi le projet se dirigera au final dépendra des parties prenantes qui s'y engageront. Ainsi, l'entrepreneur n'essaiera pas de deviner l'avenir, mais le construira avec ces parties prenantes.

Ce qui frappe ici c'est que l'argent ne figure pas parmi les ressources fondamentales de l'entrepreneur. Non pas que l'argent soit inutile dans la démarche entrepreneuriale, bien au contraire, mais ce n'est pas une ressource primaire. C'est en s'appuyant sur ces trois ressources que l'entrepreneur trouve l'argent nécessaire au développement de son projet.

Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras	
IMPLICATIONS	• Faites l'inventaire de vos ressources et réfléchissez à ce que vous pouvez faire avec. • Ne perdez pas de temps à réfléchir à l'idée parfaite. • Les parties prenantes à votre projet – les gens qui s'engagent – vous apporteront des ressources nouvelles, et donc des possibilités nouvelles.

Principe n°2 : Reasonner en Perte acceptable

Comment un entrepreneur évalue-t-il ses choix dans la poursuite de son projet? Le modèle de prise de décision classique est basé sur une évaluation des gains attendus au regard des coûts supportés. Typiquement, un projet sera intéressant si le gain est supérieur aux coûts. Prenons un exemple (simplifié à l'extrême, les financiers sont invités à fermer les yeux) et imaginons un projet entrepreneurial qui nécessite 500K de dépense pour démarrer, et 150K les trois premières années. Le chiffre d'affaire attendu est de 0 la première année, 80 la seconde, 200 la troisième et 250 la quatrième. Faut-il se lancer?

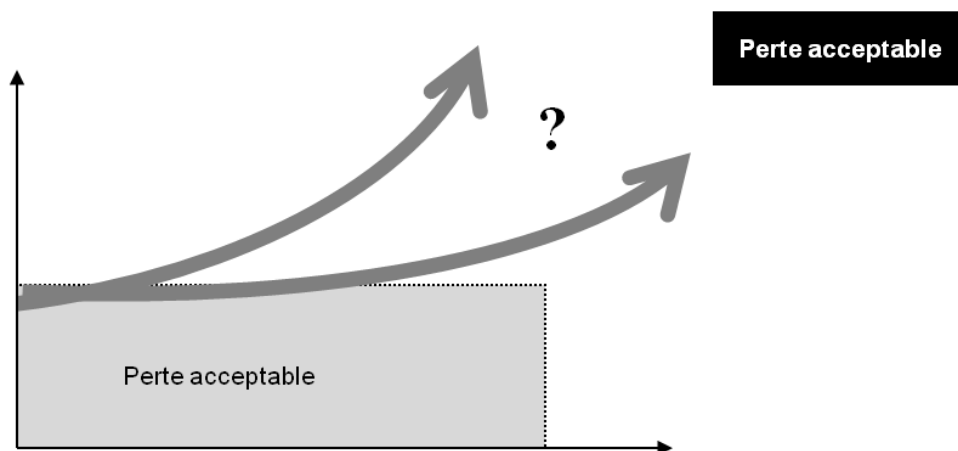
En mettant les chiffres à plat, on a :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Dépenses	500	150	150	150
Recettes	0	80	200	450
Solde	-500	-70	50	300
Solde cumulé	-220			

Soit un solde cumulé de -220K. Le projet n'est donc a priori pas rentable. Bien sûr, les plus observateurs auront noté que ces flux ont besoin d'être actualisé car 100K en année 1 n'ont pas la même valeur que 100K en année 4, mais ignorons cet aspect.

Les entrepreneurs s'arrêtent-ils à la vue de cette 'rentabilité' insuffisante? En fait non, et il y a une raison à cela : tandis que les coûts peuvent être estimés relativement facilement, du moins à court terme, les recettes sont incertaines, même à court terme. Et plus on s'avance dans le temps, plus ces estimations sont difficiles et risquent d'être totalement fantaisistes. C'est d'autant plus vrai que l'on travaille sur un marché émergent où l'on dispose de peu d'information pour estimer le potentiel d'un marché. L'incertitude qui caractérise les marchés nouveaux rend en effet impossibles les prédictions en général, et celles ayant trait au chiffre d'affaire en particulier.

Figure 9: La perte acceptable est estimable a priori, au contraire du retour attendu



En fait, les entrepreneurs basent leur démarche sur un contrôle de coûts, plus que sur une estimation de revenu. L'idée est la suivante : en s'engageant dans un projet entrepreneurial, il est facile de limiter son engagement en termes de coûts. Ainsi, un cadre récemment licencié pourra décider d'explorer une idée qui lui trotte dans la tête depuis un moment pendant les six prochains mois. Si au bout de six mois cela n'a rien donné, il cherchera à nouveau du travail. Le coût (perte de salaire, menus frais) est connu à l'avance, le risque parfaitement maîtrisé. En revanche, ce qu'il peut attendre de ces six mois n'est pas calculable : des contacts, une impression sur un marché possible, de l'information, une esquisse de produit, etc.

Ainsi, les entrepreneurs essaient quelque chose en sachant ce qu'ils peuvent perdre au pire, et ils savent qu'ils peuvent se permettre cette perte. On parle donc d'un

raisonnement en ‘perte acceptable’ par opposition au raisonnement classique en ‘gain attendu’. Encore une fois, cela fonctionne parce qu’au début d’un projet entrepreneurial, les coûts sont toujours beaucoup plus facilement estimables et contrôlables que les revenus. Il faut insister sur cette dimension de contrôle : face à l’incertitude d’un nouveau marché, l’entrepreneur cherche toujours à contrôler son environnement, même dans une faible mesure. Savoir combien il peut perdre constitue le principal moyen de contrôle disponible pour l’entrepreneur.

Raisonnez en perte acceptable	
IMPLICATIONS	• Sachez ce que vous être prêts à perdre pour avancer d’une case, et définissez ce que vous attendez de cette ‘case’. • Une fois franchie cette ‘case’, refaites le point et redéfinissez votre perte acceptable pour la ‘case’ suivante. • Ne perdez pas de temps à estimer des gains possibles, sauf de manière très approximative.

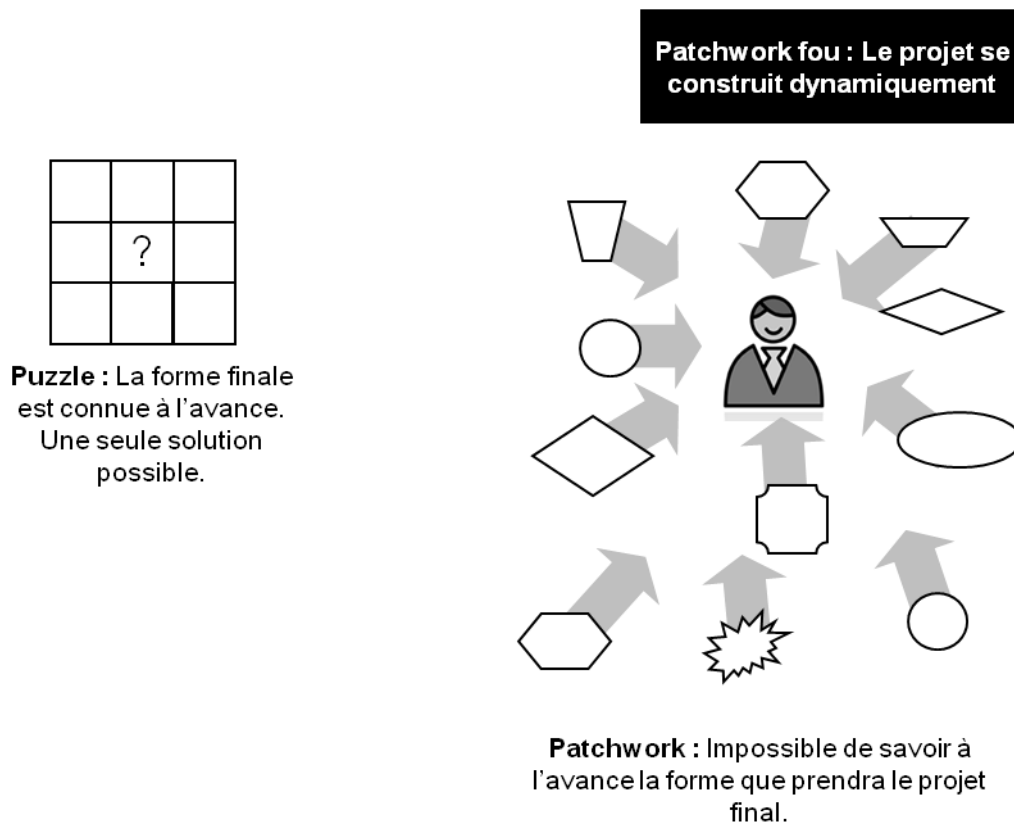
Principe n°3 : Patchwork fou

On présente souvent la démarche de l’entrepreneur comme celle d’une résolution de problèmes, comme un puzzle. En fait l’image n’est pas heureuse. Un puzzle a une solution unique, connue à l’avance. Tout ce qu’il s’agit de faire, c’est de déplacer des pièces pour les remettre dans le bon ordre. La tâche de l’entrepreneur est autrement complexe. Son activité principale est d’inventer de nouveaux produits et services. Souvent, personne ne demande de tels produits ou services (il n’y a pas de ‘problème’ énoncé qu’il faut résoudre, encore moins de solution).

En fait l’approche de l’entrepreneur est beaucoup mieux caractérisée par l’expression, un peu étrange au premier abord, de ‘patchwork fou’. Un patchwork est une pièce de tissu composée de différents morceaux cousus les uns aux autres. Souvent réalisé en groupe, chacun apporte son ou ses morceaux, ce qui fait qu’il est impossible de prévoir quels morceaux vont être ajoutés lors d’une séance de couture, car cela dépend de qui est présent ce jour-là. La démarche entrepreneuriale est exactement la même : elle consiste donc non pas à résoudre un puzzle conçu par d’autres, mais à constituer et développer un projet avec des parties prenantes qui se sélectionnent elles-mêmes, sans que l’on puisse dire à l’avance avec qui le patchwork sera créé, et donc quelle forme il prendra.

Ainsi, alors que l’analyse de la concurrence est l’un des piliers de la démarche stratégique dans la mesure où elle permet de s’insérer dans la structure de l’industrie au sein de laquelle on se lance, les entrepreneurs s’intéressent plus à la création de partenariats avec différents types d’acteurs (parties prenantes) afin de ‘co-construire’ l’avenir ensemble.

Figure 10: L'action de l'entrepreneur - Puzzle ou patchwork fou



Ainsi, au client qui accueille l'entrepreneur venu lui présenter son nouveau produit en lui disant « Votre produit m'intéresse, mais il faudrait apporter telle et telle modification », il y a plusieurs réponses possibles. L'entrepreneur peut trouver un autre client, ou il peut adapter son produit et revenir voir le client dans quelques mois. Mais il peut aussi tenter une logique de co-crédation en rdpandant: « OK pour apporter ces modifications, mais à conditions que vous vous engagiez maintenant à m'en prendre trois. » Si le client accepte, il rejoint le projet et en devient un acteur, ayant dès lors intérêt à sa réussite.

Patchwork fou	
IMPLICATIONS	• Ne perdez pas de temps à tout planifier • Construisez votre projet en suscitant l'engagement de parties prenantes nouvelles • C'est avec elles que vous déterminerez où votre projet ira.

Principe n°4 : Limonade

Alors que la planification stratégique a pour but d'éviter les surprises, les entrepreneurs accueillent celles-ci favorablement et en tirent parti. Autrement dit, pour reprendre le dicton anglais, si on vous donne des citrons, vendez de la limonade ! Vous démarrez sur une idée, et partez sur une autre à la suite d'une observation fortuite, d'une suggestion d'un client ou d'un accident.

Soyez réceptifs aux signaux du marché. Ce n'est pas toujours évident. Nous sommes formés selon la bonne vieille logique causale, celle qui nous fait établir des plans basés sur des objectifs clairs. En changer nous est difficile car cela semble remettre en cause notre travail. Au contraire l'Effectuation estime que les objectifs sont définis au fur et à mesure du déroulement du projet. Ces objectifs émergent même du développement du projet, il n'y a donc aucun inconvénient à les changer.

Ainsi la démarche entrepreneuriale ne consistera pas à consacrer son énergie à se prémunir contre de « mauvaises » surprises, mais plutôt de transformer les « mauvaises » surprises en « bonnes opportunités ».

Par exemple, les fondateurs de Stacy's, une célèbre marque de chips américaine, ont commencé en vendant des sandwiches à Boston. Ayant du mal à faire face au pic de clients le midi, ils décident de fabriquer des chips le matin et de les offrir à leurs clients pour les faire patienter. Au bout d'un moment il est apparu clairement que, si les clients aimaient leurs sandwiches, ils adoraient leurs chips. Ils ont donc fermé leur magasin de sandwiches pour se consacrer aux chips.

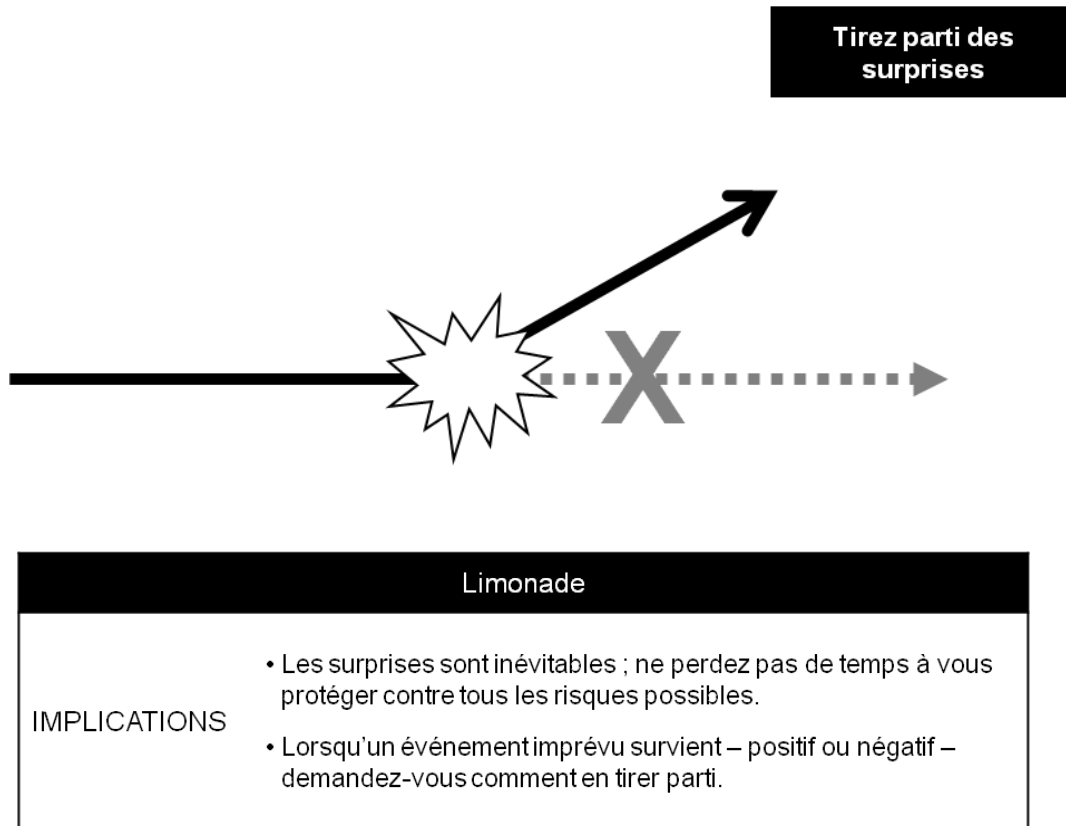


Changez en accord avec les parties prenantes impliquées dans votre projet (voir sur ce sujet le principe n°3, « Patchwork fou »). En complément du point précédent, les objectifs du projet sont en outre déterminés avec les parties prenantes qui s'investissent dans celui-ci; c'est donc un travail collectif. Cela ne veut naturellement pas dire qu'il faut changer vos plans à la moindre remarque client.

Préparez-vous à changer des aspects importants de votre modèle : c'est ce qu'Eric Ries, dans son ouvrage « Lean startup »¹², appelle la capacité à pivoter; par exemple, vous gardez la même technologie mais la réorientez sur un marché totalement différent.

¹² Eric Ries « Lean Startup: Adoptez l'innovation continue », Pearson, 2012.

Figure 11: Tirez parti des surprises



Principe n°5 : Pilote dans l'avion

L'effectuation consiste à passer d'une logique de prédiction (essayer de prédire le marché) à une logique de contrôle (l'inventer). La stratégie classique se résume ainsi: « *Dans la mesure où nous pouvons prévoir l'avenir, nous pouvons le contrôler.* » L'effectuation inverse cette logique en indiquant que « *Dans la mesure où nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons plus besoin de le prévoir.* » Derrière cette logique de contrôle se dessine une vision créatrice de l'entrepreneuriat, selon laquelle le rôle de l'entrepreneur est de créer de nouveaux univers, et non de découvrir les univers existants.

La logique de contrôle signifie également que dans la démarche entrepreneuriale, c'est l'action qui est privilégiée à l'analyse. L'action est source d'apprentissage mais aussi de transformation de l'environnement, elle est source de nouveauté. On se départit là de la vision cartésienne de séparation entre la pensée et l'action qui marque si fortement la pensée occidentale, et la stratégie classique par conséquent.

Avec l'Effectuation, l'action n'est pas un sous-produit de la démarche d'analyse, uniquement vue comme la mise en œuvre de la pensée. Ainsi, action, transformation et cognition sont étroitement liées et les entrepreneurs sont des 'acteurs réfléchissant', pour reprendre l'expression de Donald Schön.



C'est un point en apparence mineur, mais il est fondamental. Ainsi on parle souvent de marchés matures, dans lesquels aucune innovation n'est plus possible. Or il n'existe pas de marché mature, mais uniquement des marchés où les acteurs en place ont cessé d'innover, souvent parce que le statut quo leur convient bien, ou parce qu'ils sont incapables de réagir à une mort lente. Ainsi, dans les années 70, la consommation de café aux États-Unis était en baisse constante. La caféine avait mauvaise presse et pour tous il était évident que l'avenir était aux boissons diététiques comme les jus de fruits. Fallait-il pour autant éviter ce marché en apparence sans intérêt ? Ce n'est pas ce qu'une petite firme de Seattle pensait. Starbucks, au contraire, a remis le café à la mode aux États-Unis et à fait mentir toutes les études et prévisions.

Les entrepreneurs sont des pilotes dans l'avion, actifs, pas des passagers passifs : ils contrôlent leur trajectoire et décident de regarder l'environnement non pour ce qu'il est, mais pour ce qu'il pourrait être.

Un point important reste à préciser : On ne peut bien sûr contrôler l'avenir que par nos actions prise dans le présent, car il n'y a que dans le présent que nous pouvons agir. Le passé nous interdit le choix, et l'avenir est imprédictible. Ces actions ont des conséquences dans le futur, et ce sont elles qui nous intéressent. Ce qui compte donc c'est la « conséquentialité » de nos actes. Nous ne pouvons pas prédire l'avenir, mais nous pouvons, dans une certaine mesure, anticiper les conséquences futures de nos actions présentes. Par exemple, l'entrepreneur qui réussit à signer un accord exclusif d'utilisation de sa technologie par un grand site Web s'assure qu'à l'avenir, un concurrent ne pourra faire de même. L'avenir est ainsi, un peu, contrôlé, par une action présente. Bien sûr nous ne sommes jamais certains des conséquences, mais beaucoup plus certains que les prédictions que nous pouvons faire de l'avenir.

Pilote dans l'avion	
IMPLICATIONS	• Ne regardez pas l'environnement comme il est, ni même comment d'autres le voient ou prédisent son évolution, mais comme il pourrait être, comme vous aimeriez qu'il soit. • Vous avez la possibilité de le faire évoluer, parfois de manière significative.

L'ensemble de ces cinq principes de l'effectuation peut être résumé dans le tableau suivant.

EFFECTUATION : LES CINQ PRINCIPES DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE

❶ Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras	
Démarrez avec Qui vous êtes, Ce que vous savez, et Qui vous connaissez.	<i>Pas avec une opportunité.</i>
❷ Perte acceptable	
N'investissez que ce que vous être prêt à perdre. À l'extrême, zéro.	<i>Pas de retour attendu.</i>
❸ Patchwork fou	
Construisez un réseau de parties prenantes auto-sélectionnées.	<i>Pas d'analyse concurrentielle.</i>
❹ Limonade	
Tirez parti des surprises.	<i>N'essayez pas de les éviter</i>
❺ Pilote dans l'avion	
L'avenir dépend de ce que chacun fait.	<i>Pas d'évolution inévitable, l'avenir n'est pas écrit.</i>

Source : Stuart Read et al. 2010

* * * * *

5. Entrepreneuriat, risque et incertitude

Entrepreneuriat, risque et incertitude: l'apport de l'économiste Frank Knight

Comme nous l'avons évoqué plus haut, on entend souvent dire que les entrepreneurs aiment prendre des risques, alors qu'en fait, s'ils en prennent, ils ont tendance à essayer de les minimiser. Mais surtout la notion de risque ne caractérise pas correctement l'environnement dans lequel les entrepreneurs agissent typiquement.

Pour caractériser cet environnement, l'économiste Frank Knight a introduit une distinction entre risque et incertitude. Utilisant le vocabulaire des probabilités, Knight distingue trois cas de figure. Le premier type de risque concerne un futur dont la distribution d'états possibles est connue. Par exemple, si l'on met trois boules vertes et deux boules rouges dans une urne, on connaît le 'risque' de tirer une boule verte (60%). Dans ce cas, nous connaissons la distribution de l'échantillon simplement parce que nous connaissons la nature et le nombre exact de la population considérée. Le second type de risque concerne un futur dont la distribution d'états possibles n'est pas connue a priori, mais estimable sur la base d'un certain nombre de tirages. Par exemple, les assureurs ont une assez bonne estimation de la probabilité d'accident d'un jeune conducteur masculin après deux ans. Ceci parce qu'ils disposent d'un historique abondant, pour un événement répété de multiples fois. Dès lors que les conditions ne changent pas fondamentalement, il n'y a pas de raison que la probabilité évolue.

Le troisième type correspond à l'incertitude 'knigthienne', définie un futur dont la distribution d'états est non seulement inconnue, mais impossible à connaître: on ne connaît pas le nombre de boules à l'intérieur de l'urne, et encore moins leurs couleurs, on ne sait d'ailleurs même pas s'il y a des boules et s'il y a une urne. Cette incertitude est objective : elle ne tient pas au manque d'information ou à l'incompétence de l'observateur mais à la nature même du phénomène. L'incertitude caractérise toutes les situations inédites, pour lesquelles on ne dispose pas d'historique sur lequel se baser pour calculer une probabilité. Par exemple, l'électricité n'a été inventée qu'une fois. Beaucoup des décisions que doivent prendre les managers, et plus encore celles que doivent prendre les entrepreneurs, sont caractérisées par l'incertitude. Pas toutes bien sûr, mais beaucoup.

De manière intéressante, Knight conclut que le profit, un concept qui a fasciné les plus grands économistes, correspond à la rémunération de l'entrepreneur pour sa prise de décision (son jugement) en situation d'incertitude. C'est l'incertitude qui justifie le profit. Il s'agit d'une observation profonde, qui a de nombreuses implications. Dit autrement, l'incertitude est la matière première de l'entrepreneur. Supprimez l'incertitude, et il n'y a plus de profit possible au-delà de celui permis par les imperfections de marché.

Tandis que les acteurs des marchés établis agissent en situation de risque, les startups dans des environnements en rupture font face à une situation d'incertitude 'knightienne'.

PRÉDICTION	RISQUE	INCERTITUDE
• États possibles connus • Distribution des états connue • Démarche probabiliste	• États possibles connus • Distribution estimable par apprentissage • Démarche probabiliste	• États possibles inconnus / infinis • Distribution inestimable car états uniques • Démarche créative

Dans un contexte de rupture, l'entrepreneur agit alors que le marché pour ses futurs produits n'existe pas encore. Il n'a d'ailleurs aucune idée de ce que celui-ci sera, ni quels produits pourraient y être vendus, ni même d'ailleurs si ce marché, qui n'est pour l'instant qu'une intuition, existera jamais. Il n'y a rien d'inéluctable, en effet, dans la création d'un marché en réponse à une rupture. Internet fut inventé dans les années soixante, et trente ans après, le marché correspondant était toujours négligeable. Les marchés n'existent pas « quelque part », attendant d'être découverts au moyen d'une étude de marché approfondie ou d'un trait de génie. Au contraire, ils doivent être créés de toutes pièces par les entrepreneurs. La création réussie d'un marché, comme celle de toute institution, est même la mesure du succès d'un entrepreneur.

Ainsi, lorsque Motorola expérimente les premiers prototypes de téléphones portables au début des années 70, il n'y a aucun marché correspondant et la technologie est balbutiante. Aussi étonnant que cela puisse nous paraître aujourd'hui, les experts ne croient alors pas à ce marché, et les clients de Motorola, en particulier l'opérateur dominant AT&T, ne sont pas intéressés. Quand on demande aux clients potentiels s'ils seraient intéressés, ils répondent : « Qui pourrait avoir besoin de cela quand il y a une cabine téléphonique tous les 200 mètres ? » Dans les années 80, plus de quinze ans après les premiers essais de Motorola, les opérateurs américains étaient encore très sceptiques sur le potentiel de la téléphonie mobile, qu'ils anticipaient, au mieux, comme un marché de niche. L'incertitude, pour Motorola, était totale. D'ailleurs, une étude de marché du cabinet McKinsey réalisée à la fin des années 70 estimait qu'en l'an 2000, il n'y aurait au mieux que 900.000 abonnés. Il y en eut... 100 fois plus! La téléphonie mobile n'a existé que parce que Motorola a créé le marché, rassemblant une à une toutes les pièces du puzzle, en ignorant les prédictions des spécialistes d'étude de marché. En conclusion, le terrain de jeu des entrepreneurs n'est pas le risque - ils en courent comme tout le monde - mais l'incertitude.

En synthèse, un environnement incertain a trois caractéristiques :

- 1) La prédiction est impossible. C'est ce qu'a montré Frank Knight : La problématique n'est dès lors pas tant d'anticiper les évolutions que de les produire ou, à défaut, d'y réagir rapidement.
- 2) Les buts ne sont pas prédéterminés (l'avenir n'est pas encore écrit). Le chercheur James March a montré que savoir comment et pourquoi on définit tel ou tel but est au moins aussi important que les atteindre. Ceux-ci émergent en outre de l'action de l'entrepreneur en fonction des moyens dont il dispose. Ces buts sont définis progressivement, et surtout socialement, avec les parties prenantes qui décident de s'engager dans le projet. Les buts sont donc au moins autant le produit de l'action humaine que son moteur.
- 3) L'environnement ne sélectionne pas les situations indépendamment des acteurs : Le chercheur Karl Weick a observé que les acteurs font pleinement partie de l'environnement et dès lors déterminent celui-ci tout autant qu'il les détermine. C'est bien une caractéristique unique de l'espèce humaine que de transformer son environnement en profondeur. Bien sûr les phénomènes naturels existent – tremblements de terre, météo, etc. mais beaucoup de changements résultent de l'action humaine : innovations, changements sociodémographiques et culturels, progrès des connaissances, etc. On voit ici l'un des bases théoriques du principe effectual du pilote dans l'avion.

Ces trois caractéristiques sont résumées dans le tableau ci-dessous.

TROIS CARACTÉRISTIQUES DES ENVIRONNEMENTS INCERTAINS
1. La prédiction est impossible. 2. Les buts ne sont pas prédéterminés. 3. L'environnement ne sélectionne pas les situations indépendamment des acteurs.

Incertitude et prévision

Dans son livre « le cygne noir », Nassim Taleb explique longuement la caractéristique des environnements sujets à l'incertitude. Lorsque nous faisons une prévision, nous basons celle-ci sur une hypothèse de continuité d'une série statistique. Par exemple, une entreprise construisant ses prévisions de ventes pour l'année prochaine regarde ses ventes des dix dernières années, estime une tendance, ajuste celle-ci en fonction des circonstances actuelles et des estimations contextuelles de l'année à venir, et aboutit ainsi à une prévision de vente. L'hypothèse qui est faite est que chaque année supplémentaire n'est pas fondamentalement différente des années précédentes. Dit autrement, la distribution des valeurs possible pour les ventes de l'année prochaine est gaussienne (ou dite "normale") : la probabilité que les ventes soient du même ordre est très élevée, la probabilité d'une variation extrême

(doublement, ou chute à zéro) est très faible, voire ridiculement faible. En fait, plus la variation possible est importante, plus la probabilité que la variation survienne est faible. On peut donc raisonnablement écarter les valeurs extrêmes des prévisions: Aucun directeur du marketing ne travaille sur une hypothèse de chute des ventes à zéro.

Or l'hypothèse gaussienne n'est rien d'autre que cela: une hypothèse. Cette hypothèse se base simplement sur l'observation du passé : jamais par le passé nos ventes n'ont chuté de 20%, 50% et encore moins de 100%. 10, 20 ou 30 années de ventes peuvent confirmer ce fait (observation du passé sur un grand nombre de données). Mais ce n'est qu'une hypothèse. Si, maintenant, on passe à un raisonnement théorique, et non plus historique, sur l'évolution des ventes, on se doit de reconnaître qu'il existe bien des situations dans lesquelles nos ventes peuvent varier de manière très importantes. Un boycott soudain de nos produits par exemple (produits laitiers danois au Moyen Orient après les caricatures de Mahomet), un raz de marée au Japon qui nous prive d'un fournisseur indispensable, une rupture technologique qui rend nos produits obsolètes (comme NCR en 1971), l'effondrement de l'Euro, etc. C'est le cygne noir. La raison est simple: les ventes, comme de très nombreuses séries statistiques, ne sont pas caractérisées par une distribution gaussienne. La probabilité d'une forte variation peut être relativement faible, mais en fait elle n'est pas calculable car la théorie de la distribution est inconnue, et ne peut pas l'être. On peut donc se trouver en face d'une année dont la valeur extrême change radicalement la distribution historique. Par exemple, dans le domaine financier, Taleb a observé que 99% de la variation totale de valeur des portefeuilles de produits dérivés entre 1988 et 2008 (20 ans) s'est produite en un seul jour, lorsque le système monétaire Européen s'est effondré en 1992.

Pourquoi Taleb nomme-t-il ce phénomène cygne noir ? Pour une raison simple : pendant très longtemps les biologistes étaient convaincus que les cygnes étaient blancs. Pourquoi ? Parce que tous les cygnes qui avaient été observés étaient blancs. Un jour en Australie, un explorateur découvre des cygnes noirs. Une très longue observation de cygnes blancs n'était en rien une preuve que les cygnes sont forcément blancs.

Taleb nomme "Extrémistan" les environnements sujets aux cygnes noirs. L'Extrémistan est le domaine dans lequel une valeur peut changer radicalement l'échelle même de la distribution (moyenne, écart type). Par exemple, si vous prenez 10 personnes et calculez la moyenne de leur fortune, il est très probable que si vous ajoutez une 11ème personne, la nouvelle moyenne soit très différente. Si vous ajoutez le milliardaire Bill Gates, la moyenne explose littéralement au point que les autres valeurs deviennent négligeables, l'écart-type explose également. Si vous faites le test à l'hôtel Ritz à Paris, l'écart type sera plus faible. Si, en revanche, vous mesurez la hauteur moyenne de vos sujets, l'ajout d'un nouveau sujet ne modifiera que peu la moyenne calculée. La hauteur, au contraire de la richesse, appartient au Médiocristan, l'univers des faibles variations d'écart-type.

Taleb donne un autre exemple pour bien expliquer le phénomène, celui de la dinde de Noël. Tous les jours, le fermier prend grand soin de la dinde: il la nourrit, la bichonne et s'assure de sa bonne santé. Pour la dinde, tout va de mieux en mieux.

Chaque jour confirme le sentiment que le fermier veut son bien, et ce sentiment s'appuie sur une série statistique de plus en plus longue dont la tendance est très claire: une amélioration régulière de la variable "Condition de vie".



Demain sera mieux qu'aujourd'hui, ce qui est immanquablement confirmé le lendemain. Un jour, vers la fin décembre, la situation change radicalement et la variable "Condition de vie" passe à zéro, bouleversant radicalement la tendance de la série.

Cet exemple peut prêter à sourire (sauf pour la dinde) à moins que l'on ne se rende compte que la plupart de nos experts financiers raisonnent exactement comme les dindes. Comme le demande Taleb, avec une ingénuité feinte : « Quelle utilité représente la connaissance du passé pour la dinde dans sa capacité à anticiper le futur ? Aucune. » L'immobilier américain a toujours pris de la valeur, en prendra-t-il toujours pour autant ? Le régime Tunisien a toujours été stable, le sera-t-il toujours pour autant ? Nous raisonnons en termes gaussiens sur des domaines qui ne le sont pas. Nous pensons habiter en Médiocristan alors que nous habitons en Extrémistan, et l'Extrémistan est le terrain de jeu des entrepreneurs qui se nourrissent de l'incertitude qui le caractérise.

Gaston Berger, ou les racines française de l'hostilité à la prévision

L'idée que le passé ne nous apprend souvent rien sur l'avenir, et que donc une logique basée sur la prédiction est dangereuse, est également défendue par Gaston Berger, un penseur français insuffisamment connu mort d'un accident de voiture en 1960 à l'aube de sa carrière. Selon lui, l'avenir a été oublié par les philosophes. Il contribue donc à créer le Centre International de Prospective, sur la base d'un constat : les décisions s'inspirent trop du passé, qui pourtant ne contient ni ne préfigure l'avenir. L'ouvrage « De la prospective – Textes fondamentaux de la prospective française 1955-1966 » rassemble les textes essentiels de ce courant de pensée, écrits par Gaston Berger, Pierre Massé et Jacques de Bourbon-Busset.

L'idée de départ est la suivante: « *L'avenir n'est pas ce qui vient après le présent, mais ce qui est différent de lui.* » En cela, Berger s'éloigne de la prévision en soulignant les limites, avertissement qui résonne étrangement bien à notre époque. En conséquence, cet avenir doit être construit, d'où la célèbre citation de Berger : « *Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins*

à découvrir qu'à inventer. » qui rejoint directement le principe numéro 5 de l'Effectuation, le pilote dans l'avion. Berger, qui comptait naturellement beaucoup sur l'enseignement pour inventer cet avenir (il était directeur de l'enseignement supérieur à l'éducation nationale), cite Paul Valéry qui écrit, à propos de l'enseignement « ... il s'agit de faire de vous des hommes prêts à affronter ce qui n'a jamais été. » Voilà qui est intéressant. Mais l'objectif est difficile à atteindre lorsque l'enseignement est essentiellement tourné vers le passé, avec l'étude de ses grands hommes et de ses méthodes 'éprouvées'.

Pourquoi est-ce si difficile de prévoir? Selon Pierre Massé, « une (...) différence tient à l'incertitude profonde qui affecte les stratégies de la nature. Non seulement les états virtuels qui les constituent relèvent d'un système de probabilités qu'il est souvent malaisé d'estimer, mais encore ces états virtuels sont eux-mêmes difficile à dénombrer et à définir. » On ne sait pas si Massé a lu Frank Knight mais cette observation rejoint directement les travaux de celui-ci sur l'incertitude définie comme l'impossibilité de calculer des probabilités. Massé ajoute : « Nous sommes dans l'attente d'un futur à plusieurs visages dont certains sont mal discernables. » Selon Berger, l'une des conséquences de cette complexité et de cette incertitude est que la distinction entre la fin et les moyens, si importante dans la pensée de l'organisation, est bien difficile à faire, les deux interagissant constamment. Par ailleurs, il observe que souvent, ce sont les moyens qui dictent les fins possibles, et non les fins qui suscitent les moyens. Même s'il n'aborde jamais la question entrepreneuriale, il préfigure en cela l'effectuation.

Observant que la science du XIXème siècle est fondée sur l'idée de prévision, Berger observe que le positivisme qui la sous-tend ne s'intéresse avant tout qu'à l'efficacité, prenant l'univers comme donné et interchangeable : d'où le célèbre adage d'Auguste Comte, « Savoir pour prévoir afin de pouvoir. » Or le positivisme est selon lui travaillé par une contradiction interne qu'il n'a jamais complètement surmontée, à savoir que l'action suppose la liberté de l'agent, alors que la prévision suppose le déterminisme universel. Dit autrement, si je peux agir librement, alors à quoi bon prédire puisque ma liberté d'action rend la prédiction obsolète dès l'instant où j'agis ? Si en revanche le déterminisme est universel, à quoi bon agir? Autant attendre le déroulement des événements et s'y adapter autant que faire se peut. D'autant que l'art de la prévision s'avère de plus en plus compliqué : La prévision suppose, a minima, d'être capable d'isoler des séries indépendantes de fins et de moyens, ce qui devient de plus en plus difficile dans un monde qui se complexifie, où le moindre problème fait intervenir un grand nombre de variables pas toutes identifiables. Dès lors, conclut Berger, la formule traditionnelle qui accompagne les prévisions: « Toutes choses égales par ailleurs » est inapplicable, parce que, par ailleurs, rien n'est égal !

Cependant, et malgré son intérêt, l'œuvre de Gaston Berger souffre de la même limite que tous les travaux de futurologie : si l'avenir ne peut effectivement pas être deviné, il doit être construit (principe du pilote dans l'avion). S'il doit être construit, la science de l'avenir doit être une science de l'action. Tout savant qu'il soit, tout versé dans les approches alternatives qu'il soit, tout informé de la réalité qu'il soit, le futurologue n'est qu'un observateur. C'est donc à ceux qui construisent l'avenir, les entrepreneurs et innovateurs, qu'il faut s'intéresser et c'est à eux qu'il faut fournir

des outils de décision et d'imagination. Face à cela, la prospective n'a finalement que peu à offrir. Au final elle se ramène, une fois les prolégomènes intéressants énoncés sur les limites de la prévision et la construction de l'avenir, à rassembler des gens d'horizons divers (en fait, au final, surtout des technocrates et des spécialistes) pour réfléchir... à l'avenir. Gaston Berger a perçu les limites de la prédiction et la nécessité de construire l'avenir, et non de le deviner, mais il n'a pas su offrir d'approche alternative satisfaisante. Pour reprendre la conclusion d'un critique de son œuvre: nous pouvons rendre hommage à Gaston Berger, mais nous ne pouvons pas le suivre, car ce qui lui manque, c'est la brique entrepreneuriale. C'est ce qu'offre l'Effectuation.

* * * * *

6. La création de marché

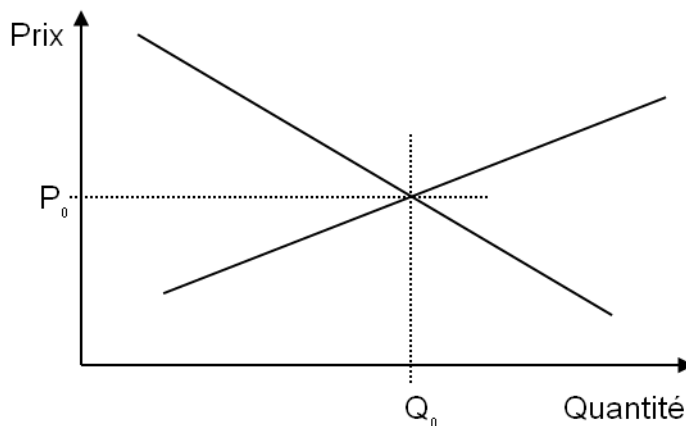
Allocation, découverte, création: Les trois conceptions du marché

D'où viennent les marchés? Plus spécifiquement, quel est le mécanisme qui transforme l'information nouvelle (invention, découverte, imagination, etc.) en un bien économique? C'est une question fondamentale et pourtant très peu abordée par les économistes. Pour reprendre l'expression de l'économiste Kenneth Arrow, « Bien que nous ne soyons pas explicite à ce sujet, nous postulons réellement que lorsqu'un marché peut être créé, il le sera. » En particulier, les marchés sont traditionnellement supposés exister de manière exogène dans la pensée économique classique, une approche qui est largement reprise dans la pensée stratégique et marketing. Il en résulte que bien que la notion de création de marché ne soit pas explicitement rejetée, la littérature parle en grande majorité d'ouverture de marché, déplaçant la problématique de la création à l'entrée sur le marché. L'alternative est la suivante : Ou bien les nouveaux marchés existent de facto de manière exogène et la question est celle de savoir comment on "entre" sur ces marchés (approche classique), ou bien les nouveaux marchés émergent à la suite de l'évolution technologique et institutionnelle d'une population d'acteurs engagés dans un processus adaptatif et itératif au sein d'un environnement changeant. Trois théories du marché se distinguent logiquement: le marché comme un processus d'allocation, le marché comme un processus de découverte et le marché comme un processus de création. Examinons ces trois théories à la suite.

Le marché comme un processus d'allocation

La première conception du marché est celle des économistes classiques. Elle s'intéresse à la meilleure façon d'allouer des ressources entre des acteurs concurrents. L'optimisation de l'allocation se fait sur la base d'un équilibre des prix et des quantités (c.f. Figure 12). Dans cette conception, le marché existe automatiquement dès qu'un acheteur et un vendeur se rencontrent, il n'a aucune dimension ni sociale, ni institutionnelle. Sa création n'est donc pas étudiée, les modèles étant généralement complètement statiques. Dès lors, même si elle reste celle de milliers d'économistes de par le monde, cette conception n'a pas grand intérêt pour l'entrepreneuriat (ni vraiment pour les autres, d'ailleurs, mais c'est une autre question...)

Figure 12 : Le marché comme processus d'allocation

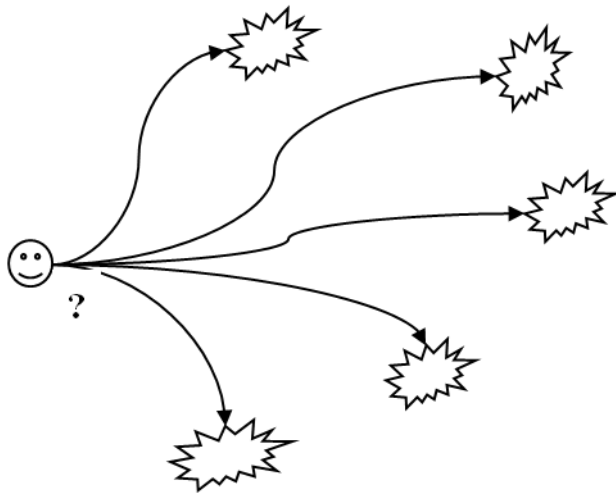


Le marché comme un processus de découverte

Le marché comme processus de découverte est la conception de l'entrepreneuriat classique qui pose la question de l'opportunité en termes d'information. Tout part de l'observation, assez évidente, selon laquelle tout le monde ne dispose pas de la même information. L'économiste Friedrich Hayek estimait que le problème central de l'économie n'est pas exprimable en termes d'allocation de ressources, mais de dispersion de la connaissance et d'utilisation de l'information. La connaissance, en effet, n'est pas donnée à tous en totalité, et le stock que chacun possède est spécifique et limité. Il n'existe pas d'individu 'connaissant tout' et toutes les opportunités, chacun n'a qu'une connaissance très partielle de l'environnement global.

Cette affirmation a servi de point de départ aux chercheurs en entrepreneuriat pour étudier les différences entre les individus en matière de reconnaissance d'opportunités. L'information est imparfaitement disséminée dans l'environnement et donc une même opportunité ne peut être visible par tous. Le problème de l'opportunité est donc subjectif. Je suis capable d'identifier une opportunité donnée parce que je dispose d'information particulière.

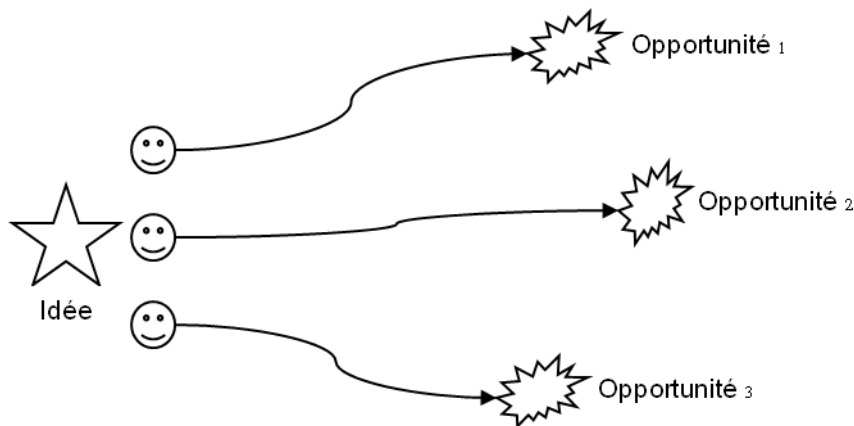
Figure 13 : Le marché comme processus de découverte



Le chercheur en entrepreneuriat Scott Shane a montré l'importance de la connaissance préalable dans le processus d'identification de l'opportunité. Selon lui, la capacité à identifier une opportunité dépend du stock unique de connaissance de l'individu concernant les technologies et les marchés. Il montre que lorsqu'ils sont mis en présence d'une même innovation technologique, différents individus reconnaîtront différentes opportunités selon leurs connaissances. L'asymétrie de connaissances est un facteur important pour déterminer qui d'un individu ou d'un autre reconnaîtra une opportunité et l'exploitera avec succès.

Mais la connaissance ne suffit pas. Comme nous l'avons vu plus haut, Israël Kirzner, un autre chercheur en entrepreneuriat, utilise le terme de *vigilance* ("alertness") pour expliquer la capacité à identifier les opportunités et suggère qu'une vigilance accrue augmente la probabilité qu'une opportunité particulière soit identifiée. La vision de Kirzner reflète le subjectivisme propre à l'école autrichienne d'économie. Le subjectivisme met en doute le postulat de l'économie classique selon lequel le seul déterminant d'un phénomène socio-économique est l'environnement physique objectif (les opportunités ne sont pas quelque part en attendant d'être découvertes par nous). Il suggère que, bien que ce dernier existe, il ne peut être étudié proprement que dans la mesure où l'état subjectif des acteurs concernés est également pris en compte. L'idée du subjectivisme imprègne la vision qu'a Kirzner de l'opportunité entrepreneuriale lorsqu'il suggère que les entrepreneurs utilisent leurs connaissances personnelles pour identifier les opportunités. Le subjectivisme considère que l'action est inextricablement liée aux perceptions et aux images qui constituent la conscience de l'agent à chaque instant, et que celle-ci est bien sûr différente d'un entrepreneur à l'autre. C'est pour cela que mis en présence d'une même idée, différents entrepreneurs aboutiront à des opportunités différentes.

Figure 14: Une même idée aboutit à des opportunités différentes selon les entrepreneurs



Cependant, alors que comme nous l'avons vu Shane met en avant l'importance de la connaissance préalable dans le processus d'identification de l'opportunité, il n'explique pas comment cette connaissance est acquise. En particulier, seule la connaissance préalable au projet entrepreneurial semble être considérée. De manière similaire, Kirzner n'explique pas pourquoi certains individus sont plus vigilants que d'autres. Partons d'une autre hypothèse : La connaissance et la vigilance ne viennent pas, ou en tout cas pas principalement, de ce que les entrepreneurs sont, mais plutôt de ce qu'ils font. C'est donc bien à ce qu'ils font qu'il faut s'intéresser.

Le marché comme un processus de création

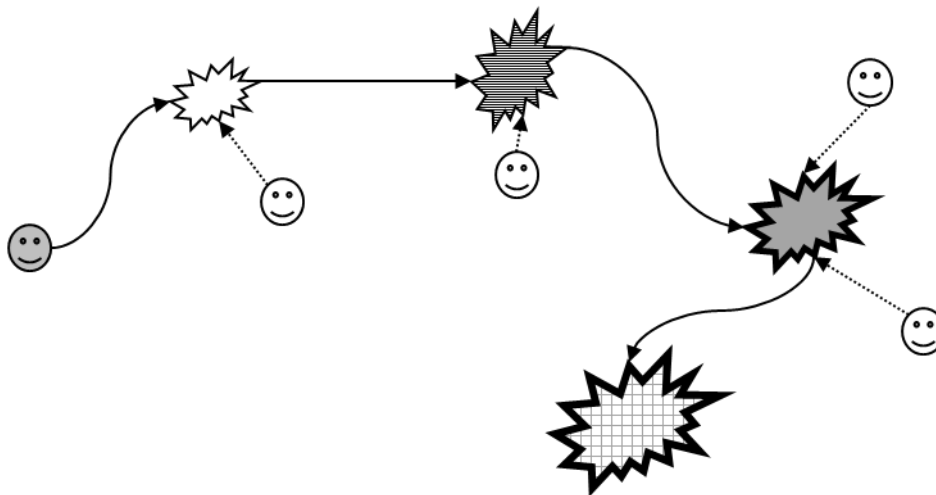
Dans un contexte de rupture, l'entrepreneur agit alors que le marché pour ses futurs produits n'existe pas encore. Il n'a d'ailleurs aucune idée de ce que celui-ci sera, ni quels produits pourraient y être vendus, ni même d'ailleurs si ce marché, qui n'est pour l'instant qu'une intuition, existera jamais. Il n'y a rien d'inéluctable, en effet, dans la création d'un marché en réponse à une rupture. Internet fut inventé dans les années soixante, et trente ans après, le marché correspondant était toujours négligeable. Dans la conception de l'économie classique, le marché est le lieu où se rencontrent l'offre et la demande. Mais un marché est bien plus que cela. C'est en fait une institution avec ses acteurs, ses règles formelles et tacites, son vocabulaire, etc. C'est un artefact, c'est-à-dire une création artificielle humaine.

En conséquence, et comme tout artefact, les marchés n'existent pas 'quelque part', attendant d'être découverts au moyen d'une étude de marché approfondie ou d'un trait de génie. Au contraire, objets artificiels, ils ne peuvent exister que s'ils sont créés par quelqu'un, en l'occurrence par les entrepreneurs. La création réussie d'un marché est même la mesure du succès d'un entrepreneur. Le marché comme processus de création est la position adoptée par l'effectuation.

Comment celle-ci se fait-elle ? Dans la logique effectuale, l'entrepreneur définit un but en fonction des ressources dont il dispose. C'est donc le réseau de valeur qui l'entoure qui est le déterminant principal de son action. Dès lors, la création de marché se fait de manière itérative par l'entrepreneur qui amène progressivement un nombre croissant de parties prenantes (clients, partenaires, investisseurs, relais

d'opinion, etc.) dans son 'réseau de valeur' ; celui-ci en s'agrandissant se transforme alors progressivement en marché. C'est le développement de ce réseau pour y amener toujours plus de parties prenantes qui constitue le processus de création d'un marché là où auparavant il n'y avait rien.

Figure 15: Le marché comme processus de création / transformation



Une telle démarche s'est vérifiée dans de nombreux cas, le plus célèbre étant celle d'Edison. Thomas Edison ne s'est pas contenté « d'inventer » l'éclairage électrique qui, il en était conscient, venait concurrencer l'éclairage au gaz, très bien implanté et qui donnait toute satisfaction aux utilisateurs. Pour réussir, Edison a littéralement créé le marché de l'éclairage électrique, et assemblé les pièces de la chaîne de valeur une par une. Dans un autre registre, le fondateur du cabinet comptable américain Deloitte a milité dans les années 30 pour rendre obligatoire la nomination d'un commissaire aux comptes dans les entreprises américaines, créant ainsi un marché immense pour lui et ses confrères.

En conclusion, le débat entre création et découverte est loin d'être tranché. Il est indéniable que certains marchés se créent spontanément sur la base de besoins qui émergent et de possibilités qui se créent à la suite de changements dans l'environnement, comme la technologie, la connaissance ou les attitudes sociales. Mais un entrepreneur ne peut escompter que son marché se créera de lui-même, ce serait prendre le risque de rater le train. Si certaines choses se font spontanément, il reste indispensable pour l'entrepreneur de s'engager dans une démarche active de création de marché.

Qu'est-ce qu'une opportunité ? Vision créative

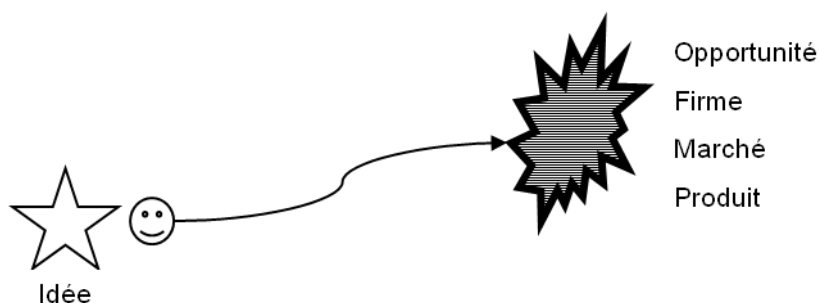
Le chercheur Venkataraman définit ainsi ce qu'est une opportunité : « Une opportunité entrepreneuriale consiste en un ensemble d'idées, de croyances et d'actions qui permettent la création de futurs produits et services en l'absence d'un marché actuels pour ceux-ci »

Cette définition suggère donc que les opportunités sont créées par les entrepreneurs plutôt que découvertes. Selon cette perspective, les opportunités entrepreneuriales émergent, c'est-à-dire sont socialement produites (« enacted » en anglais) sur la base de la perception, de l'interprétation et de la compréhension, mais surtout de l'action des entrepreneurs. Dans cette approche, les entrepreneurs sont des acteurs qui construisent, réarrangent, mettent en avant, et démolissent nombre de caractéristiques 'objectives' de leur environnement. Le modèle d'organisation est basé sur l'idée que l'ordre est imposé plutôt que découvert, en partant du principe que l'action définit la cognition.

Les opportunités émergent donc en fonction des intentions des individus, qui elles-mêmes dérivent de la manière dont ceux-ci pensent et agissent. Allant plus loin, les tenants de la vision créative comme Sarasvathy estiment que selon la façon dont la connaissance est traitée et utilisée, celle-ci permettra d'ouvrir de nouvelles opportunités ou au contraire de s'en fermer l'accès.

L'implication est que l'opportunité est construite socialement, qu'elle varie selon les entrepreneurs, et donc qu'elle leur est propre, et qu'elle ne peut être reconnue qu'a posteriori, et non identifiée a priori indépendamment des acteurs qui agissent sur elle. Cela ne signifie naturellement pas qu'il n'existe aucun élément objectif à l'opportunité, mais simplement que celle-ci émerge en raison des actions de l'entrepreneur. Pour reprendre l'expression de Sarasvathy, l'entrepreneur transforme une idée en des artefacts sociaux – firme, marché, produits (Figure 16).

Figure 16: L'entrepreneur transforme, par l'action, une idée en des artefacts sociaux



Cette vision 'créative' s'oppose à la vision entrepreneuriale dominante, essentiellement positiviste, qui considère que les opportunités existent en tant que telles dans l'environnement, attendant d'être découvertes. Celle-ci sous-tend le modèle entrepreneurial délibéré que nous avons décrit au début de cet ouvrage, et qui est défendue par des auteurs importants comme Scott Shane. Celle-ci s'appuie sur la pensée économique classique selon laquelle les marchés sont supposés exister de manière exogène, une hypothèse qui est largement reprise dans la pensée stratégique (Michael Porter) et marketing (Phillip Kotler). Pour reprendre l'expression de l'économiste Kenneth Arrow, « *Bien que nous ne soyons pas explicites à ce sujet, nous postulons réellement que lorsqu'un marché peut être créé, il le sera.* » Tant que l'opportunité reste vue comme un objet indépendant, la recherche entrepreneuriale positiviste adopte une démarche d'efficacité, en s'attachant principalement à identifier les facteurs permettant aux entrepreneurs de découvrir les opportunités et

de les exploiter avant les autres. Il en résulte que bien que la notion de création de marché ne soit pas explicitement rejetée, les ouvrages d'entrepreneuriat parlent en grande majorité d'ouverture de marché, déplaçant la problématique de la création à l'entrée sur un marché suppose exister spontanément.

Or l'existence de marché n'est en rien inéluctable et automatique. La création de marché est l'essence même de l'activité entrepreneuriale.

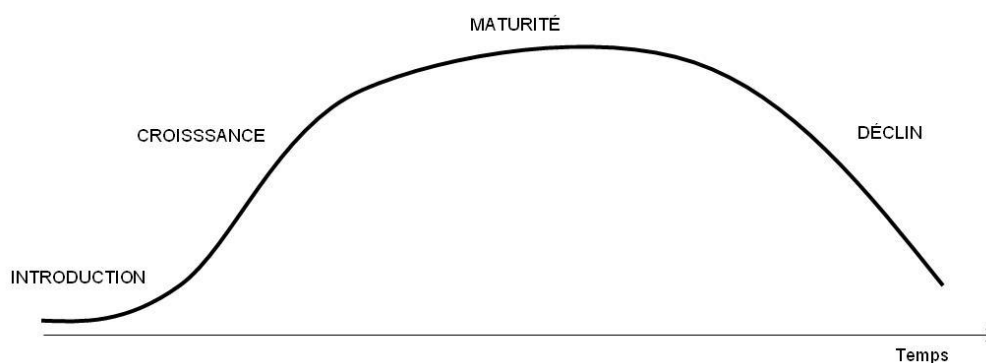
Cette conception est particulièrement pertinente dans le cas des contextes d'incertitude qui nous intéressent. Il existe certainement une base objective à l'opportunité sous forme de besoin latent et d'évolution de l'environnement lui-même, qui n'est pas toujours du aux actions des entrepreneurs (évolution des mœurs ou changements climatiques, par exemple).

La question n'est donc pas celle de l'entrée des firmes dans ces nouveaux marchés ('market entry') au moyen de diverses stratégies, mais celle de la manière dont les marchés émergent à la suite de l'évolution technologique et institutionnelle d'une population de firmes et de clients engagés dans un processus adaptatif, et probablement itératif, d'exploration au sein d'un environnement changeant.

Il n'y a pas de marché mature – Tout marché peut être recréé

Les entrepreneurs ne s'intéressent pas seulement aux marchés qui n'existent pas encore. Parlez d'entrepreneuriat innovant et très souvent les gens pensent nouveaux produits, haute technologie, industries de pointe. Il y aurait des industries où l'innovation prime, et les autres, dites matures. Cette vision provient en grande partie d'un outil analytique développé dans les années 70, le cycle de vie. S'inspirant de la biologie, le modèle de cycle de vie avance que de même que les organismes biologiques progressent au travers d'étapes physiologiques et psychologiques déterminées, les marchés évoluent de manière prévisible en une série d'étapes. On a tout d'abord l'introduction, le marché à ses débuts, suivi par la croissance, la maturité et le déclin. A chaque étape correspond une situation concurrentielle et une attractivité de l'industrie donnée. Par exemple, en étape de maturité, on a beaucoup de concurrents, la concurrence se fait surtout sur les prix, la rentabilité est relativement faible, et l'entrée sur le marché offre peu d'intérêt.

Figure 17: Le cycle de vie appliqué au marché: Un modèle erroné



Le seul problème est que le modèle du cycle de vie des marchés ne tient pas du tout. Bien sûr certaines industries et certains métiers disparaissent pour toujours, comme les carrioles à cheval ou la marine à voile. Mais de nombreuses industries constituent un contre exemple flagrant à cette théorie. Cela tient à deux facteurs. D'une part un marché n'est pas un organisme vivant, et on touche là aux limites de l'analogie en science. Un être humain marche vers un ou deux ans, devient adolescent vers 12 ans, et meurt vers 80 ans. Un marché ne meurt pas nécessairement. Peut-on dire à quel stade est le marché automobile aujourd'hui : croissance ? Maturité ? Déclin ? Impossible. Et donc l'intérêt du modèle disparaît.

Plus subtilement, et pour revenir à ce que nous avons vu dans la section précédente, le second facteur d'inapplicabilité du modèle tient à la conception que l'on a du marché et du rôle des acteurs de ce marché. Dans une conception que l'on peut appeler « classique », le marché est vu comme existant en soi, en quelque sorte exogène à l'action des entreprises. Il y aurait une inéluctabilité des marchés qui rendrait l'étude des conditions de leur émergence inutile. Or une conception alternative s'est développée récemment qui voit le marché non pas comme un objet existant en soi, mais comme une institution constituée d'acteurs. Ces acteurs influencent le marché, comme le marché influence les acteurs. L'erreur des économistes classiques (et de ceux qui s'inspirent de leur philosophie, comme la majorité des auteurs en stratégie classique) est de penser que la relation ne va que dans le second sens.

S'il n'y a pas d'inéluctabilité dans l'évolution de marchés, et si les acteurs peuvent influencer lesdits marchés, alors il devient évident que même dans des industries considérées comme matures, une réaction est possible. Et c'est bien ce que la réalité confirme. L'horlogerie européenne, dans les années 80, était un exemple typique d'industrie mature: les japonais avaient raflé le marché de masse confinant les fabricants européens (essentiellement suisses) au très haut de gamme. Il ne semblait y avoir aucun espoir de fabriquer des montres grand-public dans des pays à coût de main d'œuvre élevé, jusqu'au jour où Swatch a réinventé la montre et complètement inversé la tendance. La part de marché mondiale en valeur de la marque suisse avoisine désormais les 25%. Pas mal pour une industrie condamnée !

Autre exemple dans le textile : là encore, les coûts de main d'œuvre poussaient inexorablement la production vers l'Asie et confinaient les acteurs occidentaux, notamment français, au très haut de gamme, relativement peu rentable. Les années 70 et 80 n'étaient qu'une longue agonie avec fermetures d'usines. Or au même moment apparaît Zara. Voilà une société espagnole, pays presque absent de l'industrie jusque-là, qui démarre littéralement au milieu de nulle part et qui en quelques années, alors que le secteur est décrit par tout le monde comme moribond, redéfinit complètement les règles du jeu et réinstalle un acteur européen en position de leadership mondial. Aujourd'hui, Inditex (maison mère de Zara) est le numéro un mondial du prêt-à-porter, avec plus de 13 milliards d'Euros de chiffre d'affaire, 100 000 salariés, et 5000 magasins dans près de 80 pays.

Le secret de Zara? Un modèle d'affaire original basé sur une intégration très forte entre conception et fabrication, exactement à l'encontre de toutes les pratiques du secteur qui avait abandonné la fabrication aux chinois en se concentrant sur la

conception. Zara montre qu'intégrer les deux, et s'appuyer sur une logistique extrêmement souple permet à la fois un renouvellement très rapide des collections (peu d'inventus) et un contrôle des coûts (inutile d'envoyer en Asie). Mais surtout, comme Swatch, Zara démontre l'inanité de la notion d'industrie en déclin.

On pourrait citer d'autres exemples : Starbucks et Nespresso, alors que le marché mondial du café était en déclin continu depuis les années 70. Nucor, une réussite extraordinaire dans la sidérurgie américaine, démarrée dans les années 70. Alors que ses concurrents, les mastodontes comme Bethlehem Steel, sont à l'agonie et passent leur temps au congrès américain pour négocier des protections, Nucor grignote des parts de marché et aligne les années bénéficiaires.

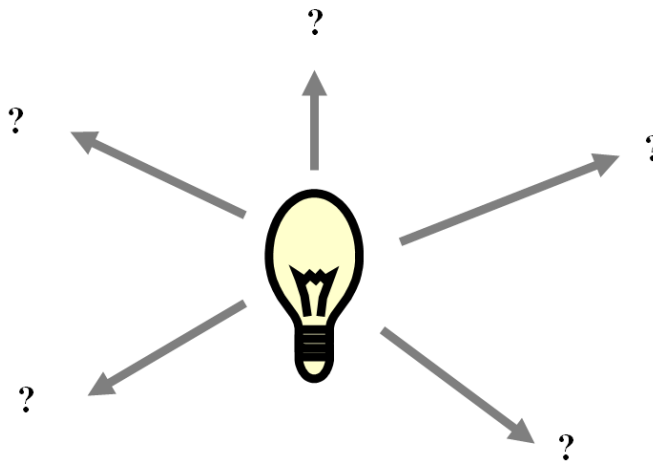
*« Il n'y a pas de marché mature, il n'y a que
des managers matures. »
(c'est la chance des entrepreneurs)*

Au final, pour reprendre une citation célèbre (dont au passage je n'ai pas réussi à trouver l'auteur): *« Il n'y a pas de marché mature, il n'y a que des managers matures. »* L'innovation entrepreneuriale est donc possible dans tous les secteurs quels qu'ils soient. L'entrepreneur peut créer de nouveaux marchés, mais également renouveler des marchés somnolents et, en quelque sorte, les recréer. Rien n'est inéluctable, tout dépend de l'action humaine, on retrouve là le principe n°5 de l'effectuation, le pilote dans l'avion.

Engagement entrepreneurial et création de marché: Le concept d'isotropie

Nous avons abordé la question de la création de marché au travers des trois visions du processus de marché. Revenons à cette question en considérant l'importance de l'engagement des parties prenantes au projet entrepreneurial et sa relation avec la création de marché. A priori, le lien entre les deux n'est pas évident, loin s'en faut. L'Effectuation suggère que les parties prenantes – premiers clients, partenaires, fournisseurs, employés, etc.- jouent un rôle plus fondamental que simplement d'aider une nouvelle entreprise à survivre. L'effectuation part de l'hypothèse qu'un marché n'existe pas « tout seul », mais qu'il est co-créé par l'entrepreneur avec des parties prenantes (voir le troisième principe, le patchwork fou). L'engagement d'un réseau croissant de parties prenantes dans le projet entrepreneurial est le mécanisme central de ce processus.

Figure 18 : Isotropie, le projet entrepreneurial peut partir dans toutes les directions

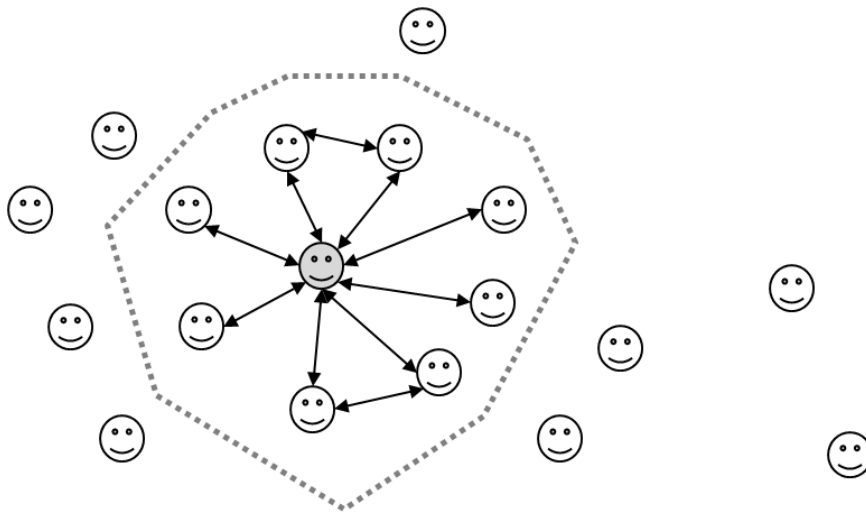


L'importance inattendue de l'engagement des parties prenantes dans la création du marché résulte de la nature spécifique celle-ci. La création de nouveaux marchés est en effet un processus isotrope. L'isotropie, un concept développé par le philosophe Jerry Fodor, se réfère au fait que dans les décisions et les actions impliquant une incertitude des conséquences futures, il n'est pas toujours évident d'identifier ex ante quels sont les éléments d'information qui méritent notre attention.

En pratique, les acteurs ne peuvent pas savoir ce à quoi il faut faire attention et ce qu'ils peuvent ignorer. Il devient donc nécessaire de poser certaines limites artificielles dans « l'espace du problème », parce qu'on ne peut pas tout faire, ni s'occuper de tout. Les engagements sont une façon pour les acteurs économiques de limiter cet espace. Plus important, ces engagements impliquent nécessairement des mécanismes « pré-rationnels » dans la mesure où les acteurs sont incapables de prédire l'avenir de cet « espace », et donc n'ont pas de base autre que sociale pour poser ces limites. Par mécanisme « pré-rationnel », on entend qu'on s'accordera plus facilement sur les moyens (connus) que sur les fins (qui émergeront ultérieurement). Par exemple, les contrats entre entreprises agissant dans des contextes très incertains – partenariat dit « d'exploration » sont souvent rédigés en ce sens. On se met d'accord sur un objectif assez général mais sur des moyens clairs, et les objectifs précis émergent au fur et à mesure du travail en commun.

Dès lors, le marché se crée grâce à une chaîne d'engagements « effectueux » qui, peu à peu, constitue une interface entre l'environnement intérieur du réseau (membres actuels) et l'environnement extérieur (non-membres actuels). C'est ainsi que les limites de ce marché naissant apparaissent et que celui-ci émerge comme institution (voir Figure 19).

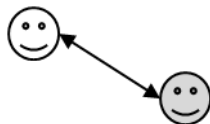
Figure 19 : Créer le marché par des liens sociaux avec les parties prenantes



On insistera bien sur la nature artificielle des limites qui sont posées. En tant que telle, la création de marché est bien une opération de « design », c'est-à-dire une création humaine artificielle. D'autres limites auraient pu être posées ailleurs, par d'autres acteurs. Les limites résultent du choix subjectif des acteurs qui se sont rassemblés. La logique est bien ici une logique de création, et non d'optimisation. L'optimisation (étude de marché, concurrence, etc.) suppose un dénominateur - le marché - et ne peut donc intervenir que dès lors que le celui-ci existe. La clé du processus de sélection des parties prenantes n'est donc pas une démarche de type résolution de problème ou optimisation, mais la transformation de la réalité isotrope (c'est à dire informe et non limitée) en une réalité structurée et limitée à travers une chaîne croissante d'engagements. C'est un point extrêmement important qui illustre la nature profondément sociale, et non pas seulement intellectuelle, de la démarche entrepreneuriale.

Un engagement typique est une transaction commerciale. Un entrepreneur peut déterminer si les acheteurs veulent des fonctions spécifiques d'un produit en introduisant directement ce produit sur le marché, plutôt que d'effectuer une étude de marché.

Figure 20 : Transaction avec une partie prenante, première brique du marché futur



En conclusion, la création de marché est un processus essentiellement cognitif et social. Un marché est une institution, c'est à dire une création artificielle résultant d'une série de choix d'acteurs qui se rejoignent. Les intérêts respectifs de ces acteurs, auxquels aucun d'entre eux ne renonce a priori, forment la base d'une coopération qui donne naissance à la nouvelle institution qu'est le marché. On notera en guise de conclusion qu'une telle conception – le marché comme mécanisme coopératif – est

bien loin des caricatures de l'économie classique d'équilibre d'offre ou de demande
ou de celles de guerre économique qu'on lit à loisir de nos jours.

* * * * *

7. Le processus entrepreneurial

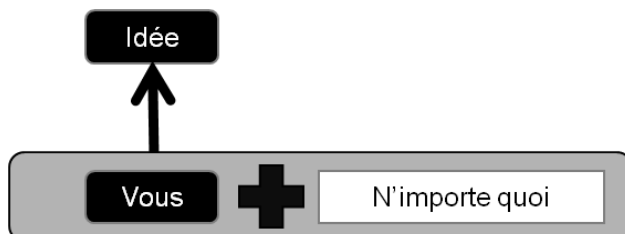
Individu, idée, opportunité et projet viable : une logique renversée

La question que se pose tout entrepreneur en herbe est celle de la bonne idée. C'est bien connu, il faut une bonne idée pour entreprendre. Une bonne idée, c'est celle qui correspond à une opportunité, c'est à dire à une demande insatisfaite du marché. Une fois qu'on a une bonne idée, il faut bâtir le projet autour de cette bonne idée, trouver les ressources nécessaires et se lancer. Un projet viable, c'est donc une bonne idée, validée si possible par une étude de marché, et un plan solide pour la mettre en œuvre. Du moins c'est ce qu'on essaie de nous faire croire. La réalité, en fait, est tout autre. C'est ce que suggère l'Effectuation.

Un projet ne démarre en général pas par une grande idée. Il démarre par un individu. Vous. Même si vous n'êtes pas riche, vous disposez de ressources : qui vous êtes, ce que vous connaissez, et qui vous connaissez. Votre personnalité vous rendra sensible à tel ou tel problème, que d'autres ignoreront. Elle vous fera imaginer telle ou telle solution, à laquelle d'autres ne penseront pas ou qu'ils trouveront impossible. Elle donnera corps à une idée et la fera évoluer de manière spécifique. Donnez une idée à trois personnes, revenez dans un mois, et vous avez trois projets radicalement différents. L'expérience a été confirmée de nombreuses fois. Qui il est, ce qu'il connaît et qui il connaît, voilà trois ressources considérables qui forment le point de départ du projet entrepreneurial.

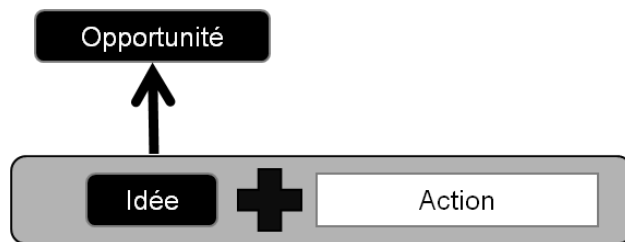
Origine du projet entrepreneurial = **Vous**

A l'idée initiale, qui peut n'être qu'une intuition, une interrogation ou un problème à résoudre, il faut un déclencheur: des circonstances, une rencontre, qui font qu'on commence à s'y intéresser. Ainsi donc, une idée, c'est vous, plus n'importe quoi.

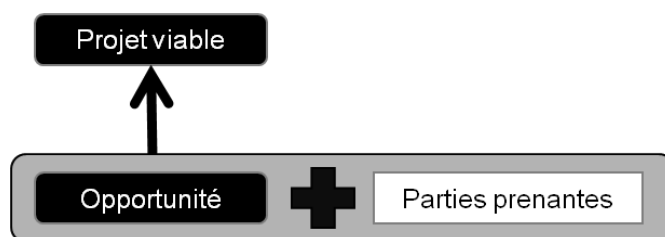


Encore une fois, il faut insister sur le fait que par idée, on n'a souvent guère plus qu'une intuition ou une interrogation, pas un éclair de génie, parfois même rien: les fondateurs de HP et de Sony ont trouvé leur idée... 5 ans après la création de leur société ! Au début, la seule 'idée' de Hewlett et de Packard, c'était de travailler ensemble pour créer des produits électroniques. Ce qui compte, dès lors qu'on a un

‘n’importe quoi’ qui nous fait tourner autour d’une idée, c’est d’agir. Plus que l’idée, c’est l’action autour d’une idée qui compte. On a tendance à concevoir l’action comme simple mise en œuvre d’une idée, séparant bien l’une de l’autre dans la grande tradition cartésienne. Mais c’est une erreur. L’action est la vraie source de nouveauté dans le monde. Inutile de passer des heures à réfléchir dans votre chambre. Oubliez les séances de brainstorming et de créativité. Agissez pour donner corps à votre idée et la transformer par l’action en opportunité. Ainsi donc, une opportunité, c’est une idée mise en action.

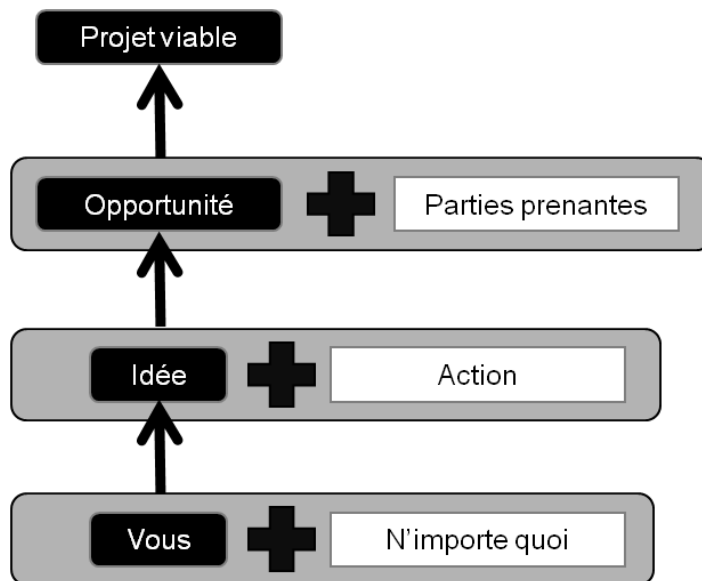


A ce stade, vous n’avez encore qu’une opportunité, c’est à dire un ensemble d’idées, de croyances et d’actions qui visent à créer de futurs produits ou services. C’est bien, mais c’est peu. Vous n’avez aucune indication de la viabilité du projet, ni de véritable dynamique de celui-ci. Faire un business plan? A ce stade, il ne sera qu’un tas de papier basé sur des hypothèses au mieux fantaisistes. Réfléchir encore? Inutile, vous fonctionnerez en circuit fermé. La solution? Parlez autour de vous et suscitez l’engagement d’autres gens à votre projet. Les ressources dont vous disposez - rappelez-vous: votre personnalité, votre connaissance, et vos relations - vous permettent d’imaginer des objectifs possibles. Ces objectifs vous permettent de convaincre d’autres personnes de vous soutenir. Ce faisant, elles vous apportent de nouvelles ressources. Un bureau mis à disposition, une aide ponctuelle, un engagement d’achat, de la crédibilité, de l’information, etc. Leur engagement fait qu’elles deviennent parties prenantes à votre projet. Dès lors, celui-ci commence à réellement exister hors de votre tête. Un projet viable, c’est donc une opportunité qui suscite l’engagement d’un nombre croissant de parties prenantes.



Pour qu’un projet soit viable, il faut donc qu’il suscite l’adhésion d’un nombre croissant de parties prenantes - partenaires, employés, clients, etc. C’est cette dynamique sociale qui marque la viabilité du projet. L’adhésion d’une nouvelle partie prenante apporte de nouvelles ressources au projet, qui permettent de définir de nouveaux objectifs, plus ambitieux que les précédents. Cette dynamique sociale du projet est résumée dans la Figure 21.

Figure 21: Le point de départ d'un projet viable est l'entrepreneur, pas l'idée



Naturellement, une nouvelle partie prenante apporte aussi des contraintes: si un client potentiel accepte de signer une pré-commande sous réserve de certaines modifications à votre produit, vous n'êtes plus entièrement libre de définir ce dernier comme vous l'entendez; vous devez négocier la définition du projet avec les parties prenantes, dont certaines seront plus impliquées que d'autres. Mais cette contrainte n'a pas que des inconvénients: elle résout le problème d'isotropie que nous avons évoqué plus haut. Pour résister aux sirènes, Ulysse avait demandé à ses compagnons de l'attacher au mât : Une contrainte bien choisie peut être avantageuse. En l'occurrence, elle permet à l'entrepreneur de se focaliser, elle l'aide à faire des choix, plutôt que d'être paralysé face aux multiples possibilités qu'offre une technologie. Ce double cycle de ressource et de contrainte est l'essence même de la démarche effectuale.

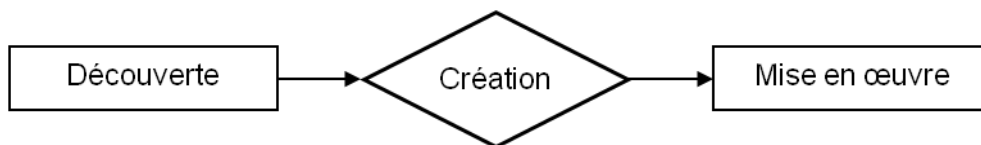
Attention, nous parlons bien ici de projet viable, pas de projet rentable. Il est bien évident que la rentabilité d'un projet entrepreneurial fait rentrer d'autres paramètres en ligne de compte. La viabilité d'un projet est une première étape, nécessaire mais pas suffisante, pour devenir rentable. Par viabilité, il faut plutôt comprendre une pertinence sociale.

En conclusion, un projet entrepreneurial est avant tout un processus social. Il ne s'agit pas d'avoir une grande idée pour chercher ensuite à la mettre en œuvre, mais d'organiser un processus qui fera émerger non seulement une grande idée, mais inscrira celle-ci dans la réalité. La réflexion, l'action et la recherche de parties prenantes qui s'engagent sont donc les trois axes que les entrepreneurs développent simultanément. L'un ne peut aller sans les autres.

Le processus entrepreneurial effectual

Comme nous l'avons vu au début de cet ouvrage, le modèle théorique "classique"¹³ du processus entrepreneurial est vu comme une séquence distinguant entre d'une part la découverte d'une opportunité et d'autre part l'exploitation de celle-ci (mise en œuvre). La découverte de l'opportunité suscite une intention d'entreprendre qui se traduit par la conception d'un plan d'affaire, qui est ensuite mis en œuvre dans la phase suivante.

Figure 22: Processus entrepreneurial classique



Dans la phase de mise en œuvre, on suit ce qui est prévu dans le plan, qui n'est pas supposé changer. Ce modèle est satisfaisant car correspond assez bien au mode de raisonnement cartésien (et platonicien) et positiviste qui domine dans l'enseignement supérieur : séparation de la pensée, seule source de nouveauté, et de l'action, conçue comme non réfléchissante. C'est pour cela que la majorité des cours d'entrepreneuriat a comme objectif la conception d'un plan d'affaire à partir d'une idée. C'est pour cela aussi que la conception d'un plan d'affaire est un pré-requis pour trouver des investisseurs.

Le seul problème est que lorsqu'on observe les entrepreneurs, ils ne font pas du tout comme ça. Comme nous l'avons vu précédemment, l'Effectuation observe que les entrepreneurs partent rarement d'une grande idée; ils retravaillent plutôt une idée de départ qui souvent n'est qu'une intuition. L'opportunité est au moins autant construite par l'entrepreneur que découverte : certes, il existe des besoins latents, l'évolution technologique ou sociale ouvre de nouvelles possibilités qui peuvent être exploitées, mais le rôle de l'entrepreneur dans la création de l'opportunité est essentiel.

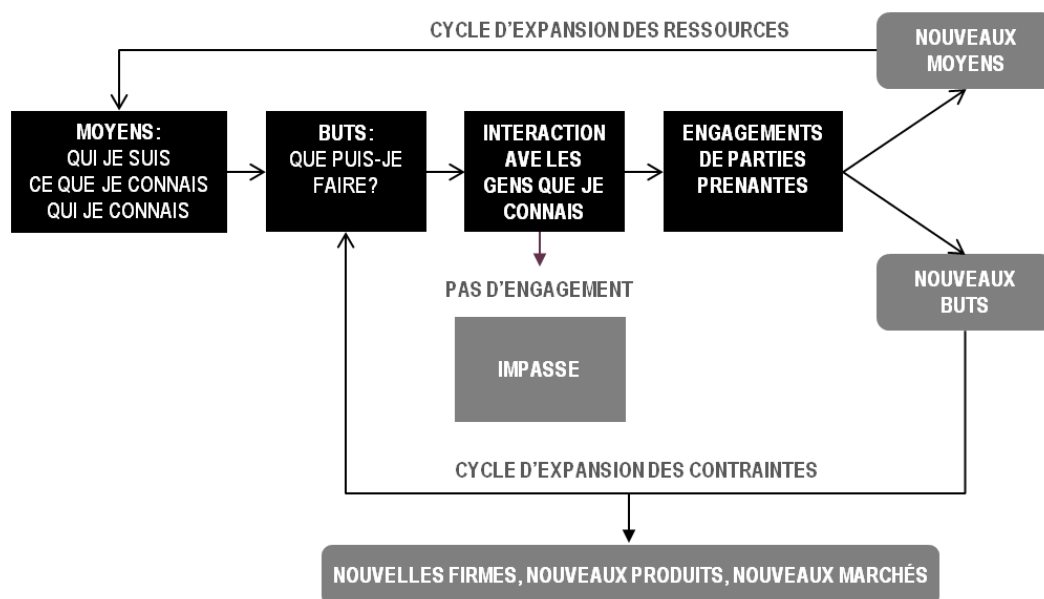
La distinction entre planification et mise en œuvre est artificielle, car dans la réalité les deux fusionnent : au lieu d'avoir une phase d'analyse suivie d'une phase de mise en œuvre, on a plutôt une alternance continue d'analyse et d'action : l'analyse guide l'action, tandis que l'action nourrit l'analyse, et permet d'adapter l'idée initiale. D'autre part, l'idée initiale s'adapte en grande partie sur la base d'échange avec d'autres acteurs, et en particulier par les engagements envers le projet qu'obtiennent les entrepreneurs de la part de tiers, qui dès lors deviennent partie prenante.

Donc, si l'on reprend les éléments-clés du processus entrepreneurial avec le regard de l'effectuation, on a un point de départ du projet très différent: non pas l'idée, mais

¹³ Comme rien n'est simple, il n'existe pas de modèle unique « classique » et les chercheurs continuent à s'étriper sur la question. Cela illustre précisément le fait que le processus entrepreneurial ne peut pas être ramené à un modèle structuré et déterministe.

l'entrepreneur, avec sa personnalité, sa connaissance et ses relations, qui constituent ses ressources de base. Avec cela, l'entrepreneur détermine ce qu'il peut faire (les ressources déterminent les buts possibles, au contraire de la pensée stratégique qui pose que les buts déterminent les ressources nécessaires). L'action entraîne l'engagement de nouvelles parties prenantes, qui du coup apportent de nouvelles ressources au projet: un associé vous rejoint et offre son temps et ses compétences, un client potentiel offre une pré-commande, un distributeur offre de mettre votre produit en avant pendant une semaine, etc. Ces nouvelles ressources permettent à l'entrepreneur de définir de nouveaux buts, plus ambitieux, et de reboucler sur le point de départ: nouvelles ressources = nouveaux buts, qui signifient nouvelles actions et nouvelles parties prenantes, qui signifient ressources supplémentaires, etc. On voit donc que l'on a un processus très différent de la conception "classique": il est beaucoup plus "organique" que nettement découpé entre analyse et mise en œuvre, il fait intervenir des parties prenantes dès le début et prend donc une dimension sociale très forte, au moins aussi forte que la dimension analytique, et surtout l'opportunité est construite au fur et à mesure dans cette démarche au lieu d'être découverte comme un éclair de génie. Le processus entrepreneurial est ainsi résumé dans la Figure 23.

Figure 23: Le processus entrepreneurial vu par l'Effectuation



Source : Read et al., *Effectual Entrepreneurship*

On le voit, la logique ici est d'impliquer des parties prenantes pour obtenir plus de ressources (c'est le patchwork fou). C'est essentiel dans la mesure où la contrainte principale d'un projet entrepreneurial est précisément le manque de ressources. Ici, les ressources peuvent être tangibles (argent, matériel, etc.) ou intangibles (soutien, crédibilité, information, garanties, etc.) mais l'augmentation des ressources permet le

développement d'objectifs plus ambitieux. Le processus ainsi décrit est donc fondamentalement différent du processus "mécaniste" classique.

Naturellement, une nouvelle partie prenante apporte aussi des contraintes: si un client potentiel accepte de signer une pré-commande sous réserve de certaines modifications au produit, l'entrepreneur n'est plus entièrement libre de définir ce dernier comme il ou elle l'entend; la définition du projet doit donc être négociée avec les parties prenantes, dont certaines seront plus impliquées que d'autres. Mais cette contrainte n'a pas que des inconvénients: là encore, l'exemple d'Ulysse montre qu'une contrainte bien choisie peut être avantageuse, et le marketing a depuis longtemps souligné l'intérêt de se focaliser. La focalisation aide l'entrepreneur à faire des choix, plutôt que d'être paralysé face aux multiples possibilités qu'offre une technologie. Ce double cycle de ressource et de contrainte est donc l'essence même de la démarche entrepreneuriale décrite par l'effectuation.

Il y a plusieurs implications de cette conception du processus entrepreneurial: la première est de réduire l'importance donnée au plan d'affaire. Non pas qu'il soit inutile, mais ce qui est souligné c'est la nécessité de ne pas figer trop tôt les paramètres du projet. En gros, laisser le projet mûrir avant de faire un plan. La deuxième implication est l'insistance sur l'action dès les premiers instants du projet. Là encore, le processus classique incite à bien réfléchir et planifier avant d'agir, tandis que là, l'idée est plutôt d'agir vite pour faire évoluer son idée de départ en fonction des engagements que l'on obtient.

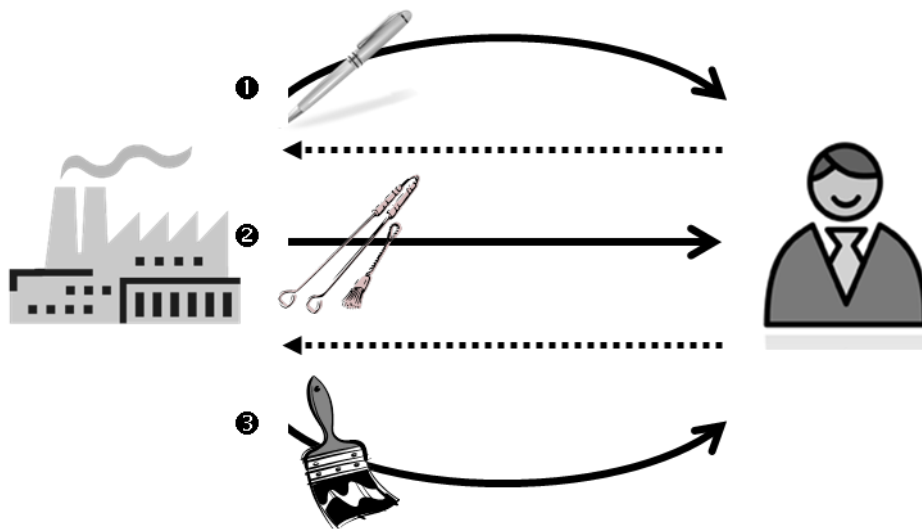
La co-création avec les premiers clients

La logique effectuale recommande aux entrepreneurs d'entrer le plus tôt possible en action, en partant du principe que seule l'action est véritablement source de nouveauté. Elle recommande également de susciter l'adhésion des parties prenantes à son projet, car seule cette adhésion crée une dynamique et démontre la viabilité du projet. Un exemple simple permet d'illustrer l'intérêt de ces deux principes combinés. Imaginez que vous êtes dirigeant(e) d'une startup, et que vous venez de passer plusieurs mois à développer un produit. Disons un gadget un peu compliqué, de couleur verte. Dès la disponibilité du produit, vous décrochez un rendez-vous chez un client que vous ciblez depuis le début. La réunion se déroule plutôt bien, la démo fonctionne, le client est intéressé. Finalement, il conclut: « Votre produit est très intéressant. Je suis prêt à le prendre, mais il me le faudrait en bleu, pas en vert. » Que faites-vous? Vous avez en fait quatre possibilités.

1ère possibilité : Adaptation

Vous retournez chez votre ingénieur et lui demandez de modifier le produit en vert. Cela prendra du temps, consommera des ressources, mais après tout, le client est roi, non? Et puis ce n'est pas grand chose, on peut retourner le voir d'ici deux mois, rendez-vous est pris. Nous sommes là dans le paradigme de l'adaptation ou de l'apprentissage sur la base de l'expérience. L'entreprise réagit aux données de son environnement, adapte son offre ou son fonctionnement, et revient à la charge.

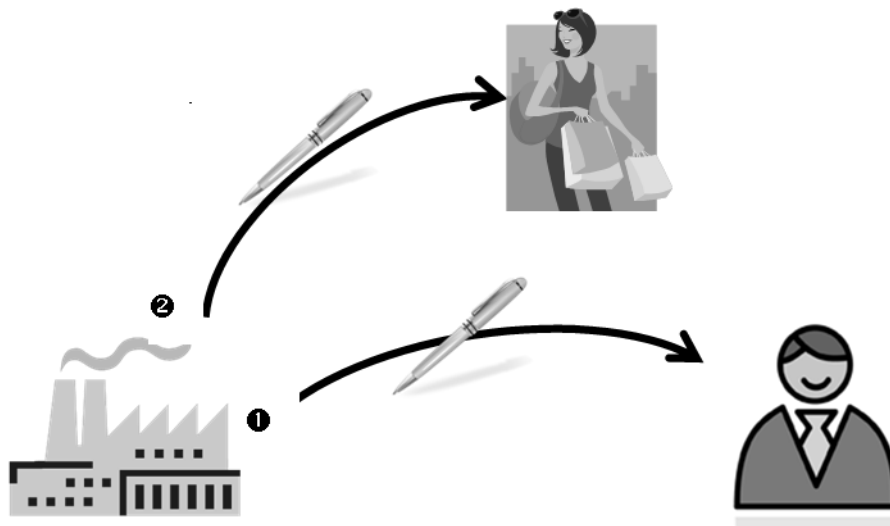
Figure 24: Approche par l'adaptation



2ème possibilité : Segmentation

Vous concluez que le produit bleu n'est pas adapté au client rencontré. Vous réfléchissez à comprendre pourquoi, et identifiez une nouvelle catégorie de clients qui, eux, seront intéressés par le gadget vert. Vous laissez tomber le premier client, et partez visiter ces derniers. Le paradigme est ici celui de la segmentation : être capable d'identifier les clients qui vont être intéressés par nos produits. Le produit ne change pas, ce sont les clients visés qui changent. Ce paradigme est celui des ouvrages classiques de marketing.

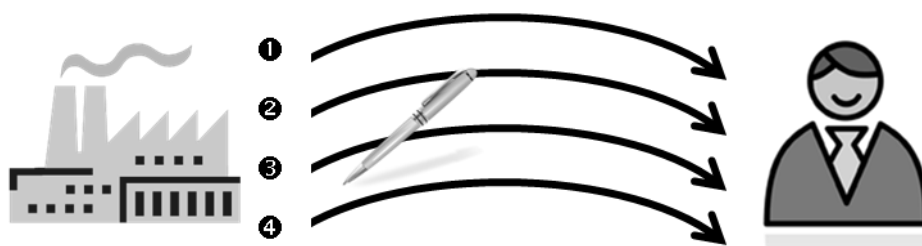
Figure 25: Approche par la segmentation



3ème possibilité : Vision

Vous estimez que votre client n'a rien compris, que l'avenir est au gadget vert, que bleu est stupide et n'a aucun avenir. Vous revenez à la charge. Vous écrivez des éditoriaux dans les journaux, musclez votre budget communication, faites parler des experts pour défendre et promouvoir l'idée d'un gadget vert, et non pas bleu. Nous sommes dans le paradigme visionnaire. Ça peut passer : Marc Benioff, fondateur de salesforce.com, a passé des années à promouvoir ce qu'on appelle aujourd'hui le « cloud », c'est-à-dire l'accès informatique distant. Souvent ça casse, cependant et les cimetières sont remplis de visionnaires.

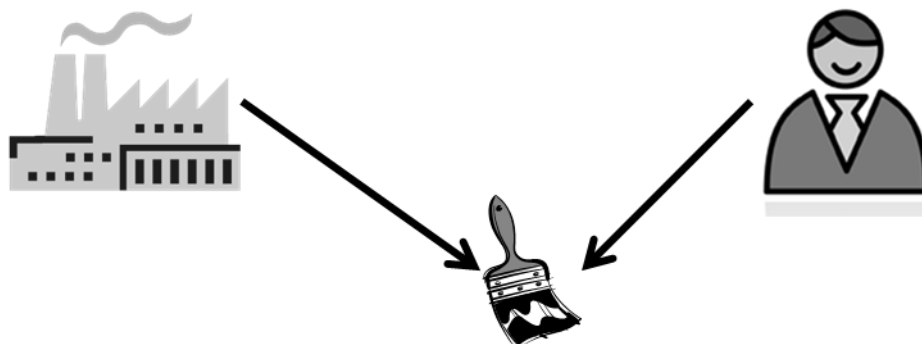
Figure 26: L'approche par la vision



4ème possibilité : Co-création

Vous êtes d'accord sur le principe de modifier la couleur du gadget, mais vous êtes conscient des coûts et du délai. Vous êtes surtout conscient que lorsque vous reviendrez avec le gadget bleu, votre client aura encore changé d'avis. Peut-être même qu'il aura changé de poste, et que son successeur ne croira lui qu'aux gadgets rouges, et matière recyclable, en plus. Vous décidez donc de vous engager dans la modification du produit à condition que le client s'engage également, de son côté, d'une manière ou d'une autre. Par exemple en vous signant une pré-commande pour le gadget bleu, en vous mettant un ingénieur à disposition, ou en vous avançant des fonds. En bref, le paradigme ici est celui de la co-création par l'engagement réciproque des deux parties.

Figure 27: L'approche par la co-création



L'expérimentation s'appelle «Grue» car le mot provient du mélange «Green-Blue» (ou vert-bleu), c'est-à-dire qu'au moment où vous prenez votre décision, l'état final du gadget n'est ni encore bleu, ni plus tout à fait vert.

Décider en situation d'incertitude: Quatre approches possibles

Ces quatre possibilités mettent en avant deux dimensions fondamentales caractérisant les approches possibles dans cette démarche stratégique: la prédiction et le contrôle.

1) La première dimension est celle de la prédiction: dans quelle mesure ma démarche repose-t-elle sur une prédiction du marché futur? Une forte prédiction nous place dans des approches de type planification - j'approfondis ma prédiction du marché avant d'engager une action – ou de type vision - j'imagine le futur marché et je m'attache à faire de ma vision la réalité. Une faible prédiction nous place plutôt dans une approche de type adaptative : je n'essaie pas de prédire le futur marché, j'avance et je m'adapte aux changements qui surviennent.

2) La seconde dimension est celle du contrôle : dans quelle mesure puis-je contrôler l'évolution de mon environnement? Un présupposé de la stratégie classique est que l'acteur n'a que peu d'influence sur son environnement et que celui-ci est donné. Son action consiste donc à trouver sa place dans cet environnement (planification/positionnement) ou à s'y adapter quand celui-ci change (adaptation). Au contraire, le domaine de l'entrepreneuriat postule que l'acteur peut modifier de manière profonde son environnement, en particulier à partir d'une vision définie ex ante, ou dans une logique de transformation progressive de cet environnement.

Les quatre grandes approches possibles sont donc organisées selon ces deux dimensions dans le schéma ci-dessous:

		Positionnement	Création
PRÉDICTION	Élevée	Segmentation	Vision
	Faible	Adaptation	Co-création (Transformation)
		Faible	Élevé
		CONTRÔLE	

1) Forte prédiction, fort contrôle (en haut à droite): dans cette configuration, l'acteur est visionnaire; il possède une vision forte du marché à venir et est déterminé à faire de cette vision une réalité au travers de ses actions car il est en mesure, ou pense être en mesure, de contrôler l'environnement.

2) Forte prédiction, faible contrôle (en haut à gauche): Dans cette configuration, l'acteur développe une vision forte du marché à venir mais n'est pas en mesure d'influencer celui-ci significativement. Le paradigme correspondant est celui de la

stratégie classique, la planification, qui repose essentiellement sur la découverte d'une position possible (congruence, ou "fit" en anglais) pour l'entreprise dans un environnement sur lequel elle n'a que peu d'influence. Dès lors, la qualité de la prédiction est essentielle, et c'est à sa préparation qu'est consacrée l'essentiel du travail stratégique (d'ailleurs appelé analyse stratégique le plus souvent).

3) Faible prédiction, faible contrôle (en bas à gauche): Comme dans la configuration précédente, l'acteur est "preneur" de son environnement, à propos duquel il ne développe pas de vision ni de prédiction. Mais il ne peut pas non plus exercer d'influence sur celui-ci. On reste dans le cadre de la stratégie classique, mais modernisé pour traiter le cas des industries victimes de turbulences, comme le secteur des hautes technologies. Le paradigme correspondant est celui de l'adaptation ou essai par erreur. La clé du succès dans cette configuration est la flexibilité, c'est à dire l'adaptation à la fois rapide et peu coûteuse aux changements de celui-ci.

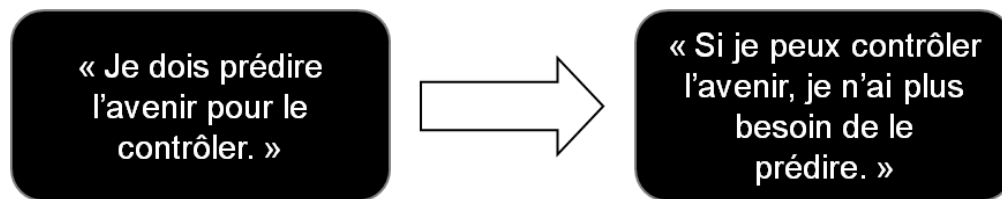
4) Faible prédiction, fort contrôle (en bas à droite): Plus intéressante est la dernière configuration dans laquelle l'acteur ne développe pas de vision ni de prédiction du futur marché, mais cherche à exercer un contrôle fort sur l'évolution de celui-ci, notamment par la création de partenariats, le montage de coalitions, l'influence des standards, etc. L'approche est dite transformative, car dans celle-ci l'acteur crée (au moins en partie) son environnement, et elle correspond à la démarche d'effectuation. Elle décrit bien comment les entrepreneurs créent de nouveaux marchés lorsqu'ils sont confrontés à une situation d'incertitude forte, comme attesté par de nombreuses études. C'est cette démarche qui offre, aujourd'hui, le plus de perspectives de développement car elle fonctionne bien également pour les grandes entreprises.

L'important est de saisir ici qu'il n'y a pas en soi d'approche meilleure que l'autre. Simplement, des environnements différents, et surtout les hypothèses que l'entrepreneur formule quant à cet environnement, rendront l'une d'entre elles plus pertinente.

Cet exemple montre l'intérêt de la co-crétation. L'implication du client (il consomme des ressources, donc il démontre sa motivation) garantit son intérêt pour le futur produit, et garantit également que ce futur produit correspond bien à un besoin, puisque le client paie déjà pour cela. Le contrôle que vous obtenez diminue dès lors la nécessité de prédire l'avenir du marché pour les gadgets bleus. Avant la démarche de co-crétation, le gadget est dans un état indéterminé: il est à la fois vert pour vous (green) et bleu (blue) pour le client. La démarche de co-crétation permet de déterminer sa couleur finale; l'incertitude est levée non par la prédiction, mais par le contrôle que deux acteurs décident d'exercer conjointement sur l'avenir.

L'entrepreneur opère donc une transformation logique fondamentale : Au lieu de dire « Je dois prédire l'avenir pour le contrôler », l'entrepreneur dit « Je dois contrôler l'avenir pour ne pas avoir à le prédire. » (cf Figure 28)

Figure 28: Renversement de la logique opéré par l'entrepreneur



Le contrôle exercé par l'entrepreneur est local et relatif. Bien sûr, l'entrepreneur ne peut pas contrôler le monde entier, mais il peut exister à un niveau plus local, au niveau du client. C'est avec le client (et plus généralement ses partenaires) que l'entrepreneur contrôle une petite partie de l'univers et transforme cette dernière pour créer l'avenir. Parfois, cette transformation reste modeste et très locale. Parfois elle prend des proportions énormes, comme avec Ford, Edison, Google, ou Bic. Mais dans tous les cas, elle peut – et souvent doit – commencer localement.

La difficile question des premiers clients

La question des premiers clients pose la question du lien entre effectuation et design, en particulier design thinking. C'est un sujet important. Les deux partagent la notion de conception au sens large comme ancêtre, et notamment le travail de Herbert Simon sur les « sciences de l'artificiel ». Une des questions qui est posée est le rôle des utilisateurs dans le processus d'innovation. Les chercheurs ont depuis longtemps montré les risques qu'il y avait à écouter les utilisateurs dans une démarche d'innovation de rupture. Le chercheur en innovation Clayton Christensen a en effet déjà montré qu'écouter les utilisateurs (ou ses clients) ramenait inexorablement à l'innovation incrémentale au dépend de l'innovation de rupture. Plus généralement, comme nous l'avons vu, il ne faut pas toujours attendre des clients potentiels l'identification d'un produit future : personne n'a demandé d'inventer Internet ou Facebook. Le design thinking a conscience de cette difficulté et essaie de la contourner en s'intéressant non pas à ce que disent les utilisateurs, mais à ce que le designer comprend du besoin de leurs besoins. L'hypothèse est que la difficulté provient de la formulation de son besoin par l'utilisateur; il existerait, en quelque sorte, un besoin réel que l'utilisateur n'est pas capable d'exprimer et c'est au designer de faire accoucher ce besoin. Une maïeutique industrielle en quelque sorte. Or les recherches en innovation montrent que c'est souvent beaucoup plus compliqué que cela. En tout cas l'utilisateur est en quelque sorte vu comme son meilleur ennemi dans le processus d'innovation. Steve Jobs ne disait-il pas que ce n'est pas l'affaire des clients de savoir ce dont ils ont besoin ?

Or l'effectuation, qui théorise la démarche entrepreneuriale, montre au contraire que le marché est créé précisément par une démarche sociale auprès des parties prenantes, au premier chef desquels les clients. On bute donc là sur une apparente contradiction.

La contradiction est cependant résolue lorsqu'on remarque qu'il y a une différence entre développer un nouveau produit sur la base des indications des clients de nos produits actuels, ou de celles des clients potentiels pour le nouveau produit, et

travailler avec eux pour créer ledit produit. Ce que l'effectuation montre, ce n'est pas qu'il faut consulter les clients potentiels, mais co-constituer le produit avec eux (une idée que développe également Eric Von Hippel avec la notion de « lead user » ou utilisateur pionnier). La différence est fondamentale : dans le premier cas, le client donne un avis sans en subir les conséquences, ça ne lui coûte rien, tandis que dans le second cas, il s'engage dans le développement. Cet engagement peut prendre diverses formes, comme nous l'avons vu : pré-payer le produit, mettre des ressources à disposition, investir de l'argent dans le projet, etc. Mais l'engagement des parties prenantes est fondamental. C'est ce qui différencie une étude de marché – qui est une contradiction dans les termes pour les marchés qui n'existent pas encore – y compris dans sa version sophistiquée qu'est le design thinking, et une démarche entrepreneuriale de création de produit et de marché. L'engagement et la co-création rendent en effet inutiles les études de marché. Plutôt que de prédire ou de deviner ce que les clients ont en tête, les entrepreneurs travaillent avec eux pour inventer les produits et marchés du futur. On peut noter qu'avec Internet et les démarches de « crowdsourcing » et « crowdfunding », par lesquelles les créateurs font appel à la communauté Internet pour respectivement contribuer et pré-financer leurs travaux, vont complètement dans ce sens. Si plusieurs milliers d'internautes acceptent de payer une mise initiale pour le produit que vous allez développer, c'est qu'il y a une demande.

La question de l'optimum local

Abordons maintenant une question théorique et qui, pourtant, a des implications pratiques importantes. Nous évoquons plus haut l'expérimentation « Grue » qui discute les réponses possibles à une demande du premier client à qui l'entrepreneur montre son nouveau produit. Le client est très intéressé par le produit, mais demande quelques modifications. Que faire ? L'une des approches possibles est d'accepter d'effectuer la modification mais en demandant au client de s'engager dans le processus de modification. Dès lors l'entrepreneur engage une co-création du produit avec son premier client sur la base d'engagements réciproques.

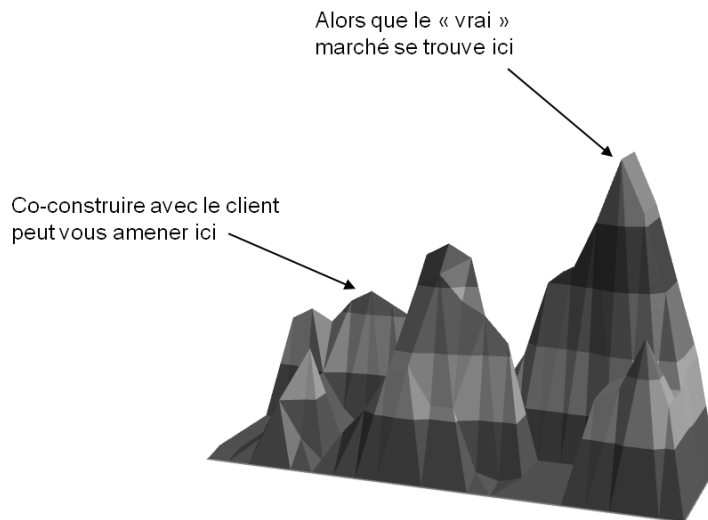
Cette approche est puissante et efficace. Elle évite de gaspiller des ressources pour répondre à des demandes futiles et surtout elle diminue considérablement le risque pour l'entrepreneur. En contrôlant ainsi l'avenir, celui-ci n'a plus besoin de le prédire. Il y a pourtant une objection que l'on fait souvent à la co-création, celle d'enfermer l'entrepreneur dans ce que l'on appelle un « optimum local ».

Concrètement, cela signifie que pour intéressant que soit le contrat avec le premier client, rien ne garantit que celui-ci soit représentatif d'un marché réel. Peut-être, derrière ce contrat, n'y a-t-il rien. Au contraire même, en consacrant du temps et des ressources à ce client, l'entrepreneur rate-t-il le véritable marché qui se trouve être ailleurs. Il est à un optimum local et ne se hisse pas à l'optimum global, le vrai marché.

C'est une objection sérieuse. Cependant, elle ne tient que si l'on considère que l'entrepreneur fonctionne dans une logique de recherche. Cette logique implique que le rôle de l'entrepreneur est de considérer un espace donné d'opportunités et de rechercher, puis sélectionner l'opportunité la plus intéressante dans cet espace. Il

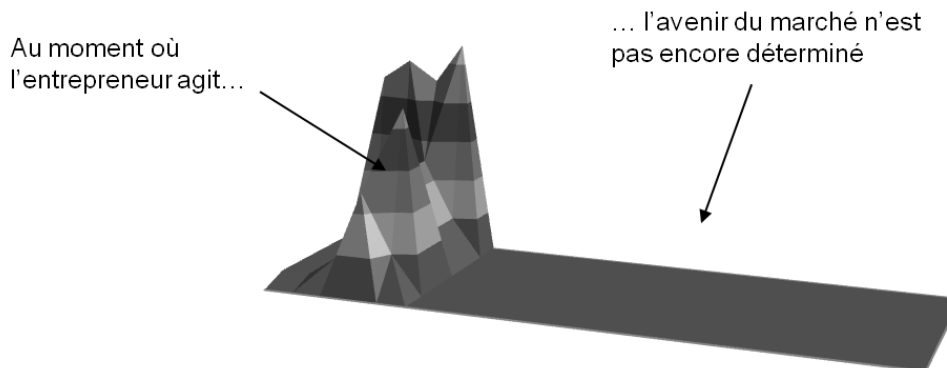
réalise donc un choix optimum dans cet espace. Considéré comme cela, la co-création est inefficace, car elle correspond à une logique de satisfaction, selon laquelle on prend non pas la meilleure solution dans l'absolu, mais la première qui semble convenable (le premier client qui nous tombe sous la main, et non pas le meilleur).

Figure 29: La co-création et le risque de rester bloqué sur un non-marché



Dans les marchés en émergence, cependant, la logique de recherche ne peut pas convenir. Si le marché n'existe pas encore, l'espace correspondant des opportunités n'existe pas non plus. Il est donc impossible de le considérer de manière exhaustive pour déterminer la meilleure opportunité, car au moment de la décision, il n'y a aucune opportunité. Il s'ensuit logiquement qu'il n'y a rien de tel qu'un optimum local, car l'espace des opportunités ne préexiste pas à l'action de l'entrepreneur. En d'autres termes, l'entrepreneur est toujours, par définition, à l'optimum global du marché, puisqu'il crée celui-ci. Dans ce contexte, l'entrepreneur ne cherche pas la meilleure solution dans un espace pré-existant, mais crée sa propre solution dans un espace jusque-là vide à partir d'un point de départ donné. Ex-post, une fois l'environnement créé, on pourra donc toujours constater que tel entrepreneur est resté enfermé dans un optimum local, mais la véritable explication est qu'il n'a, en fait, pas réussi à faire croître le marché correspondant à son premier optimum.

Figure 30: La co-création suppose la capacité à créer l'avenir



En théorie donc, la capacité à faire croître l'espace des opportunités ne dépend pas du point de départ : on prend un client, on co-construit et on cherche le client suivant. Est-ce si certain, cependant? Il est évident que certains contrats sont sans avenir. Par exemple, dans les années 90, le premier contrat obtenu par l'entreprise Documentum, spécialiste de la gestion électronique de documents, était avec Boeing qui avait un besoin urgent de réorganiser la production de ses manuels techniques. Documentum obtint le contrat mais se rendit compte ensuite que le besoin de Boeing était très spécifique et très conjoncturel : aucun autre fabricant d'avion n'avait ce besoin et Documentum n'a pas eu d'autre contrat dans cette industrie. Une fois le contrat exécuté, l'entreprise se retrouvait au point de départ. On le voit, la question pour l'entrepreneur face à son premier client est de savoir, ex-ante, s'il aura la possibilité de faire cette transformation; autrement dit si le premier contrat est suffisamment représentatif.

La solution est peut-être entre les deux options. D'un côté, le tri ex-ante entre les différentes opportunités est impossible dans un marché entièrement nouveau. Seule l'obtention de contrats permettra d'éclaircir le brouillard et de réduire l'incertitude. D'un autre côté, il y a sans doute des premiers contrats plus 'porteurs' que d'autres, mais les critères pour les évaluer sont mal connus. L'identification du 'job à faire', un concept développé par le chercheur Clayton Christensen, est une piste possible. Une bonne compréhension de ce que le client a besoin de faire permet d'évaluer sa généralisation possible. Une chose est certaine : avant les premiers contrats, une telle réflexion est impossible. Il en ressort un modèle de progression en deux étapes : dans une première étape, on essaie d'obtenir des contrats sans idée préconçue, par une approche effectuale. Puis, sur la base des premiers résultats, on effectue un tri et on se focalise sur un domaine où l'on pense que le potentiel est maximum.

* * * * *

8. Piloter la démarche entrepreneuriale

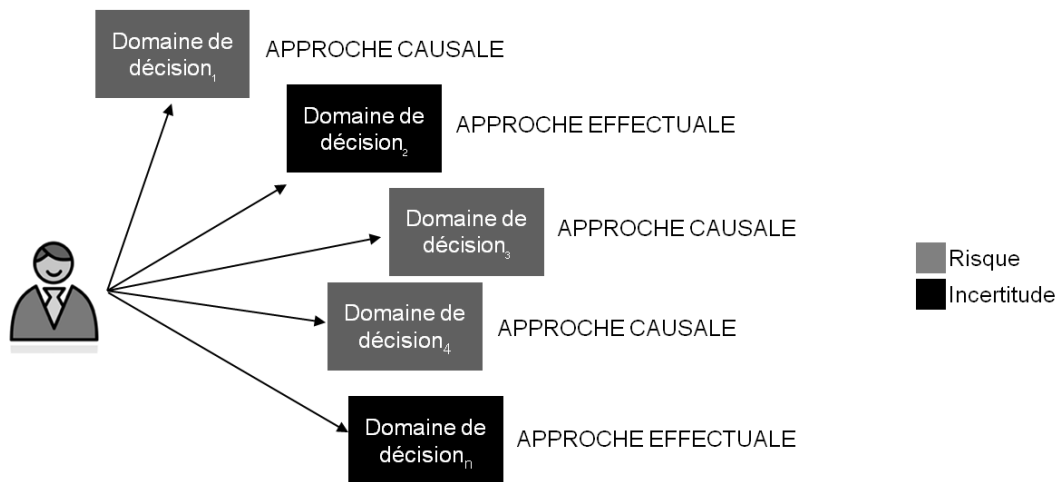
Combiner les logiques effectuale et causale dans la démarche entrepreneuriale

Nous avons mis en avant les différences entre les deux logiques, causale et effectuale. Toutefois, si les deux logiques sont différentes, cela ne signifie pas que l'entrepreneur ou le manager ait à faire un choix en tout ou rien pour son projet. Au contraire, les deux logiques peuvent se combiner et se compléter, et ce pour deux raisons : d'une part parce que tous les domaines de décision d'un projet entrepreneurial ne sont pas soumis à une incertitude knightienne, et d'autre part parce que cette incertitude tend à diminuer dans le temps.

Combinaison selon les domaines de décision

Un projet entrepreneurial est constitué de plusieurs « domaines de décision » liés les uns aux autres : produit, marché, financement, ressources humaines, etc. Tous ces domaines ne sont pas soumis à un même degré d'incertitude. Par exemple, si le projet consiste à reprendre une technologie existante pour essayer de la commercialiser sur un nouveau marché pour une nouvelle application, il n'y aura a priori aucune incertitude sur l'aspect technologique du projet. L'incertitude portera seulement sur le marché. Les modes de raisonnement pourront donc être différents sur chacun des domaines. L'incertitude du marché appellera une approche plutôt effectuale, c'est à dire émergente et basée sur des heuristiques, tandis que la partie technologique pourra être gérée avec les outils classiques basés sur la logique causale, comme la gestion de projet, les systèmes de qualité, des objectifs clairs, etc. Il est donc important que l'entrepreneur soit à même de diagnostiquer chacun des domaines de décision pour évaluer son niveau d'incertitude.

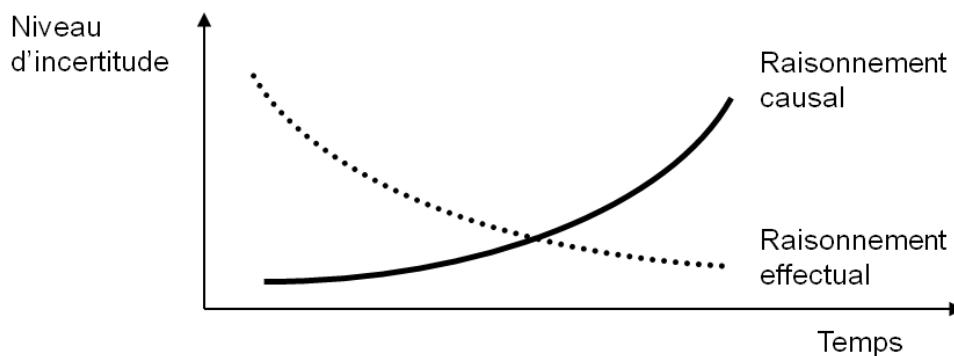
Figure 31: Identifier la nature de chaque domaine de décision pour choisir une approche effectuale ou causale



Combinaison dans le temps

L'incertitude propre à un domaine de décision tend à diminuer dans le temps, ne serait-ce qu'en résultat de l'action de l'entrepreneur dont l'objet est précisément cette réduction. Par exemple, l'incertitude quant au potentiel d'une technologie donnée pour une application se résout peu à peu en travaillant avec des clients potentiels et en co-construisant la solution avec eux. Au bout d'un moment, un certain nombre d'inconnues sont peu à peu levées. Dès lors que cette incertitude se réduit, il devient envisageable de basculer d'une logique effectuale, pertinente lorsque l'incertitude est forte, à une logique causale, pertinente lorsqu'elle est faible. Ainsi, après une période initiale de co-création et lorsqu'un nombre assez important de parties prenantes, clients et partenaires, ont rejoint le projet commence-t-on à avoir une preuve de la viabilité de ce dernier, et une idée de qui sera intéressé par notre offre et pourquoi. Une étude de marché, qui aurait été inutile et dangereuse auparavant, devient dès lors pertinente, ne serait-ce que parce que l'on connaît les questions à poser, et à qui les poser. De même, on pourra procéder à une segmentation du marché chose qui, là encore, n'aurait eu aucun sens auparavant.

Figure 32: Quand l'incertitude diminue, l'utilisation de l'effectuation diminue au profit de la logique causale



En conclusion, l'entrepreneur doit choisir la logique de base qu'il utilise non seulement au niveau des principaux domaines de décision de son projet, mais être prêt à changer de mode pour un domaine donné dès lors que l'incertitude propre au domaine change. Notons que l'incertitude ne va pas forcément toujours dans le sens de la réduction. Un domaine jusque-là simple peut devenir incertain, comme par exemple dans le cas d'une nouvelle législation ou de l'arrivée d'un nouveau concurrent.

Faut-il un plan d'affaire pour entreprendre ?

A la lumière de ce qui précède, on pourrait être tenté de conclure qu'un plan d'affaire est inutile, voire nocif, dans la démarche entrepreneuriale. Comme le dit Pierre Omidyar, fondateur d'eBay, « La planification n'a pas marché pour l'URSS, pourquoi voudriez-vous qu'elle marche pour votre startup ? » Et il ajoute, « En fait, il y a de bonnes chances qu'elle rende les choses pires. » La réalité est plus nuancée.

Selon les chercheurs Frédéric Delmar et Scott Shane, un plan d'affaire présente trois intérêts : il permet une prise de décision plus rapide, il facilite la gestion des ressources, et identifie les actions à mener pour développer l'entreprise.



Plus généralement, un plan d'affaire remplit potentiellement trois fonctions : C'est d'abord un outil de réflexion sur le projet à construire. Il permet à l'équipe de se forcer à se poser toutes les questions de base sur le projet. Qu'allons-nous vendre ? A qui ? Comment ? Ce travail est principalement mené avant le démarrage du projet. Ici ce qui compte n'est pas tant les réponses apportées que le fait de se poser les questions. Comme le disait le général Eisenhower : « Les plans sont inutiles, mais le planning est indispensable ». La difficulté, qui se fait rapidement jour, est qu'à ce stade, beaucoup d'idées sont très imprécises. Comment vraiment savoir s'il y a une demande pour notre produit ? Les études de marché, qui fonctionnent à peu près bien pour les marchés établis, sont trompeuses sur les nouveaux marchés. Plus le marché que vous visez est nouveau, moins vous pourrez avoir de certitude sur la demande. Par exemple, si vous voulez ouvrir un restaurant mexicain à Lyon, il est relativement facile d'en étudier le marché : offre actuelle, satisfaction des clients quant à cette offre, attentes éventuelles, etc. Ceci parce que les clients potentiels savent ce qu'est un restaurant mexicain et sont donc capables d'évaluer une offre. Sur un marché entièrement nouveau, c'est impossible. Là encore, sur un marché nouveau, la réflexion initiale est utile à condition de ne pas figer les résultats dans un plan exécuté rigidement.

Le plan d'affaire est ensuite un outil de vente, notamment pour vendre le projet à des investisseurs. Ici le risque, inhérent à la démarche de vente, c'est que l'équipe fondatrice se livre à un exercice de science fiction promettant monts et merveilles dans le seul but de lever des fonds. Si cela fonctionne, elle se retrouve avec des promesses impossibles à tenir et la catastrophe n'est pas loin : la startup sera à court d'argent plus vite que prévu, et devra se refinancer dans les pires conditions, avec une très forte dilution des fondateurs. Il y a donc là un paradoxe difficile à gérer : le plan doit être optimiste pour convaincre des investisseurs de rejoindre le projet, mais pas trop quand même pour éviter une catastrophe ultérieure.

Le plan d'affaire est enfin un outil de management une fois que le projet est lancé. Il sert de référence pour évaluer le déroulement : ce qui marche, ce qui ne marche pas, et il permet d'éviter de partir dans toutes les directions. Mais il faut bien avoir conscience, pour reprendre la citation du général Allemand von Moltke mentionnée plus haut, qu'aucun plan ne survit au premier contact avec l'ennemi.

En substance, le processus de création d'un plan d'affaire est utile parce qu'il permet à l'équipe créatrice de discuter explicitement des hypothèses faites et peut mettre en évidence des failles de raisonnement. Il permet également d'estimer le risque pris. Mais il ne faut pas en demander plus au plan d'affaire. Beaucoup de prévisions s'avéreront fausses, parfois de beaucoup. Le document lui-même deviendra très rapidement périmé, ce n'est donc pas à sa perfection qu'il faut consacrer du temps. Un document de référence rédigé de manière succincte, mettant en avant les hypothèses et régulièrement revisité par l'équipe fondatrice, est cependant utile. Pour reprendre la citation d'Eisenhower, les plans sont sans intérêt mais la planification, en tant qu'exercice, est indispensable. Stuart Read, spécialiste de l'Effectuation, le formule différemment : « Un business plan peut être utile, mais sans doute pas pour planifier un business. »

* * * * *

9. L'entrepreneuriat, c'est pour tout le monde

Le désir de création est universel: tout le monde peut être entrepreneur

On ne compte plus les études qui cherchent à cerner le profil des entrepreneurs, qui cherchent à comprendre ce qui les motive et, surtout, ce qui les caractérise. Car bien sûr, nous voulons plus d'entrepreneurs. Si nous les comprenons mieux, nous serons capables de transformer plus facilement des gens « normaux » en des entrepreneurs, et tous nos problèmes économiques et sociaux seront réglés. C'est mal poser le problème. Pour comprendre pourquoi, il nous faut faire un petit détour en Ardèche, plus exactement près du village de Vallon-Pont-d'Arc. C'est ici que se situe la Grotte de Chauvet, ornée de 420 représentations d'animaux datant du paléolithique, soit il y a plus de 31.000 ans.

Figure 33 : Les peintures de la grotte de Chauvet : une preuve de la créativité humaine



La psychologie, et en particulier le fameux modèle de la pyramide de Maslow, nous dit que l'être humain hiérarchise ses besoins: il cherche d'abord à satisfaire ses besoins physiologiques (manger, boire, dormir, etc.) avant de satisfaire les besoins de sécurité, d'appartenance, de confiance et enfin ceux relatifs à l'accomplissement personnel. Rien de plus évident? Rien de plus faux, en fait, et c'est la grotte de Chauvet qui le montre. Voilà des hommes avec lesquels nous n'avons presque rien en commun, vivant proches de l'état animal, confrontés chaque jour au froid, à la faim, à la maladie et à la mort, et qui, malgré tout, trouvent le moyen de peindre des fresques d'une beauté inouïe, capable des nous émouvoir plus de 30.000 ans plus

tard ! Ne pouvaient-ils pas attendre d'avoir un pavillon et une voiture avant de s'intéresser à l'art? Apparemment non. Il y a une leçon dans cela : les êtres humains veulent créer. D'une manière ou d'une autre. Ce désir est universel. Il existe en tous temps, en tous lieux et en toutes circonstances, même s'il peut prendre des formes infiniment différentes.

La question n'est donc pas comment susciter le désir de créer, mais plutôt comment cesser de l'étouffer. Tout le monde peut être entrepreneur, d'une façon ou d'une autre. Plus haut, nous nous interrogeons sur la motivation de l'entrepreneur. Alors que les ouvrages économiques expliquent systématiquement la création d'entreprise par l'appât du gain, j'évoquais plus haut la possibilité que cette motivation provienne d'un besoin de reconnaissance de l'individu au sein de la société, mais je montrais aussi les limites d'une telle explication. Peut-être plus que le désir de reconnaissance, c'est donc peut-être plutôt le désir de créer quelque chose de nouveau qui anime l'entrepreneur, rejoignant en cela l'artiste. Pour reprendre la citation de Saras Sarasvathy, « L'entrepreneur transforme une idée en un artefact social. » Ainsi l'entrepreneuriat n'est pas une affaire de maximisation de profit, mais de création d'artefacts sociaux: entreprise, marché, produit, idées, œuvres.

Culture du risque, culture de l'incertitude: un enjeu crucial pour la formation des décideurs

Comme nous l'avons vu plus haut avec Frank Knight, la distinction entre risque et incertitude est fondamentale. Et cette distinction est importante non seulement pour l'entrepreneur mais également pour le manager. Or les deux sont souvent confondus avec des conséquences sérieuses. Il est important de développer une culture de l'incertitude et pas seulement une culture du risque. Voyons pourquoi.

D'abord il faut distinguer deux types de risques. Le risque de type 1, c'est celui de faire quelque chose qui conduit à une erreur ou à un mauvais résultat. On peut raisonnablement estimer que la majorité de notre enseignement est conçu pour apprendre à éviter ce type de risque. Le risque de type 2, c'est celui de ne pas faire quelque chose qui aurait pu s'avérer utile et réussir. Naturellement les deux sont liés: plus on évite le risque 1, plus on prend de risque 2. C'est probablement le syndrome de notre société qui a érigé le principe de précaution en règle absolue dans sa constitution. Avant tout, éviter le risque 1. C'est normal après tout: le risque 1 est très visible: une catastrophe, une guerre perdue, un produit raté, etc. Le risque 2 est invisible: nous ne voyons pas tout ce que notre prudence nous a empêché d'accomplir d'utile. Personne n'est puni pour ne pas avoir inventé quelque chose. Ainsi nos systèmes de formation et de gestion nous poussent vers une culture du risque de type 1, c'est à dire de réduire le risque d'échec. Ce n'est pas pour autant que cela marche: la crise financière a montré l'incapacité des institutions a priori expertes dans l'estimation du risque à le faire.

Ensuite, il faut aborder le risque de manière globale. Nassim Taleb¹⁴ a montré que l'une des erreurs fondamentales des financiers était de partir de l'hypothèse que leur

¹⁴ Nassim N. Taleb, « Le hasard sauvage : Comment la chance nous trompe », Belles Lettres, 2009.

environnement est régi par une loi de distribution normale, hypothèse qui sous-tend l'ensemble de la finance. Une vraie appréciation du risque nécessite une compréhension complète de son environnement et de son organisation. Taleb mentionne ainsi l'histoire de ce casino de Las Vegas. A priori, les casinos sont parmi les institutions qui maîtrisent le mieux la gestion du risque avec les assureurs: c'est leur métier de base. Ainsi ce casino gagnait bien sa vie selon un modèle d'offre combinée courant: spectacle, hôtel, restaurant et bien sûr salle de jeu. Tout alla bien jusqu'au jour où lors d'une représentation du spectacle, le tigre, qui en était l'attraction phare, attaqua son dompteur sur scène et le réduit en lambeaux. Il faut noter que le dompteur avait élevé le tigre depuis son plus jeune âge et donnait le spectacle depuis dix ans sans le moindre problème. Que se passa-t-il? Le chiffre d'affaire du casino fondit et la direction se rendit compte qu'une dimension essentielle de son modèle de risque avait été ignorée. Le casino se voyait comme un casino, offrant accessoirement un spectacle, alors que c'était l'inverse: les gens venaient voir un spectacle, profitaient d'une chambre d'hôtel pas chère, et accessoirement jouaient un peu. Le risque avait été mal évalué en raison... d'un biais identitaire.



Enfin, et surtout, il faut distinguer une fois encore entre risque et incertitude. Tout phénomène nouveau se produit dans un contexte d'incertitude. Cela signifie qu'il n'y a pas de données historiques sur lesquelles extrapoler pour prédire l'avenir. La nouveauté rend difficile de s'appuyer sur ses connaissances, car celles-ci se rapportent aux expériences passées. L'apprentissage ne fonctionne donc pas. Comme l'officier, le manager est donc confronté au risque pour une large part de son activité (routine, répétitions d'évènements certes toujours différents mais appartenant à une même catégorie, environnement connu dans ses grandes lignes). Lorsque survient l'incertitude (combat face à un ennemi inconnu jusqu'alors, rupture technologique, cygne noir, etc.) il faut mettre en œuvre des mécanismes de pensée et d'action totalement différents. Formons-nous nos cadres, civils ou militaires, à la gestion du risque? Un peu, mais mal. Les formons-nous à la gestion de l'incertitude? Pas du tout, et cela augure mal de l'avenir.

Développer une culture de l'incertitude

Plus qu'une culture du risque donc, c'est une véritable culture de l'incertitude que nous devons développer chez ces cadres. Des entrepreneurs en ce domaine, nous

pouvons apprendre beaucoup, car l'incertitude est leur lot quotidien. La première des choses que nous devons faire c'est de montrer que l'incertitude n'est pas seulement un danger, elle est aussi source d'opportunités. D'abord, comme le remarque Peter Bernstein dans sa remarquable histoire du risque, l'incertitude nous rend libre: elle nous assure que nous ne sommes pas prisonniers d'un avenir écrit à l'avance, ou d'un monde cyclique où tout n'est que répétition. Gaston Berger, père fondateur de la prospective française dont nous avons évoqué les travaux plus haut, écrivait : « Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer. » Cette culture de l'incertitude dont nous devons poser les bases s'appuie donc sur une conception créative de l'action et de la prise de décision. Le paradigme traditionnel de la prise de décision est en effet celui du choix parmi un certain nombre d'options. Or en incertitude, le rôle du décideur n'est pas tant de choisir parmi des options qui lui sont présentées comme dans un menu que de créer les options possibles. Le paradigme de la décision en incertitude est donc celui de la création des options possibles et de leur mise en œuvre. C'est affaire d'imagination, comme le soulignait l'économiste GLS Shackle.

En résumé, nous avons:

1) Dans le domaine du risque: logique d'optimisation des moyens, pré-existence des buts (ou du moins conception téléologique des buts), paradigme de la décision comme choix parmi des options possibles, distinction analyse/action, environnement exogène.

2) Dans le domaine de l'incertitude: logique de créativité, buts endogènes, paradigme de la décision comme construction créative de possibilités, fusion analyse/action.

On conçoit la difficulté pour le pédagogue : le paradigme de la décision comme choix est relativement facile à enseigner, en particulier pour une audience formée à la pensée cartésienne. Le paradigme de la décision comme création est beaucoup plus difficile : il faut développer une démarche créative, une nouvelle approche de l'action, et une nouvelle conception de la prise de décision comme phénomène social. En fait, il s'agit d'un champ de recherche à part entière dont les événements de ces dernières années devraient aisément nous convaincre de l'importance. Nous formons beaucoup à analyser ce qui est, nous devons former à créer ce qui pourrait être.

L'incertitude nous rend libres

Comme nous l'avons vu plus haut, la conséquence directe de l'incertitude est l'absence de prédiction possible dans un tel environnement. Comme celui-ci est entièrement nouveau, on ne dispose d'aucune information historique sur laquelle baser une prédiction. Les événements considérés sont uniques : le supermarché et Internet n'ont été inventés qu'une seule fois...

Cette absence de prédiction possible est souvent la raison pour laquelle le mot incertitude a une connotation négative car elle signifie une absence de contrôle et donc la peur. Or l'incertitude signifie également, et peut-être surtout, que l'avenir n'est pas déjà écrit. Il peut être déterminé en grande partie par ce qui s'est déjà passé, mais jamais entièrement. Au contraire, il résulte du jeu des acteurs, ce que reflète le

principe n°5 de l'Effectuation, « Pilote dans l'avion ». Poussant plus loin le raisonnement, on peut même dire que l'incertitude est la matière première de l'entrepreneuriat. Sans incertitude, tout serait déjà écrit et il n'y aurait qu'à attendre patiemment le déroulement des événements pour s'y inscrire. Tout ce que nous pourrions faire serait de découvrir une 'loi de l'histoire' pour la suivre, rien de plus. Une telle vision de la réalité a été défendue par l'école historiciste, mais ce n'est pas à elle que souscrivent les entrepreneurs ! La notion d'incertitude telle que définie par Knight et reprise par John Keynes (dans un rare moment de lucidité) rend caduque une telle approche. A l'heure où j'écris ces lignes, demain n'existe pas et n'est pas encore écrit. Je peux encore le changer. A ma mesure, certes, mais je peux encore le changer. Ainsi, comme le fait remarquer Peter Bernstein dans sa remarquable histoire du risque¹⁵, l'incertitude nous rend libres. Nous ne sommes pas prisonniers d'un futur inévitable et déjà écrit, ou écrit par d'autres. Nous en sommes les acteurs et on retrouve là le principe du pilote dans l'avion de l'effectuation. Si tout n'était que probabilités, nous ne pourrions être au mieux que des joueurs de casino, calculant des probabilités et attendant le résultat en priant les dieux que le sort nous soit favorable. Mais l'incertitude nous force à prendre conscience de notre avenir et à en être responsable. Certes, l'incertitude peut parfois être anxiogène, mais qui voudrait vivre dans un monde certain ?

* * * * *

¹⁵ Peter Bernstein, « Plus forts que les dieux - la remarquable histoire du risque », Flammarion, 1998.

10. Conclusion

Nous avons débuté cet ouvrage en soulignant l'importance de l'entrepreneuriat comme source de croissance économique et de développement social, et en constatant que, finalement, l'entrepreneuriat reste un phénomène encore mal connu, largement caractérisé par une imagerie populaire basé sur des mythes : entrepreneur héros, visionnaire, charismatique, etc.

Une telle représentation peut amener à penser que l'entrepreneuriat n'est réservé qu'à une élite possédant quelque caractéristique rare. Or rien n'est plus faux. Les travaux de Saras Sarasvathy montrent au contraire que l'entrepreneuriat est une activité comme une autre ouverte à tous. Non pas que tout le monde doive devenir entrepreneur. Comme toute activité (peinture, course à pied, comptabilité), l'entrepreneuriat plaira à certains et pas à d'autres. Mais il n'y a nulle magie derrière, simplement l'application de quelques principes fondamentaux qui peuvent s'apprendre. Ils ne sont pas une recette assurée de succès, bien sûr. Mais ils peuvent permettre à tous ceux qui le souhaitent de s'engager dans une démarche entrepreneuriale totale (création d'entreprise) ou partielle (association, implication dans la vie locale, etc.) Au final, l'Effectuation promeut une vision optimiste dans laquelle il n'y a pas de déterminisme et chacun peut être plus en contrôle de sa vie. À vous !

11. Lecture recommandées

Le site référence de l'Effectuation (en anglais) :

<http://www.effectuation.org>

Ouvrages sur l'effectuation en anglais :

Stuart Read, Saras Sarasvathy, Robert Wiltbank, Nick Dew, Anne-Valerie Ohlsson, « Effectual Entrepreneurship », Routledge, 2010. Ouvrage fondamental sur l'Effectuation écrit par les experts du sujet dont Saras Sarasvathy elle-même. Explications théoriques solides, mais également très pratique car bourré d'exemples parfois très originaux et instructifs, le tout dans un format magazine. [Lien Amazon ici](#).

Thomas Blekman, « Corporate Effectuation » Sdu Uitgevers, 2001. Cet ouvrage présente l'Effectuation dans un contexte de grande entreprise. [Lien Amazon ici](#).

Risque, cygnes noir, prédiction :

Nassim Nicholas Taleb « Le hasard sauvage : Comment la chance nous trompe », Belles Lettres, 2009. [Lien Amazon ici](#).

Nassim Nicholas Taleb « Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible », Belles Lettres, 2010. Un livre fondamental, très accessible, sur la prévision et le risque. [Lien Amazon ici](#).

On lira également avec intérêt :

Gaston Berger, Jacques de Bourbon-Busset, Pierre Massé « De la prospective : Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966) », L'Harmattan, 2007. Un ouvrage intéressant pour une perspective française sur l'impossibilité de prévoir l'avenir.

Peter Bernstein, « Plus forts que les dieux - la remarquable histoire du risque », Flammarion, 1998. Livre intéressant même si Bernstein n'a pas vraiment saisi la différence fondamentale entre risque et incertitude.

Frank Knight, « Risk, Uncertainty and Profit », Dover Publications Inc, 2006. Un livre ardu, surtout au début, mais fondamental pour le lien qu'il établit entre incertitude et profit et la distinction qu'il établit entre risque et incertitude. La lecture est plus facile à partir du chapitre VII. Hélas, comme beaucoup d'ouvrages importants, il n'est pas traduit en français.

Entrepreneuriat

Eric Ries « Lean Startup: Adoptez l'innovation continue », Pearson, 2012. Plaisant à lire, « lean » est une version light de l'Effectuation. Se ramène à l'idée de démarrer rapidement et savoir s'adapter aux circonstances, mais des idées intéressantes. [Lien Amazon ici](#).

12. À propos de l'auteur

Philippe Silberzahn est professeur d'entrepreneuriat et d'innovation à EMLYON Business School et chercheur associé à l'École Polytechnique (CRG), où il a reçu son doctorat. Il intervient depuis 2006 à HEC Paris.

Il est le co-auteur de "The balancing act of innovation" avec Walter Van Dyck paru chez LannooCampus en décembre 2010, et de "Objectif Innovation: Stratégies pour construire l'entreprise innovante" avec Jean-Yves Prax et Bernard Buisson paru chez Dunod en 2005. Son prochain ouvrage « Constructing Cassandra : Reframing intelligence failure at the CIA, 1947-2001 » co-écrit avec Milo Jones, une étude des sources organisationnelles des surprises stratégiques, paraîtra à l'été 2013.

Ses travaux portent sur la façon dont les organisations gèrent les situations d'incertitude radicale, sous l'angle entrepreneurial avec l'étude de la création de nouveaux marchés et de nouveaux produits, et sous l'angle managérial en s'intéressant à la gestion des ruptures, de l'innovation, des surprises stratégiques et des problèmes complexes ("wicked problems") par les grandes organisations.

Il a plus de vingt ans d'expérience en industrie comme entrepreneur et dirigeant d'entreprise, ayant participé à la création ou l'acquisition de quatre entreprises de technologie, et comme consultant international. Jusqu'en 2009, il était dirigeant de Digital Airways, une startup spécialisée dans le logiciel dont il était le co-fondateur.

Avant de rejoindre EMLYON, il était professeur d'innovation à Vlerick Business School. De 2004 à 2009, il était chargé de recherche à l'INSEAD. Philippe Silberzahn est titulaire d'un DEA d'informatique de l'Université de Caen, d'un DEA de gestion de l'IAE de Paris (Université Paris I Sorbonne) et d'un MBA de la London Business School.

Blog : www.philippesilberzahn.com

Twitter : @phsilberzahn