

Philippe Silberzahn - L'effectuation ou la vraie façon dont les entrepreneurs pensent et agissent

Publication de l'intervention de Philippe Silberzahn, le 1^{er} avril 2014.

Les entrepreneurs ne sont ni visionnaires, ni casse-cou. Ils ne sont pas non plus des super-héros ou des héros solitaires. Comme tout un chacun, ils ne savent pas prédire le futur. Par contre, ils réussissent en **agissant sur l'avenir** et leur **vision** se construit **au fur et à mesure** que progresse leur idée, leur projet, grâce aux partenariats qu'ils ont su nouer avec d'autres personnes.

À l'inverse de ce qu'enseignent les manuels d'entrepreneuriat, dans la réalité, les entrepreneurs **partent** de leurs **ressources** (et, financièrement, souvent **de peu**) pour **définir** leurs **objectifs**. C'est l'approche dite effectuale par laquelle on **recherche les effets possibles des moyens dont on dispose**.

Une très grande part des entrepreneurs suit cette logique à l'envers de la stratégie classique (définir un objectif, puis chercher les ressources pour l'atteindre) et cela les oblige à **nouer des relations** avec d'autres et à faire de ces personnes des **partenaires**. « *Plutôt qu'une activité géniale, entreprendre est une activité **sociale**. Chez l'entrepreneur, la capacité à aller vers les autres est cruciale et les interactions avec autrui sont déterminantes pour la **viabilité du projet et son avancement*** », observe Philippe Silberzahn, professeur à l'EMLyon Business School, chercheur associé à l'École Polytechnique (CRG) et auteur de *L'Effectuation, les principes de l'entrepreneuriat pour tous*.

Née il y a une dizaine d'années aux États-Unis et issue des travaux de l'enseignante-chercheuse Sara D. Sarasvathy, la théorie de l'effectuation **infirme nombre de croyances** en matière de création d'entreprise (brisant au passage quelques mythes), et défend une **approche non élitiste** de l'entrepreneuriat. « *L'entrepreneuriat est universel mais il n'existe pas un modèle unique. Il est pratiqué partout dans le monde, dans toutes sortes de situations et par toutes sortes de gens. Tout un chacun peut être entrepreneur à sa manière* », affirme Philippe Silberzahn. Mais dans ce tissu hétéroclite, se dégagent cependant quelques **grands principes et une logique** que Sara D. Sarasvathy a **modélisés en processus**. Alors chef d'entreprise, Philippe Silberzahn s'est intéressé à ces travaux qui observaient la façon dont les entrepreneurs de tous pays raisonnent et agissent dans leur démarche de création. Il s'est aperçu que les conclusions de la chercheuse reflétaient bien sa propre expérience.

« *Le point de départ de l'aventure entrepreneuriale est la **personne elle-même et sa rencontre** avec une circonstance, un problème, un élément déclencheur. Le processus démarre donc **avant** que le marché n'existe. Puis, vient l'action qui **crée le marché**. Car, les entrepreneurs ne découvrent pas leur environnement, mais **ils le transforment*** », explique Philippe Silberzahn.

La logique entrepreneuriale n'est donc pas celle qu'on croit et, en posant que le projet démarre, non pas avec l'idée, mais **avec l'entrepreneur**, en postulant qu'au lieu de deviner son marché, l'entrepreneur **l'invente**, et donc, en substituant à la classique logique de prédiction une logique de **contrôle**, l'effectuation constitue bien une **façon entièrement nouvelle de concevoir la démarche entrepreneuriale**.

Philippe Silberzahn décrit les **cinq principes** de la logique entrepreneuriale :

- Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.
- La perte acceptable.
- Le patchwork fou.
- La limonade.
- Le pilote dans l'avion.

Il détaille le processus de l'effectuation : un paradigme de création de marché, et non de découverte, dans lequel interviennent une part de **hasard** et beaucoup de **subjectivité**, un mécanisme de création **au sens large**, pouvant tout autant s'appliquer à l'**innovation** qu'à la nécessité pour tout chef d'entreprise de **se remettre constamment en question**. « *Adoptée spontanément par des gens divers, c'est une façon de faire que tout un chacun peut s'approprier et appliquer à son projet. C'est une démarche **accessible à tous** et qui peut être **enseignée*** », assure Philippe Silberzahn.

Philippe Silberzahn étaye son exposé de nombreux exemples de marques reconnues et dont les fondateurs ont **intuitivement usé des principes de l'effectuation** : IKEA, Wal-Mart, 3M, Facebook, U-Haul et, à l'aube des années 2000, la Nine Dragons Paper de la Chinoise Cheung Yan, aujourd'hui premier producteur de papier d'emballage en Chine.



Objectifs et intervenants de la rencontre

- Le processus entrepreneurial est habituellement décrit comme un parcours linéaire qui va de l'entrepreneur ayant une grande idée au même entrepreneur se retirant quelques années plus tard aux îles Maldives. Entre-temps, ce personnage visionnaire aura rédigé un business plan irréprochable, levé de l'argent auprès d'un capital-risqueur, créé son entreprise, rassemblé une équipe, se sera lancé sur le marché, puis la réussite venant, aura mis son entreprise en bourse.
- Or, **la réalité est très différente de cet idéal**, comme le montre l'observation d'entrepreneurs de toute origine et de tous pays.
- C'est de cette observation qu'est née la théorie entrepreneuriale de l'effectuation, ce néologisme qualifiant la logique desdits entrepreneurs.
- Cette théorie existe désormais depuis plus de dix ans et elle commence enfin à sortir des cercles universitaires. Et, c'est tant mieux, car **elle bouleverse entièrement la façon (erronée) dont nous envisageons le processus de création d'entreprise**.
- Le **mardi 1^{er} avril 2014**, les communautés Acteurs de la création et Créateurs, repreneurs de Grenoble Ecobiz consacraient une rencontre à cette théorie, avec comme intervenant **Philippe Silberzahn**, spécialiste de la stratégie, de l'entrepreneuriat et de l'innovation, professeur à [EMLYON Business School](#) et chercheur associé à [École Polytechnique \(CRG\)](#).



- Les travaux de [Philippe Silberzahn](#) portent sur la façon dont les organisations **gèrent** les ruptures, les situations d'incertitude radicale et les situations complexes sous l'angle :
 - de **l'entrepreneuriat** : étude de la création de marchés et de produits nouveaux ;
 - **managérial** : étude de la gestion des ruptures, des surprises stratégiques et des problèmes complexes.
- Philippe Silberzahn possède **plus de vingt ans d'expérience** :
 - en tant qu'entrepreneur et dirigeant d'entreprise,
 - comme consultant international.
- Il a participé à la création ou l'acquisition de quatre entreprises technologiques, dont Digital Airways, spécialisée dans les logiciels pour téléphones mobiles et qu'il a dirigée jusqu'en septembre 2009.
- Il est l'auteur de « *L'Effectuation, les principes de l'entrepreneuriat pour tous* » (Pearson, 2014).
- En novembre 2003, il a donné le premier MOOC (1) d'initiation à l'entrepreneuriat et consacré à l'effectuation. Ce cours a rassemblé plus de 9 000 participants.
- (1) : MOOC = *massive open online course*, en français : *cours en ligne, ouvert et massif*.



Sommaire de la publication

Ce document retrace la présentation de **Philippe Silberzahn** ainsi que les échanges auxquels elle a donné lieu. Il contient les sujets suivants :

- Dans une précédente vie...
- De l'entrepreneur visionnaire au héros solitaire, cinq mythes à oublier
- L'effectuation : les cinq principes de la logique entrepreneuriale
- L'effectuation : le processus entrepreneurial et ses spécificités
- En savoir plus



Dans une précédente vie...

Entrepreneur, et fort sceptique vis-à-vis de la « doxa » entrepreneuriale

- Comme beaucoup d'entrepreneurs, j'ai lu de nombreux livres consacrés à l'entrepreneuriat. Je me suis efforcé de suivre leurs enseignements :
 - Développer une vision.
 - Établir un business plan très clair.
 - Chercher des financements.
 - Bien positionner mon produit.
- J'essayais d'être bon élève, mais je rencontrais de **grandes difficultés**, notamment à **produire un business plan**. Pourtant, l'entreprise se créait, grandissait, prospérait.
- Ma dernière entreprise (fondée en 1998) fut Digital Airways, spécialisée dans les **interfaces-utilisateurs pour les téléphones mobiles**. Avec mes associés, nous avions conscience que notre manière d'aborder l'entrepreneuriat ne correspondait pas à l'approche normée communément admise, et, malgré tout nous réussissions.

DIGITAL AIRWAYS AUJOURD'HUI

Digital Airways fournit des interfaces-utilisateurs pour :

- la **téléphonie mobile** : fabricants de téléphones, équipementiers, opérateurs télécoms et éditeurs de logiciels mobiles ;
- l'**électronique grand public** : lecteurs multimédias portables, cadres photos, décodeurs TV,
- les **systèmes industriels embarqués** : systèmes de navigation automobile, contrôle de processus industriels, terminaux de paiement, pompes à essence, matériel médical.

Existe-t-il une logique entrepreneuriale ? Oui, mais ce n'est pas celle que l'on croit, disent les observations de terrain

- Puis, j'ai découvert les travaux de **Saras D. Sarasvathy**, enseignante-chercheuse à l'université de Darden (Virginie), aux USA, et je me suis aperçu que ce qu'elle décrivait reflétait bien notre expérience. Ses travaux **infirmes des croyances en matière de création d'entreprise** et brisent ainsi quelques mythes.
- Cela m'a amené à parler de l'entrepreneuriat tel que je le vis au quotidien et non pas tel que les livres le raconte.



Les travaux de Saras D. Sarasvathy

- Au début des années 1990, Saras D. Sarasvathy observe la façon dont les entrepreneurs de tous pays raisonnent et agissent dans leur démarche de création. Elle conduit une expérience au cours de laquelle elle soumet une vingtaine de problèmes à des entrepreneurs et leur demande de raisonner à voix haute.
- Cette réflexion orale met en avant **cinq principes à l'envers de la stratégie classique** et communément enseignée.
- Saras D. Sarasvathy :
 - regroupe ces principes sous le terme **d'effectuation**,
 - tire de son observation une théorie qui défend une **approche non élitiste** de l'entrepreneuriat.
- En savoir plus sur Saras D. Sarasvathy : [Wikiberal](#) et [l'université de Darden](#).

De l'entrepreneur visionnaire au héros solitaire, cinq mythes à oublier

Mythe n° 1 : les entrepreneurs sont des visionnaires

De l'idée géniale au marché : l'épopée d'un « entrepreneur-sachant » face aux sceptiques qu'il convainc un à un

La littérature, les formations à l'entrepreneuriat, insistent sur le fait qu'à l'origine de tout projet doit exister une grande idée. Quelques obstacles surgiront pour la mettre en œuvre, des sceptiques la battront en brèche, mais, confiant dans son idée, ignorant les critiques (infondées) l'entrepreneur les surmontera. Globalement le projet suivra son cours.



Dans la vraie vie, tout le contraire, ou presque

Or, en réalité, rares sont les entrepreneurs dont l'idée n'a pas évolué dans le temps. Les entrepreneurs sont parfois visionnaires mais **leur vision se construit au cours du temps**. Elle est le fruit de la progression de l'entreprise et repose sur son quotidien.

Exemples

- [Ingvar Kamprad](#), le fondateur d'**IKEA** était au départ un petit commerçant qui vendait des poissons séchés, des stylos, des crayons, de la papeterie... Tout un assortiment d'articles qu'il pouvait se procurer à bas prix. En 1945, il y adjoint les meubles. Devant livrer l'un de ces meubles à un ami, il constate que sa voiture est trop petite pour le transporter et il le démonte. Soixante-dix ans plus tard, le concept du **meuble en kit** connaît toujours autant de succès et IKEA est toujours à son meilleur niveau.
- Commerçants en textile à Montreuil (93), Natan, Marcel et Bernard **Darty** louent pour s'agrandir un local voisin de leur commerce. Mais, ils se rendent compte que le bail autorise uniquement la vente d'électroménager. Ils abandonnent alors leur activité initiale pour **réorienter** leur entreprise sur ce marché.
- **Facebook** a démarré suite à une blague de potache. Son fondateur [Mark Zuckerberg](#) n'envisageait pas de créer une entreprise et n'avait aucune vision de ce que seraient les **réseaux sociaux** et leur fulgurant essor.

- Samuel Moore Walton (Sam Walton), ouvre en 1945 un magasin à Newport, dans l'Arkansas (USA). Il teste certains des concepts fondateurs de la chaîne de supermarchés **Wal-Mart** qu'il créera plus tard : notamment proposer un grand choix de marchandises à **des prix bas**.
- En 1902, aux États-Unis, la Minnesota Mining & Manufacturing Company (**3M**) est fondée pour exploiter une mine. Au lieu des minéraux escomptés, elle y trouve du sable. Le sable, étant abrasif, l'entreprise commercialise en 1920 un papier abrasif imperméable, puis, en 1925, sous la marque Scotch, un ruban adhésif de masquage. L'entreprise mettra dix ans pour décoller et c'est seulement la onzième année que son pdg pourra se verser un salaire.

Le contre-exemple

[Marcel Bich](#), fondateur de BIC, a dès le début de son entreprise la volonté d'appliquer les méthodes de Henry Ford. Cette vision est présente dès l'origine. Mais, les contre-exemples sont rares.

Mythe n° 2 : les entrepreneurs aiment prendre des risques

- Comme toute activité, l'entrepreneuriat présente des aspects risqués.
- Mais, voir dans l'entrepreneur l'archétype du casse-cou est une erreur. Au contraire, les entrepreneurs souhaitent **contrôler les risques qui se présentent**. D'ailleurs qui parmi nous se demande chaque matin « *Que vais-je faire de vraiment risqué aujourd'hui ?* »



- Le cascadeur [Rémy Julienne](#) a coutume de dire « *Mon métier, c'est de réduire les risques.* » Ce qui est intéressant à observer chez les entrepreneurs, c'est effectivement la manière dont ils se comportent face au risque.
 - Les entrepreneurs avancent **prudemment**, dans la limite d'une « **perte acceptable** », notion que j'aborderai plus loin. Ils **testent**.
 - Ils s'attachent aussi à **partager** le risque et à le **contrôler avec des associés**. Ce qui les oblige à **tisser des liens** avec autrui. L'entrepreneuriat est donc aussi une activité **éminemment sociale**, autre particularité que je développerai également.

L'incertitude est la matière première de l'entrepreneur

- Surtout, ce n'est pas le risque auquel les entrepreneurs se confrontent, mais bien **l'incertitude** : l'absence d'informations objectives sur un marché, par exemple. Là est la vraie différence.
- Par conséquent, ce qui caractérise le fait d'entreprendre, c'est bien l'incertitude qui résulte à la fois de nombreux paramètres et de ce qui n'est pas calculable.

RISQUE ET INCERTITUDE	
Il convient de distinguer deux types de risques :	
Le risque de type 1	<ul style="list-style-type: none"> • Faire quelque chose qui conduit à une erreur ou à un mauvais résultat. C'est le risque d'échouer. • Catastrophe, guerre perdue, produit raté... Ce risque est très visible.
Le risque de type 2	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas faire quelque chose qui aurait pu s'avérer utile ou être une réussite. • Ce type de risque est invisible car nous ne discernons pas tout ce que notre prudence nous a empêchés d'accomplir d'utile.
<ul style="list-style-type: none"> • Naturellement, ces deux types de risques sont liés puisque plus nous évitons le 	

risque de type 1, plus nous prenons le risque de type 2.

- Or, nous avons tendance à nous **focaliser sur le premier**, très visible, et personne n'est puni de n'avoir pas inventé quelque chose ! Ainsi, notre éducation, notre formation et les modes de gestion de l'entreprise en général, nous poussent-ils à **privilégier la réduction de l'échec**, avec pour résultat de **diminuer notre capacité à innover**.

Le risque n'est pas l'incertitude

L'économiste [Frank Knight](#) distingue le risque de l'incertitude en utilisant la notion de **probabilité**.

Le risque

Il caractérise un avenir ayant une **distribution connue**, ou une **distribution qui peut être estimée** par l'étude des événements au fil du temps.

L'incertitude

Elle caractérise au contraire un avenir dont la distribution est non seulement inconnue, mais **objectivement inconnaissable**, pas même en théorie.
En résumé, l'incertitude caractérise un contexte dans lequel la prévision n'est pas possible. Il n'existe aucune donnée historique sur laquelle extrapoler pour prédire l'avenir. Les buts ne sont pas prédéterminés mais émergent au cours du temps et l'environnement n'évolue pas indépendamment de notre action.
◀ Tout phénomène nouveau se produit dans un contexte d'incertitude.

Mythe n° 3 : les entrepreneurs prédisent l'avenir

- Visionnaire, l'entrepreneur serait donc capable de prédire l'avenir, de détecter les tendances qui échappent aux autres, de deviner où va le monde. Une de ses qualités serait sa capacité à entrevoir un futur marché, à discerner **avant la concurrence** les opportunités. Et une fois l'avenir deviné, l'entrepreneur tracerait la route entre le présent et le futur marché.
- La prédiction est fréquemment présentée comme la pierre angulaire de la réflexion entrepreneuriale. Mais, personne n'est apte à prédire. Des gens très intelligents ont ainsi été de mauvais prévisionnistes. Il existe tout un florilège de citations qui montrent que **plus on est expert et plus on se trompe**. Le spécialiste possède en effet un radar très court et sa confiance en lui est très (trop) grande.
- Dans la réalité, les entrepreneurs ne sont pas intéressés par le pronostic, car, **le futur ne se prédit pas mais se construit**. C'est dans cette logique que tout l'entrepreneur doit s'inscrire et celui qui réussit a su agir sur l'avenir.



Mythe n° 4 : les entrepreneurs ne sont pas comme nous

- Les médias se focalisent sur les réussites extraordinaires, des personnalités hors normes, possédant dynamisme, charisme ; des entrepreneurs sensationnels, performants, multilingues : Bill Gates, par exemple. (Encore que pour ce qui est du charisme, l'exemple n'est pas probant).
- « *Suis-je un nain par rapport à Bill Gates ?* » L'entrepreneuriat est **universel**. On peut l'interdire dans certains pays mais on ne peut pas l'empêcher. L'entrepreneuriat est, certes, une activité spécifique mais il est **pratiqué partout dans le monde, dans toutes sortes de situations**.
- Il n'existe en outre pas de **modèle unique de l'entrepreneur** et, dans leur quasi-majorité, ils sont des gens comme les autres. L'entrepreneuriat est, certes, une activité spécifique mais il est **pratiqué par toutes sortes de gens** : des timides, des audacieux, des visionnaires, des débrouillards, certains sont des leaders, d'autres de fins organisateurs, etc.
- N'éprouvez aucune gêne à entreprendre. Soyez vous-mêmes avec vos qualités et vos défauts.



Mythe n° 5 : les entrepreneurs sont des héros solitaires

- Les autobiographies et biographies d'entrepreneurs sont toujours écrites au singulier.
- Il est pourtant **bien rare qu'on démarre seul**. Car le principal critère de succès d'un entrepreneur réside dans sa capacité à **faire venir des gens à son projet**. Ainsi, Henri Ford n'a pas réussi tout seul. Il était associé à [James J. Couzens](#)



Entreprendre : une activité sociale

Entreprendre est tout le contraire d'un exercice solitaire. C'est un exercice social qui, comme je l'ai déjà évoqué plus haut, exige de **nouer des relations avec d'autres pour faire avancer son projet**. Pour entreprendre, il faut avoir la capacité d'aller vers ceux qui apporteront des ressources nécessaires au projet et d'en faire des partenaires.

L'effectuation : les cinq principes de la logique entrepreneuriale

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

- Pour illustre ce premier principe j'ai choisi l'exemple suivant :
Vous avez invité des amis à dîner. Quelles possibilités avez-vous pour composer votre menu ?

1

- Vous prévoyez votre menu.
- Vous faites les courses en fonction du menu que vous avez imaginé.
- Vous planifiez votre travail.
- ↳ C'est la **stratégie classique** : vous définissez votre objectif puis, ensuite trouvez les ressources nécessaires et planifiez pour l'atteindre. Cette stratégie est dite « **causale** », car elle cherche les moyens (causes) qui permettent **d'obtenir un effet souhaité**.

2

- À l'inverse, vous préparez votre menu avec ce que vous avez dans votre réfrigérateur et vos placards.
- Par conséquent, le repas émerge à partir de ce qui est disponible.
- ↳ Vous partez des ressources dont vous disposez pour **définir votre objectif**. C'est l'**approche effectuale** par laquelle on recherche les effets possibles des **moyens dont on dispose**. D'où le terme effectuation.

→ Une très grande part des entrepreneurs raisonne **de la seconde manière**. Ils créent leur entreprise avec les ressources dont ils disposent.

- Quelles sont les ressources universelles, celles dont chacun d'entre nous dispose ? Elles sont au nombre de trois :

1

La personnalité

- Nous y puisons nos premières ressources : nos centres d'intérêt, nos motivations et aussi nos irritations.
- Notre personnalité influence sur nos **idées**, oriente nos **projets**.

2

Les connaissances

- Chacun possède un socle de connaissances, qu'il s'agisse de connaissances formelles ou tacites.
- Nos connaissances constituent notre expertise de base.
- Nous nous appuyons sur nos connaissances pour **imaginer des solutions**.

3

Le réseau relationnel

- Toute personne est connectée à un réseau dont elle connaît les membres de façon plus ou moins intime.
- En moyenne, ce réseau avoisine 200 personnes.
- Nous nous appuyons sur notre réseau pour obtenir de l'aide au sens large.
- Nos relations sont le vecteur de notre développement.

À côté de ces trois ressources fondamentales et universelles, il en existe d'autres (l'argent, par exemple), certaines étant insoupçonnées. L'entrepreneur doit **explicitement les inventorier** et s'interroger sur **ce qu'il peut faire avec elles**.

LES ENTREPRENEURS DEMARRENT AVEC CE QU'ILS ONT SOUS LA MAIN



1	Qui ils sont.
2	Ce qu'ils savent.
3	Qui ils connaissent.

Principe n° 2 : la perte acceptable Le raisonnement selon lequel un entrepreneur ne se lance que si cela **lui rapporte plus** que cela ne lui coûte semble naturel et évident.

La dépense est plus facile à estimer que le gain

- Pourtant, déjà au dix-huitième siècle, le financier et économiste [Richard Cantillon](#) avait observé qu'un entrepreneur **dépense de manière certaine** pour, plus tard, **peut-être**, vendre des produits ou des services dans une quantité non quantifiable et à un prix non connu, donc **incertains au moment où il investit**.
- En d'autres termes, certain de ce qu'il va dépenser, l'entrepreneur n'est pas sûr de ce qu'il va gagner.

Les entrepreneurs raisonnent en perte acceptable, pas en retour attendu

- Cette incertitude rend par conséquent **l'arbitrage** fondamental dans la démarche entrepreneuriale : consentir une perte acceptable en temps, en argent, en position sociale, pour obtenir quelque chose mal aisé à définir. Cette manière de **borner le risque** est fréquente dans la démarche entrepreneuriale.
- Les pertes consenties peuvent être **compensées** par un enrichissement autre que pécuniaire.
- Le caractère acceptable est **relatif** et varie d'une personne à l'autre.

Principe n° 3 : le patchwork fou **Le patchwork en commun : un loisir créatif basé sur la sociabilité**

- Il existe une activité typiquement féminine qui consiste à réaliser un patchwork à plusieurs (en général autour d'un thème prédéfini), chacune participant aux fournitures.
- Cette activité collective a un aspect aléatoire. Qui sera là ? Quelles fournitures seront disponibles ?
- Le travail ne progresse que si chacune participe aux fournitures et que si leur utilisation est décidée d'un commun accord.

Les entrepreneurs développent leur projet en obtenant l'engagement d'un nombre croissant de parties prenantes

- À l'inverse de la démarche stratégique classique dans laquelle l'analyse de la concurrence constitue un pilier, les entrepreneurs s'intéressent plus à **nouer des partenariats** avec différents types d'acteurs, ou parties prenantes, afin de **coconstruire l'avenir**.
- On retrouve ici l'entrepreneuriat sous son aspect d'activité sociale.
 - L'entrepreneur doit avoir la capacité d'attirer vers son projet des personnes qui, pour différentes raisons, des motivations diverses, apporteront les ressources qui lui seront utiles.
 - Il les assemblera dans un patchwork dont il ne peut présumer avec qui il sera créé et quelle forme il prendra.
- L'entrepreneur doit aussi jouer sur la **valeur relative** de ces ressources. Ce qui aura beaucoup de valeur à ses yeux pourra s'avérer insignifiant pour la personne à laquelle il le demandera.

Principe n° 4 : la limonade

Un dicton anglais dit « *Si la vie vous envoie des citrons, alors faites de la limonade !* » La vie réserve toujours des surprises. À son image, un projet entrepreneurial est plein de surprises.

Les entrepreneurs tirent parti des surprises. Ils ne cherchent pas à les éviter.

- Une surprise constitue une **ressource** car, au minimum, elle apporte une information.
- Son rôle est important. À l'instar de Darty, nombre d'entreprises ont exploité une surprise pour se réorienter. À la suite d'observations fortuites, d'une suggestion d'un client ou d'un accident, elles ont changé de cap.

Principe n° 5 : le pilote dans l'avion

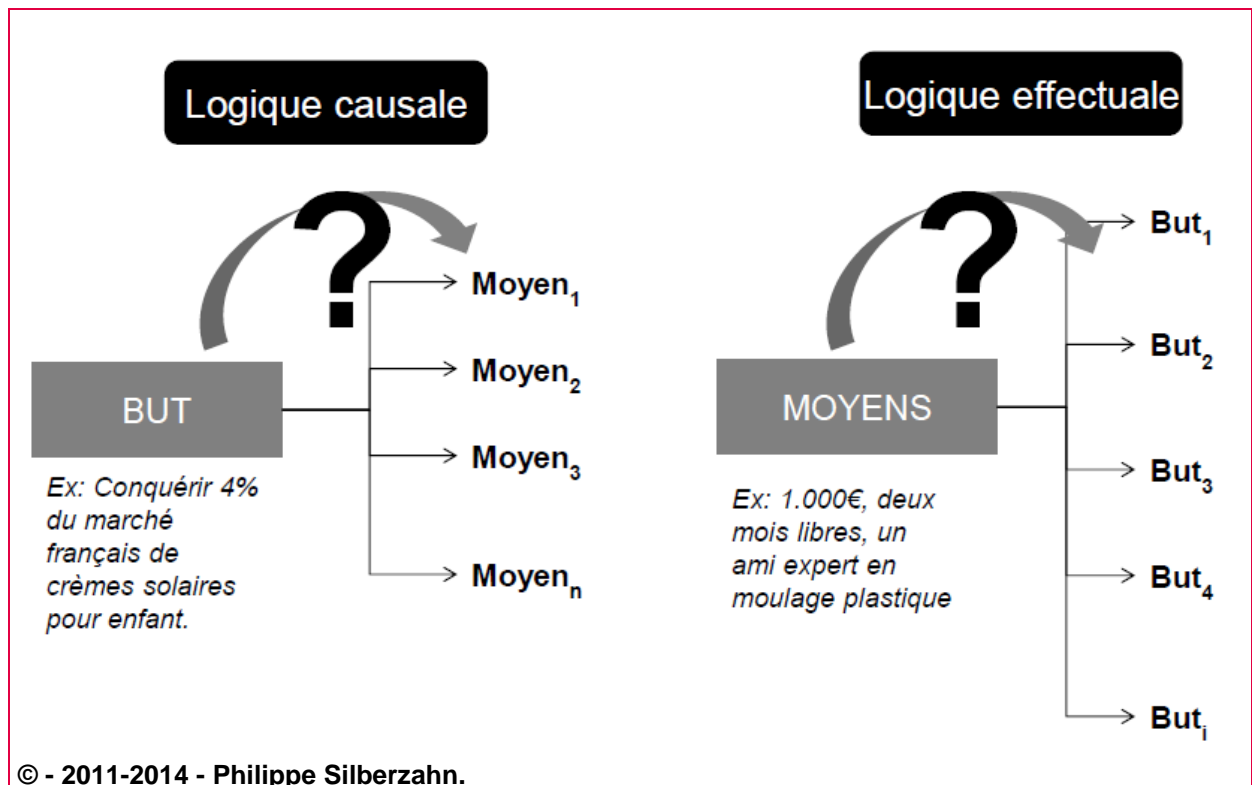
Ces principes conduisent à passer d'une logique de **prédiction** (tenter de **deviner** son marché) à une logique de **contrôle** (**inventer** son marché).

Les entrepreneurs transforment leur environnement. Ils ne le découvrent pas.

- L'avenir résulte de nos actions combinées. L'entrepreneur n'est pas confortablement installé à l'arrière de l'avion et il ne découvre pas le paysage qui se profile à travers un hublot.
- À l'instar des propriétaires de la chaîne multinationale Starbucks qui ont innové sur un marché vieillissant aux États-Unis, celui du café, l'entrepreneur s'efforce de contrôler, par conséquent d'inventer l'avenir, ce qui le dispense de le prévoir.
- La transformation qui découle de cette invention sera parfois modeste, d'autres fois importante.

Pour nous résumer : deux logiques opposées

- L'effectuation fait **l'inverse** de ce qui est préconisé dans la stratégie classique d'entrepreneuriat.
- La dimension **créative** y est plus importante. Deux entrepreneurs disposant de moyens identiques développent des projets totalement différents.

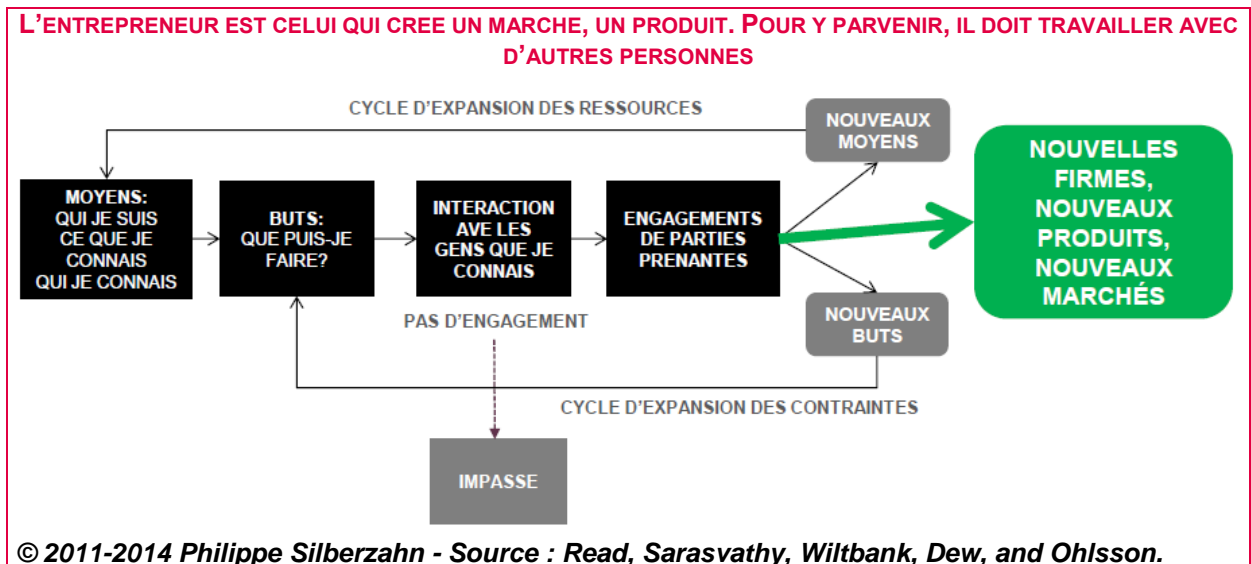


L'effectuation : le processus entrepreneurial et ses spécificités

Un paradigme de création de marché et non de découverte : une part de hasard, beaucoup de subjectivité

Étape	Action
1	Le point de départ de l'aventure entrepreneuriale est la personne elle-même et sa rencontre avec une circonstance, un élément déclencheur, un problème.
2	L'entrepreneur se demande ce qu'il peut faire avec ce qu'il possède , ce qu'il peut faire avec peu de financement. → Ce questionnement stimule la créativité.
3 et 4	Processus social, le processus entrepreneurial s'inscrit dans un cercle vertueux : des personnes rejoignent le projet de l'entrepreneur et lui apportent les ressources qui font grandir son projet. L'idée est façonnée comme un patchwork par des gens qui se rencontrent. L'entrepreneur n'avance pas à l'aveugle dans son projet. Ses parties prenantes sont son horizon. Le terme parties prenantes est pris au sens large : les associés, les premiers clients, les premiers salariés, etc.
5	L'idée se stabilise et le marché se crée peu à peu .

- Le processus démarre **avant** qu'existe le marché. Puis vient l'action qui crée le marché.
- Au cours de ce processus, la **vision** de l'entrepreneur (son marché, ses produits) prendra forme.
- Réfléchir, agir et rechercher des parties prenantes qui s'engagent dans le projet, tels sont **les trois axes que les entrepreneurs développent simultanément**, l'un ne pouvant aller sans l'autre. Dans leur démarche, **l'action prime donc sur l'analyse**.



Une illustration

- En 1945, Leonard Shoen, soldat américain démobilisé, essaie de louer une remorque pour déménager et n'y parvient pas.
- Il s'en procure alors une dans une décharge et la retape lui-même.
- Avec surprise, il constate que ses amis, puis des amis de ses amis, lui demandent de leur prêter ce véhicule.
- Petit à petit, il transforme ces prêts en service commercial et, pour se développer à moindre frais, il offre une réduction à ses clients qui lui trouveraient un concessionnaire pour louer ses remorques.
- Cette histoire est à l'origine de **U-Haul**, aujourd'hui l'un des principaux loueurs de véhicules utilitaires aux États-Unis.

Dans ce récit, nous retrouvons les cinq principes du processus entrepreneurial :

Démarrer avec ce que l'on possède .	☛ Principe n° 1
L'arrivée de la surprise .	☛ Principe n° 4
Le <i>patchwork fou</i> (interaction avec d'autres personnes).	☛ Principe n° 3
L'arrivée de nouvelles ressources qui permettent d'envisager des objectifs plus ambitieux.	☛ Principe n° 2
Finalement, Leonard Shoen a créé une entreprise et un marché .	☛ Principe n° 5

- L'idée de Léonard Shoen **n'est pas le fruit d'une vision claire et définie** et Shoen n'a aucune idée du phénomène migratoire que provoque dans tout le pays le retour des GI.
- Il ne fait aucune étude de marché, ne se fixe aucun plan, n'investit rien et, par conséquent, **ne prend aucun risque financier ou psychologique**.
- Simplement, il **rencontre un problème**, trouve la solution pour le résoudre, puis il commence à prêter son véhicule pour rendre service.

Qu'est-ce qui fait que le projet sera viable ou se trouvera dans une impasse ?

La viabilité d'un projet résulte d'une **dynamique sociale** que l'entrepreneur aura su susciter.

↳ L'entrepreneur doit demander à des personnes si elles sont intéressées par son idée, son projet. Il doit aller chercher les ressources qui lui sont nécessaires, aller chercher son premier bon de commande.

↳ La passion, la motivation aident ceux et celles de nature timide ou renfermée à faire cette démarche.

Si...	Alors...
Des personnes sont intéressées. Ces personnes et l'entrepreneur se mettent d'accord pour avancer...	Ce noyau constituera la cellule-souche du marché .
Ce que l'entrepreneur propose, ou bien, si lui-même ne parvient pas à susciter l'engagement...	Son projet entrera dans une impasse . ☛ L'entrepreneur aura néanmoins la possibilité de revenir au début du processus, de réinterroger ses moyens.

➔ Nous sommes donc bien dans le domaine du subjectif et **l'impasse est de nature sociale**.

La relative valeur d'une ressource et d'autres enseignements avec l'exemple de la Chinoise Cheung Yan

- Les gens sont souvent heureux d'aider gratuitement. Tout dépend de la manière dont on le demande et de **la valeur à leurs yeux** de ce qui leur est demandé.
- L'exemple de Cheung Yan, fondatrice et propriétaire du groupe papetier chinois *Nine Dragons Paper*, démontre combien est relative et **subjective** la valeur d'une ressource.
 - Lors d'un voyage aux USA, Cheung Yan constate que les Américains consomment beaucoup de papier, plus de 300 kg par personne chaque année et que ces papiers usagers finissent en décharges. Elle sait par ailleurs que la Chine a besoin d'énormes quantités de carton pour emballer ses produits exportés dans le monde entier.
 - Cheung Yan décide donc de **recupérer le papier dans les décharges américaines et de l'exporter vers la Chine.**
 - Mais comment l'acheminer à un prix qui ne soit pas trop élevé ? En utilisant les **containers** qui, après avoir livré les produits chinois aux États-Unis, **repartent à vide** vers la Chine.
 - Cheung Yan n'a eu aucune difficulté à se procurer sa matière première et elle négocie facilement son transport vers la Chine :
 - Les Américains ne sachant que faire de leurs déchets de papiers sont en effet trop heureux de pouvoir s'en débarrasser : ils **payent** Cheung Yan pour qu'elle les en débarrasse
 - Les transporteurs chinois sont quant à eux très contents de ne plus faire voyager leurs containers à vide, car c'est **très onéreux.**
 - Chung Yan a créé sa première entreprise aux USA en 1999 avec un investissement personnel de 3 800 dollars.
 - Aujourd'hui :
 - *Nine Dragons Paper* est le premier groupe chinois de recyclage de papier et le premier producteur de papier d'emballage de Chine.
 - Et le principal produit d'exportation en volume des États-Unis est... le papier !

LA MORALE DE L'HISTOIRE OU SES QUATRE ENSEIGNEMENTS

1	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'est pas nécessaire de disposer d'une invention technologique ou d'avoir une idée géniale pour créer une entreprise. Des entreprises peuvent facilement être créées avec des choses existantes.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Les idées ne deviennent des opportunités que lorsque quelqu'un agit dans ce sens.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Chung Yan a su convaincre ses parties prenantes. • Son offre a satisfait un besoin social. → Son projet était donc viable.
4	<ul style="list-style-type: none"> • La valeur d'une ressource dépend de l'usage que l'on va en faire. Chung Yan a transformé ce qui était un déchet encombrant et sans valeur pour les Américains en une source précieuse de revenus pour elle.

Un mécanisme de création au sens large

- Si le processus de l'effectuation est parfaitement adapté à la création d'entreprise, il correspond aussi à la nécessité constante pour tout chef d'entreprise de se remettre en question
- Il est aussi adapté à l'innovation. Car, pour innover, il convient de créer des coalitions.
- Plus largement, il dépasse le domaine de l'entrepreneuriat et s'applique à tout processus de création au sens large que ses buts soit lucratifs ou non.

A PROPOS DE L'INNOVATION

L'ouvrage de [Michel Goya](#) *La chair et l'acier. L'armée française et l'invention de la guerre moderne (1914-1918)*, constitue un livre de référence en matière de management de l'innovation.

Il explique en effet comment l'armée française, qui avait abordé la Grande Guerre avec des méthodes napoléoniennes et un équipement quasi obsolète, **s'est très rapidement transformée en faisant appel à des technologies nouvelles**, notamment l'arrivée décisive des chars d'assaut.

NB : livre paru en 2004 aux éditions Taillandier.

De bonnes pratiques enseignables et reproductibles

- Mis en œuvre **spontanément**, et par des gens **très divers**, les principes que je viens d'exposer peuvent être enseignés.
- J'ai d'ailleurs parfois l'impression d'apprendre aux oiseaux à voler : car tout un chacun peut être entrepreneur **à sa manière**. Pour y parvenir, il faut adopter la posture de celui ou de celle qui transforme son environnement, que ce soit dans un but lucratif ou non.

En savoir plus

Contacts

- ☛ EMLYON Business School
23, Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully cedex France
Tel.: +33 (0)4 72 18 46 87
Mail: silberzahn@em-lyon.com
- ☛ Le blog de [Philippe Silberzahn](#)

