

Introduction

L'entrepreneuriat tel qu'il se fait... vraiment

L'importance de l'entrepreneuriat dans l'économie, en particulier depuis la crise économique de 2008, est reconnue par tous. C'est pour cela qu'il a été encouragé par tous les gouvernements, de droite comme de gauche, ces dernières années. Mais si l'on veut vraiment soutenir l'entrepreneuriat, il faut en comprendre le fonctionnement. Or c'est loin d'être le cas de nos dirigeants, et notamment au sein de la classe politique française, principalement issue de l'administration. Quant à la population, elle perçoit souvent l'entrepreneuriat et les entrepreneurs au travers de mythes qui ont la vie dure : l'entrepreneur serait un héros, un escroc, un visionnaire, un individu charismatique ou un solitaire ; il devrait sa réussite à la chance, il serait motivé par l'appât du gain, etc.

Il suffit de discuter avec n'importe quel entrepreneur pour découvrir que la réalité est très différente. Les entrepreneurs eux-mêmes ne savent cependant pas vraiment expliquer comment ils prennent leurs décisions, et ce n'est sûrement pas en lisant des récits biographiques qu'on en apprend davantage : toujours écrits par ceux qui ont « réussi », ces derniers font inévitablement apparaître cette réussite comme le résultat naturel du talent de leur auteur. Souvent publiés longtemps après les faits, ils tendent à occulter les échecs, la part de hasard et les approximations propres à toute démarche entrepreneuriale. Surtout, ils n'éclairent pas le lecteur sur ce qu'il ne peut pas voir — pourquoi d'autres entrepreneurs, tout aussi talentueux et ayant mis en œuvre des idées originales selon une démarche similaire, n'ont pas connu la même réussite, puisque ceux-là n'ont pas écrit leurs mémoires. Les mythes de l'entrepreneuriat se sont ainsi longtemps nourris du fait que l'on ne sache pas vraiment comment les entrepreneurs pensent et agissent.

Il y a vingt ans, Saras Sarasvathy, une chercheuse indienne émigrée aux États-Unis, elle-même ancienne entrepreneuse, décide de tout reprendre à zéro pour comprendre comment les entrepreneurs raisonnent et agissent *vraiment*. Élève d'Herbert Simon, prix Nobel d'économie, Sarasvathy met au point un protocole. Après avoir choisi quarante-cinq entrepreneurs relativement anonymes mais ayant chacun connu plusieurs réussites entrepreneuriales indéniables, elle leur soumet des problèmes ou situations typiques que rencontrent les entrepreneurs, et leur demande de réfléchir à haute voix lorsqu'ils les résolvent. En les écoutant, elle met en lumière cinq principes que ces entrepreneurs appliquent systématiquement, sans en être nécessairement conscients. Ces cinq principes, que nous introduisons dans cet ouvrage, forment la base de ce qu'elle va appeler « effectuation », la logique des entrepreneurs experts. Les travaux de Sarasvathy ouvrent une période nouvelle, post-mythique en quelque sorte, où nous pouvons parler de l'entrepreneuriat *tel qu'il se fait vraiment*, et non tel qu'on se le représente, tel qu'on aimerait qu'il soit, ou même tel que les entrepreneurs nous le décrivent.

J'ai découvert l'effectuation en 2004. J'avais créé une start-up spécialisée dans l'informatique embarquée quelques années auparavant et j'étais frustré et inquiet de constater que la pratique que j'avais de l'entrepreneuriat avec mes associés ne correspondait pas à ce que je lisais dans les ouvrages sur le sujet. Ces derniers nous recommandaient d'être visionnaires — nous ne l'étions pas. Ils nous enjoignaient d'avoir un plan précis — nous avançons en tâtonnant. Ils nous conseillaient de lever de l'argent, mais personne ne voulait nous en donner et d'ailleurs, nous n'étions pas sûrs qu'il nous en fallait vraiment. Et puis je suis tombé sur l'article fondateur de Sarasvathy sur l'effectuation¹ et je me suis immédiatement reconnu : « C'est nous, c'est ce que nous faisons. » Quel soulagement ! Nous étions les Monsieur Jourdain de l'effectuation. J'ai constaté depuis que beaucoup d'entrepreneurs à qui je parle de l'effectuation ont la même réaction : ils s'y retrouvent

.....
 1 Saras Sarasvathy, « Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review* 26, n° 2 (2001): 243-63.

immédiatement ; ils se sentent soulagés que leur approche intuitive-ment émergente, progressive, tâtonnante, non seulement soit validée par les travaux de Sarasvathy mais surtout corresponde à celle de nombreux « grands » entrepreneurs qui ont réussi avant eux. Ils se disent : « Je peux donc construire mon projet au fur et à mesure sans forcément savoir où je vais d'entrée de jeu, et c'est OK. » Oui, c'est OK. C'est le message clé que je fais passer depuis.

Cet ouvrage vous propose de découvrir à votre tour l'effectuation, ses principes et ses fondements. Beaucoup de choses ont déjà été écrites sur le sujet, mais la plupart sont des travaux universitaires, en anglais de surcroît, et l'ambition de cet ouvrage est d'en offrir une introduction au public francophone. Parce que l'effectuation est un rare cas de théorie solide 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, et à ceux qui envisagent de le devenir et qui peut-être se demandent s'ils le peuvent (réponse : oui). Il s'adresse aussi aux accompagnateurs, aux coaches et aux investisseurs. Il est également destiné aux étudiants pour lesquels il est important de découvrir d'autres perspectives sur l'entrepreneuriat que le seul impératif d'avoir une grande idée, et de passer par un business plan et une levée de fonds. Il intéressera enfin les chercheurs en entrepreneuriat qui souhaitent disposer d'une introduction aux concepts de l'effectuation pour en étudier les liens éventuels avec leurs travaux.

J'ai quitté mon entreprise en 2009 en passant le relai à mes associés afin de devenir enseignant et chercheur en entrepreneuriat et de communiquer ma passion à de futurs entrepreneurs pour les aider à réussir. C'est donc sur la base de mon expérience d'entrepreneur et de mes recherches sur l'effectuation que j'ai écrit cet ouvrage.

Lors de la parution de sa première édition en février 2014, l'effectuation était encore peu connue en France et je voulais absolument changer cela. Depuis, heureusement, les choses ont changé, notamment grâce à cet ouvrage, le premier en français sur le sujet, qui a connu un succès important. Le MOOC d'introduction à l'effectuation que j'ai créé en 2013, et qui continue sur Coursera, a été suivi par plus de vingt-cinq mille personnes. D'autres ouvrages depuis, comme ceux

de mon confrère et ami Dominique Vian proposant des méthodes à partir de l'effectuation (ISMA360 et FOCAL), ainsi que de nombreux articles dans des revues de gestion ou dans la presse professionnelle, ont enrichi la question sur ses aspects conceptuels mais aussi sur les pratiques pour le monde francophone. L'effectuation est aujourd'hui enseignée dans de nombreuses écoles et institutions, elle fait désormais pleinement partie de l'arsenal de l'entrepreneur et du monde des formateurs et des conseillers. Les premières Journées Francophones de l'Effectuation ont poursuivi cet effort, réunissant experts et professionnels à Paris début 2019, puis à nouveau en janvier 2020, et visent à devenir un rendez-vous annuel des acteurs de l'effectuation.

La seconde édition de cet ouvrage propose une structure réaménagée avec un texte revu, clarifié, qui traduit les résultats récents de la recherche sur l'effectuation, ainsi que les progrès de ma propre compréhension d'un sujet qui paraît simple en apparence (après tout, cinq principes simples et voilà !) mais qui se révèle d'une incroyable richesse dès qu'on commence à le creuser. Pour prendre un exemple, je n'ai compris que récemment, en travaillant aux côtés de Saras Sarasvathy avec Dominique Vian, la distinction entre le *nécessaire* et le *suffisant* ; l'idée que l'effectuation ne dit pas ce qu'il *faut* faire, mais ce que l'on *peut* faire. En apparence triviale, cette distinction se révèle très puissante conceptuellement, mais surtout très importante sur le plan pratique. J'ai également mobilisé des exemples plus récents : en partant de 1945 et en allant jusqu'à 2019, la variété des exemples à travers les âges et les secteurs montre bien que l'effectuation est une approche universelle. J'ai ajouté une partie « Pour aller plus loin » qui permet deux niveaux de lecture : un corps principal présentant les principes et leur mise en œuvre, et un corps complémentaire proposant d'approfondir des points particuliers, dont la lecture peut intervenir dans un second temps. Enfin, j'ai enrichi les suggestions de mise en œuvre chaque fois que c'était possible.

L'effectuation a une grande valeur pratique par ses cinq principes, mais elle ne constitue en aucune façon une recette miracle pour réussir ; il n'en existe d'ailleurs pas en entrepreneuriat. Il ne faut donc pas s'attendre à trouver ici une méthode magique en cinq points ou un modèle définitif. Mais l'entrepreneuriat n'est pas non plus

simplement un coup de chance, une marche au hasard. L'effectuation se situe en quelque sorte à mi-distance entre ces deux positions. Elle propose des principes, c'est-à-dire des règles empiriques tirées de l'observation d'entrepreneurs, qui favorisent le succès mais ne le garantissent nullement. Comme l'ont montré des centaines d'études, une mise en œuvre de ces principes améliore les chances de réussite. L'entrepreneuriat reste cependant une forme d'art : il n'est pas programmable, mais repose sur des principes qui peuvent s'apprendre. C'est à cet apprentissage que vous invite cet ouvrage.