



## **Qu'est-ce qui rend les entrepreneurs entrepreneuriaux ?**

*Saras D. Sarasvathy*  
*Professeur*  
*La Darden Graduate School of Business Administration*  
*Université de Virginie*  
[sarasvathys@darden.virginia.edu](mailto:sarasvathys@darden.virginia.edu)

Translation - Philippe Silberzahn

## Qu'est-ce qui rend les entrepreneurs entrepreneuriaux ?

Les professionnels qui travaillent en étroite collaboration avec eux et les chercheurs qui les étudient ont souvent spéculé sur ce qui rend les entrepreneurs « entrepreneuriaux ». Bien sûr, les entrepreneurs aiment aussi s'exprimer sur ce sujet. Mais s'il existe autant d'histoires de guerre et de théories favorites qu'il existe d'entrepreneurs et de chercheurs, rassembler une théorie cohérente de l'expertise entrepreneuriale a jusqu'à présent échappé aux universitaires et aux praticiens.

Quelles sont les caractéristiques, les habitudes et les comportements de l'espèce *entrepreneur*? Existe-t-il un « noyau » apprenable et enseignable à l'entrepreneuriat ? En d'autres termes, que peuvent apprendre les entrepreneurs d'aujourd'hui tels que Rob Glaser et Jeff Bezos des vieux piliers tels que Josiah Wedgwood et Leonard Shoen ? Ou même au cours de la même période de l'histoire, quels sont les éléments communs que les entrepreneurs d'une grande variété d'industries partagent les uns avec les autres ? En somme, existe-t-il une « pensée entrepreneuriale » qui peut être appliquée à travers l'espace, le temps et la technologie ?

En 1997, j'ai entrepris un voyage plutôt périlleux mais exaltant pour enquêter sur cette question. En voyageant à travers 17 États des États-Unis pendant plusieurs mois, j'ai rencontré 30 fondateurs d'entreprises d'une valeur allant de 200 millions de dollars à 6,5 milliards de dollars et couvrant une variété d'industries, notamment l'acier, les chemins de fer, les ours en peluche, les semi-conducteurs et la biotechnologie. L'idée derrière l'étude n'était pas simplement d'interviewer ces fondateurs, mais de comprendre leurs histoires et de comprendre comment ils raisonnent sur des problèmes spécifiques pour transformer une idée en une entreprise durable. Les entrepreneurs se sont frayé un chemin à travers un problème de 17 pages réparti sur deux heures, parlant à haute voix en continu alors qu'ils résolvaient chacun exactement les mêmes 10 problèmes de décision pour créer une entreprise en commençant exactement par la même idée de produit. Des analyses rigoureuses des bandes transcrites ont conduit à des principes assez surprenants mais

éminemment enseignables. Cet ensemble de principes, une fois réunis, reposait sur une logique cohérente qui établissait clairement l'existence d'une forme distincte de raisonnement et de pensée que nous avons tous depuis longtemps intuitivement reconnue comme « entrepreneuriale ». Pour des raisons qui deviendront claires dans la section suivante, j'ai appelé ce type de rationalité « raisonnement effectual ».

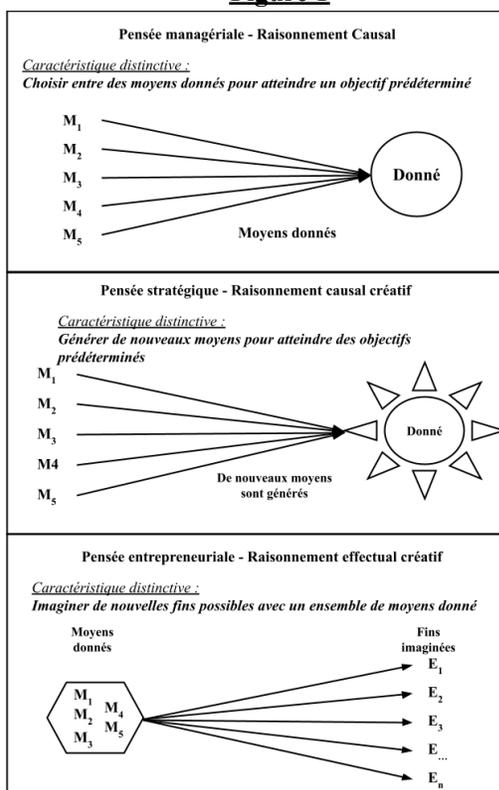
### Raisonnement \$ efficace : le problème

Le mot “effectual” est l'inverse de “causal”. En général, dans les programmes de MBA du monde entier, les étudiants apprennent le raisonnement causal ou prédictif dans tous les domaines fonctionnels de l'entreprise. La rationalité causale commence par un objectif prédéterminé et un ensemble de moyens donné, et cherche à identifier l'alternative optimale - la plus rapide, la moins chère, la plus efficace, etc. - pour atteindre l'objectif donné. La décision de fabriquer ou d'acheter en production, ou de choisir le marché cible avec le potentiel de rendement le plus élevé en marketing, ou de choisir un portefeuille présentant le risque le plus faible en finance, ou même d'embaucher la meilleure personne pour le poste de gestion des ressources humaines, sont toutes exemples de problèmes de raisonnement causal. Une variation plus intéressante du raisonnement causal implique la création d'alternatives supplémentaires pour atteindre l'objectif donné. Cette forme de raisonnement causal créatif est souvent utilisée dans la réflexion stratégique.

Le raisonnement effectual, cependant, ne commence pas par un but spécifique. Au lieu de cela, il commence par un ensemble donné de moyens et permet aux objectifs d'émerger de manière contingente au fil du temps à partir de l'imagination variée et des aspirations diverses des fondateurs et des personnes avec lesquelles ils interagissent. Alors que les penseurs causals sont comme de grands généraux cherchant à conquérir des terres fertiles (Gengis Khan conquérant les deux tiers du monde connu), \$efficace\$ les penseurs sont comme des explorateurs qui partent en voyage dans des eaux

inexplorées (Colomb découvrant le nouveau monde). Il est important de souligner, cependant, que la même personne peut utiliser à la fois causal et effectual raisonner à des moments différents selon les circonstances. En fait, les meilleurs entrepreneurs sont capables des deux et utilisent bien les deux modes. Mais ils préfèrent le raisonnement effectual au raisonnement causal dans les premières étapes d'une nouvelle entreprise, et sans doute, la plupart des entrepreneurs ne passent pas bien aux étapes ultérieures nécessitant plus de raisonnement causal. **Figure 1** décrit les différentes formes de raisonnement discutées ci-dessus.

**Figure 1**



Bien que le raisonnement causal puisse impliquer ou non une pensée créative, le raisonnement effectual est intrinsèquement créatif. La tâche simple de préparer le dîner peut être utilisée pour opposer les deux types de raisonnement. Un chef qui reçoit un menu spécifique et qui n'a qu'à choisir ses recettes préférées pour les éléments du menu, acheter des ingrédients et cuisiner le repas dans sa propre

cuisine bien équipée est un exemple de raisonnement causal. Un exemple de raisonnement effectual impliquerait un chef qui ne reçoit pas de menu à l'avance et est escorté dans une cuisine étrange où il doit explorer les placards à la recherche d'ingrédients non spécifiés et cuisiner un repas avec eux. Bien qu'à la fois causale et effectuale le raisonnement appelle des compétences et une formation spécifiques au domaine, le raisonnement effectual exige quelque chose de plus : imagination, spontanéité, prise de risque et sens de la vente.

### Raisonnement \$ efficace : le processus

Ainsi, le premier principe du raisonnement effectual est le principe de l'oiseau dans la main, à savoir travailler avec des ressources facilement disponibles. Mais quelles ressources ? Et quel est le processus par lequel ces moyens se transforment en nouvelles fins ?

Tous les entrepreneurs commencent avec trois catégories de moyens : (1) qui ils sont — leurs traits, leurs goûts et leurs capacités ; (2) ce qu'ils savent — leur éducation, leur formation, leur expertise et leur expérience ; et (3) qui ils connaissent — leurs réseaux sociaux et professionnels. En utilisant ces moyens, les entrepreneurs commencent à imaginer et à mettre en œuvre les effets possibles qui peuvent être créés avec eux. Le plus souvent, ils commencent très petit avec les moyens les plus proches et passent presque directement à l'action sans planification élaborée. Contrairement au raisonnement causal, qui prend vie grâce à une planification minutieuse suivi de l'exécution, le raisonnement effectual vit et respire l'exécution. Les plans sont faits et défaits et révisés et refondus par l'action et l'interaction quotidienne avec les autres. Pourtant, à tout moment, il y a toujours une image significative qui maintient l'équipe ensemble, une histoire captivante qui attire plus de parties prenantes et un voyage continu qui trace des territoires inexplorés. Par leurs actions, l'ensemble des moyens des entrepreneurs effectuaux et par conséquent, l'ensemble des effets possibles change et se reconfigure. Finalement, certains effets émergents fusionnent en des objectifs clairement

réalisables et souhaitables - des points de repère qui pointent vers un chemin discernable qui commence à émerger dans le désert.

Pourtant, dans nos salles de classe, nous enseignons aux entrepreneurs potentiels un processus extrêmement causal - la progression séquentielle de l'idée à l'étude de marché, aux projections financières, à l'équipe, au plan d'affaires, au financement, au prototype, au marché, à la sortie, avec la mise en garde, bien sûr, que des surprises se produiront en cours de route. Les entrepreneurs chevronnés, cependant, savent que les surprises ne sont pas des déviations du chemin. Au lieu de cela, ils sont la norme, la flore et la faune du paysage, *depuis* qu'une personne apprend à se frayer un chemin à travers la jungle. L'inattendu est l'étoffe de l'expérience entrepreneuriale, et transformer l'imprévisible en tout à fait banal est le domaine particulier de l'entrepreneur expert.

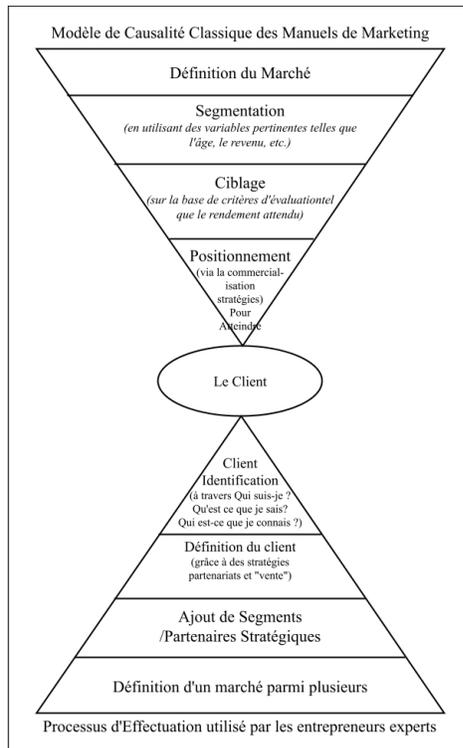
Voyons comment fonctionnent les deux processus dans le cas simple de la construction d'un restaurant. Imaginez un entrepreneur qui veut démarrer un restaurant indien. Dans le processus causal que nous enseignons, elle commencerait par une étude de marché sur l'industrie de la restauration dans la ville de son choix ; sélectionner un emplacement très soigneusement en fonction de l'étude de marché ; segmenter le marché de manière significative ; sélectionner les segments cibles en fonction des estimations de rendement potentiel ; concevoir un restaurant pour plaire à ses segments cibles ; réunir les fonds nécessaires ; rassembler son équipe ; et enfin, mettre en œuvre des stratégies de marché spécifiques et gérer les opérations quotidiennes pour faire de son restaurant un succès.

Dans le processus effectual, tout dépend de qui est notre entrepreneur, de ce qu'elle sait et de qui il ou elle connaît. Pour bien comprendre le processus ici, disons qu'elle est une bonne chef indienne qui envisage de démarrer une entreprise indépendante. En supposant qu'elle dispose de très peu d'argent, de quelles manières peut-elle mettre son idée sur le marché ? Lorsqu'ils sont utilisés comme exercice en classe, les étudiants suggèrent généralement des pistes d'action telles que s'associer à un restaurant existant, participer à des foires alimentaires ethniques, mettre en place un

service de restauration, etc. Disons que le plan d'action réel qu'elle décide de suivre est de persuader des amis qui travaillent au centre-ville de lui permettre d'apporter un déjeuner pour que leurs collègues de bureau puissent le goûter. Disons en outre que certains clients s'inscrivent alors à un service de déjeuner et qu'elle commence à préparer la nourriture à la maison et à livrer les déjeuners personnellement. Finalement, elle pourrait économiser suffisamment d'argent pour louer un emplacement et ouvrir un restaurant.

Mais il pourrait être tout aussi plausible que l'activité de déjeuner ne décolle pas au-delà des premiers clients, mais au lieu de cela, notre entrepreneur découvre que les clients sont réellement intéressés par sa philosophie ethnique et ses expériences de vie ou sa culture indienne ou d'autres aspects de sa personnalité, son expertise, contacts ou intérêts. Elle pourrait alors décider d'entrer dans l'une des nombreuses entreprises différentes en fonction des commentaires qui en résultent. Pour ne citer que quelques possibilités, son éventuelle entreprise prospère pourrait s'avérer être dans l'un ou l'ensemble des secteurs suivants : éducation, divertissement, voyages, fabrication et emballage, vente au détail, décoration d'intérieur, ou même entraide et motivation !

**Figure 2**



**Figure 2** dépeint et met en contraste le processus de marketing causal avec celui effectuel.<sup>1</sup> Les exemples concrets de processus effectuels en entrepreneuriat abondent. En effet, les histoires de l'effectuation saturent l'histoire de l'entrepreneuriat au moins aussi loin que le 18ème siècle : Au 18ème siècle, un potier nommé Josiah Wedgwood s'est rendu compte que les pots pouvaient porter les aspirations des gens à la mobilité sociale ; dans le 20e, King Gillette a commencé à jouer avec l'idée de créer quelque chose que les clients voudraient acheter encore et encore ; en se rasant un matin, pensez aux rasoirs jetables comme une possibilité ; Tom Fatjo, un professionnel respectable à Houston, a pratiquement fondé le géant des ordures BFI lors d'une réunion de subdivision de banlieue pour

<sup>1</sup> Il est facile de voir que le triangle causal inversé en haut peut être déplacé vers le bas sous le triangle effectuel montant et qui saisirait le cycle de vie marketing de la plupart des entreprises entrepreneuriales. Une fois que le marché a été clairement identifié et défini, on peut maintenant appliquer le processus de marketing causal traditionnel pour capturer des parts de marché et développer l'entreprise.

résoudre les problèmes d'élimination des ordures de la communauté ; et plus près du 21e siècle, tout en essayant de construire une chaîne câblée interactive avec un contenu progressif, un ancien cadre de Microsoft nommé Rob Glaser est tombé amoureux de Mosaic et a décidé de donner une voix au Web muet sous la forme de RealNetworks ; et ainsi de suite.

### Raisonnement effectuals : les principes

Tout cela signifie-t-il pour autant que nous recourons à nouveau aux contes autour du feu de camp ? Il s'avère que toutes ces histoires ont des principes de raisonnement communs qui inversent leurs homologues dans le raisonnement causal. De plus, ces principes s'articulent dans une logique cohérente qui démontre qu'il s'agit bien d'une alternative convaincante à la rationalité causale :

- Alors que le raisonnement causal se concentre sur le rendement attendu, le raisonnement effectuel met l'accent sur la perte abordable.
- Alors que le raisonnement causal dépend d'analyses concurrentielles, le raisonnement effectuel repose sur un réseau croissant de partenariats.
- Alors que le raisonnement causal incite à planifier, prévoir et éviter les surprises, le raisonnement effectuel met l'accent sur l'exploitation des contingences et l'ouverture aux surprises.

### Le principe de la perte abordable

Les managers apprennent à analyser le marché et à choisir les segments cibles avec le potentiel de rendement le plus élevé, tandis que les entrepreneurs ont tendance à trouver des moyens d'atteindre le marché avec un minimum de ressources telles que le temps, les efforts et l'argent. Dans le cas extrême, le principe de perte abordable se traduit par le principe de zéro ressource pour le marché. Plusieurs des entrepreneurs experts que j'ai étudiés ont insisté sur le fait qu'ils ne feraient aucune étude de marché traditionnelle, mais apporteraient le produit au client potentiel le plus proche

possible avant même qu'il ne soit construit. Pour n'en citer qu'un :

Je pense que je commencerais simplement... aller... au lieu de poser toutes les questions, j'irais et, disons,... essayer de faire une vente. Je ferais quelques... juste des jugements sur où j'allais — me chercher moi et mes copains — ou je sortirais et commencerais à vendre. J'apprendrais beaucoup, vous savez... quelles personnes... quels étaient les obstacles... quelles étaient les questions... quels prix fonctionnent le mieux. Essayez simplement de le retirer et de le vendre. Avant même d'avoir la machine. J'irais juste essayer de le vendre. Avant même que je commence la production. Donc, mon étude de marché serait en fait une vente réelle et pratique. Un travail acharné, mais je pense que c'est beaucoup mieux que d'essayer de faire des études de marché.

En trouvant le premier client dans leur voisinage immédiat, que ce soit dans leur voisinage géographique, dans leur réseau social ou dans leur domaine d'expertise professionnelle, les entrepreneurs ne se rattachent à aucun « marché » ou univers stratégique théorisé ou préconçu pour leur idée. Au lieu de cela, ils s'ouvrent à des surprises quant au marché ou aux marchés sur lesquels ils finiront par construire leur entreprise ou même sur les nouveaux marchés qu'ils finiront par créer. Partant exactement du même produit, les entrepreneurs de l'étude ont fini par créer des entreprises dans 18 secteurs totalement disparates !

### **Le principe du patchwork fou**

Le modèle causal évoque le puzzle comme image de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur causal analyse l'environnement à la recherche d'opportunités, trouve des lacunes sur le marché et le comble parfaitement avec le bon modèle d'entreprise au bon moment. Le raisonnement effectual ressemble plus à la couture d'un patchwork - en particulier un réseau croissant

d'acteurs auto-sélectionnés, dont chacun n'investit que ce qu'il ou elle peut se permettre de perdre, mais dont chacun façonne partiellement ce que la nouvelle entreprise qui en résulte et son nouveau marché (s) se révélera être.

Donc, le raisonnement effectual indique qu'il faut se concentrer sur l'établissement de partenariats plutôt que sur une analyse systématique de la concurrence. Comme les entrepreneurs ont tendance à démarrer le processus sans présumer l'existence d'un marché prédéterminé pour leur idée, des analyses concurrentielles détaillées ne semblent pas avoir de sens pour eux lors de la phase de démarrage. Comme l'a expliqué l'un des sujets : « À un moment donné dans notre entreprise, j'ai ordonné aux gens de ne pas penser aux concurrents. Faites juste votre travail. Ne pensez qu'à votre travail.<sup>2</sup> Au lieu de cela, les entrepreneurs se concentrent sur la création de partenariats dès le départ. En effet, le début idéal pour une startup réussie semblait être l'intégration de clients dans des partenariats stratégiques. Encore une fois, pour l'entendre de la bouche du cheval, "les études de marché traditionnelles disent que vous faites une collecte d'informations très large, éventuellement en utilisant des mailings. Je ne ferais pas ça. Je ciblerais littéralement, comme je l'ai dit au départ, des entreprises clés que j'appellerais des fleurons, leur ferais une lobotomie frontale... Le défi alors est vraiment de choisir ses partenaires, et de s'emballer tôt avant de devoir mettre beaucoup de capital sorti.

Ce principe de patchwork fou, qui met l'accent sur des partenariats avec des parties prenantes auto-sélectionnées, s'accorde très bien avec le principe de la perte abordable pour mettre l'idée des entrepreneurs sur le marché à des niveaux de dépenses en capital très bas. De

---

<sup>2</sup> Il a ajouté: "Maintenant, ce n'est pas tout à fait possible. Nous faisons beaucoup de recherche concurrentielle maintenant". Au moment de l'étude, son entreprise était une entreprise de 3 milliards de dollars. Les preuves montrent qu'à mesure qu'une entreprise entrepreneuriale grandit au-delà d'une taille critique le raisonnement effectual doit être complété et même parfois remplacé par des modes de pensée causals.

plus, l'obtention d'engagements préalables des principales parties prenantes contribue à réduire l'incertitude dans les premières étapes de la création d'une entreprise. Enfin, étant donné que l'entrepreneur n'est lié à aucun marché particulier pour l'idée, le réseau de partenariats en expansion détermine dans une large mesure le ou les marchés sur lesquels l'entreprise finira par se retrouver.

### **Le principe de la limonade**

D'une certaine manière, le principe de limonade du raisonnement effectual est au cœur de l'expertise entrepreneuriale - la capacité de transformer l'inattendu en rentable. Il évoque l'adage américain "Quand la vie te lance des citrons, fais de la limonade". Comme l'a dit l'un des sujets de l'étude, "Je vis toujours selon la devise 'Ready-fire-aim'. Je pense que si vous passez trop de temps à faire 'Ready-aim-aim-aim-aim', vous ne verrez jamais toutes les bonnes choses qui arriveraient si vous commenciez réellement à le faire et que vous visiez ensuite. Et découvrez où se trouve votre cible.

Les grandes entreprises entrepreneuriales sont le produit de contingences. Leur structure, leur culture, leur compétence de base et leur endurance sont tous des résidus d'êtres humains particuliers qui s'efforcent de forger et de réaliser des aspirations particulières par le biais d'interactions avec l'espace, le temps et les technologies dans lesquelles ils vivent. Par exemple, nous pourrions spéculer si la poterie Wedgwood aurait été possible si le potier Josiah Wedgwood n'avait pas rencontré le gentleman philosophe Thomas Bentley et ne l'avait pas courtoisé dans un partenariat qui a créé une marque et une grande entreprise qui a duré plus de deux siècles. La clé de la fortune de Wedgwood était la prise de conscience que les gens plaçaient leur argent là où se trouvaient leurs aspirations et que les pots et les vases pouvaient devenir des véhicules de mobilité sociale. De même, à notre époque, les chercheurs spéculent sur ce que Microsoft aurait été si IBM avait rédigé un autre type de contrat ou si Gary Kildall n'avait pas piloté son avion le jour où IBM est venu appeler. Pourtant, ce ne sont pas les contingences elles-mêmes qui ont

façonné les entreprises dans les exemples précédents. C'est ainsi que les entrepreneurs à *effet de levier* les contingences qui leur sont venues qui doivent former le noyau des modèles de raisonnement effectual. La prise de conscience que toutes les surprises ne sont pas mauvaises et que les surprises, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, peuvent être utilisées comme intrants dans le processus de création d'une nouvelle entreprise différencie le raisonnement effectual du raisonnement causal, qui tend à se concentrer sur l'évitement des surprises au maximum la mesure du possible.

### **Raisonnement effectual : la logique**

À la base de tous les principes du raisonnement effectual se trouve une logique cohérente qui repose sur une hypothèse sur l'avenir fondamentalement différente de celle du raisonnement causal. Le raisonnement causal est basé sur la logique suivante : *Dans la mesure où nous pouvons prédire l'avenir, nous pouvons le contrôler.* C'est pourquoi les universitaires et les praticiens du monde des affaires consacrent aujourd'hui d'énormes quantités de cerveaux et de ressources au développement de modèles prédictifs. Le raisonnement effectual, cependant, est basé sur une logique alternative : *Dans la mesure où nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons pas besoin de le prédire.*

Comment peut-on contrôler un avenir imprévisible ? La réponse à cette question dépend de nos croyances quant à l'origine de l'avenir. L'avenir est-il en grande partie une continuation du passé ? Dans quelle mesure l'action humaine peut-elle réellement modifier son cours ? Bien que l'avenir soit toujours incertain, toutes les incertitudes ne sont pas les mêmes. En fait, la manière la plus simple de modéliser les différents types d'incertitudes consiste à utiliser le modèle statistique classique du futur sous la forme d'une urne contenant des boules de différentes couleurs dans laquelle le tirage (disons) d'une boule rouge entraîne une récompense (par exemple, 50 \$). Supposons que la première urne contient 10 boules rouges et 10 boules vertes. Dans ce cas, le joueur peut calculer les cotes comme un retour attendu de 25 \$ sur chaque tirage puisqu'il y a 50-50 chances de gagner 50 \$. C'est le modèle d'un avenir

risqué, mais prévisible. Cependant, les entrepreneurs, ainsi que la plupart des êtres humains dans le monde réel, doivent généralement fonctionner sans une telle prévisibilité. L'urne à laquelle ils ont affaire ne comporte pas un nombre donné de boules de couleurs connues. Au lieu de cela, il contient un nombre inconnu de boules de couleurs inconnues, mais le jeu reste le même. Dans ce cas, la meilleure stratégie pour le joueur est de tirer plusieurs fois des boules au hasard et de bien noter le résultat de chaque tirage afin que la répartition des boules dans l'urne puisse être *découvert* au fil du temps. Ce modèle d'un avenir incertain, mais apprenable, devient prévisible avec le temps. Utiliser la logique causale—*dans la mesure où nous pouvons prédire l'avenir, nous pouvons le contrôler*—a du sens dans ces deux cas.

Mais les entrepreneurs choisissent de voir l'avenir à travers une logique effectuale. Consciemment ou inconsciemment, ils agissent comme s'ils croyaient que l'avenir n'est pas "là-bas" à découvrir, mais qu'il se crée à travers les stratégies mêmes des joueurs. En d'autres termes, l'entrepreneur utilisant la logique effectuale dit : *Quelle que soit la répartition initiale des boules dans l'urne, je continuerai à acquérir des boules rouges et à les mettre dans l'urne. Je chercherai d'autres personnes qui possèdent des boules rouges et les inciterai à devenir des partenaires et à ajouter aux boules rouges dans l'urne. Au fil du temps, il y aura tellement de boules rouges dans l'urne que presque chaque tirage en obtiendra une. Par contre, si moi et mes connaissances n'avons que des boules vertes, nous les mettrons dans l'urne, et quand il y en aura assez, créerons un nouveau jeu où les boules vertes gagnent.* Bien sûr, une telle vision peut exprimer des espoirs plutôt que des réalités, et de nombreux entrepreneurs dans le monde réel échouent. Mais il n'en demeure pas moins que les entrepreneurs utilisent cette logique pour essayer de construire de nouvelles urnes et d'imaginer de nouveaux jeux en permanence. En effet, plusieurs des entrepreneurs experts que j'ai étudiés ont explicitement déclaré qu'être dans un marché qui pouvait être prédit n'était pas une si bonne idée, car il y aurait toujours quelqu'un de plus intelligent et avec des poches plus profondes qui

le prédirait mieux qu'eux. Mais être dans un marché imprévisible signifiait que le marché pouvait être façonné par leurs propres décisions et actions en collaboration avec des parties prenantes et des clients-partenaires pré-engagés. Ensemble, ils pourraient utiliser les contingences en cours de route dans le cadre des matières premières qui constituent l'urne même qu'ils construisent.

Les entrepreneurs experts ne sont généralement pas dans le domaine du comptage de balles ou du jeu. Au lieu de cela, ils sont en fait chargés de créer l'avenir, ce qui implique de travailler avec une grande variété de personnes sur de longues périodes. Les urnes robustes du futur sont remplies de relations humaines durables qui survivent aux échecs et créent des succès au fil du temps.<sup>3</sup>

Incarnée dans un réseau de relations aussi durables, la logique effectuale est particulièrement utile et efficace dans des domaines tels que l'introduction de nouveaux produits sur de nouveaux marchés, un domaine souvent appelé [par le terme] le Le quadrant périlleux (**figure 3**), exactement le domaine où les techniques de marketing traditionnelles sont inefficaces.

**figure 3**

	Marché existant	Nouveau Marché
Existant Produit		
Nouveau Produit		Le quadrant périlleux

<sup>3</sup> Il s'agit encore une fois d'un sujet largement ignoré dans nos programmes d'études en entrepreneuriat, qui ont tendance à se concentrer sur les études de marché, la planification d'entreprise, le financement de nouveaux projets et les questions juridiques. A ma connaissance, aucun programme d'entrepreneuriat ne propose de cours sur la création et la gestion de relations durables ou de réseaux d'acteurs stables, ou sur la gestion des échecs.

C'est parce que la logique effectuale est dépendante des personnes, contrairement à la logique causale, qui est dépendante des effets. En d'autres termes, lorsqu'un effet particulier a déjà été choisi, comme un segment cible au sein d'un marché existant, les personnes que nous embauchons et avec lesquelles nous nous associons dépendront de l'effet que nous voulons créer ou du marché que nous voulons pénétrer. La logique effectuale, cependant, ne suppose pas des marchés préexistants et s'appuie sur l'idée que les marchés que nous créons seront fondés sur les personnes que nous sommes capables de rassembler. En fait, dans un raisonnement effectual, les marchés sont essentiellement des configurations stables de masses critiques de parties prenantes qui se réunissent pour transformer les produits de l'imagination humaine en forgeage et réalisation des aspirations humaines par des moyens économiques.

Les professionnels expérimentés dans le domaine entrepreneurial, qu'ils soient banquiers, avocats, VC ou autres investisseurs, ont toujours convenu avec les entrepreneurs prospères que trouver et diriger les bonnes personnes est la clé pour créer une entreprise durable. Ces entrepreneurs savent que ces «bonnes» personnes ne sont pas simplement des candidats sur le marché du travail qui attendent les emplois et les incitations que les entrepreneurs peuvent leur offrir. Au lieu de cela, les «bonnes» personnes ont besoin d'une appropriation émotionnelle des buts et objectifs de l'entreprise et ne peuvent être motivées que par la conviction que les effets qu'elles créeront incarneront leurs passions et aspirations les plus profondes tout en leur permettant de réaliser leur meilleur potentiel.

Mais les grands entrepreneurs réalisent quelque chose de plus sur le rôle central des personnes dans la formation de l'urne. En utilisant la logique \$efficace\$, ils comprennent qu'eux aussi ne peuvent pas attendre pour trouver les «bonnes» personnes tout le temps. En plus de s'efforcer continuellement d'attirer les «bonnes» personnes, ils apprennent également à les nourrir et à les faire grandir dans leur propre arrière-cour. Comme l'a écrit Josiah Wedgwood,

"Nous devons faire des artistes de simples hommes." Et plus récemment, l'un des fondateurs d'AES Corp., une compagnie d'électricité de plusieurs milliards de dollars avec des opérations dans des dizaines de pays à travers le monde, a déclaré : « [AES] est amusant parce que les gens qui travaillent ici sont pleinement engagés. Ils ont l'entière responsabilité des décisions. Ils sont responsables des résultats. Ce qu'ils font chaque jour compte pour l'entreprise et pour les communautés dans lesquelles nous opérons.

Il y a cependant un sombre corollaire à l'utilisation de la logique « efficace » dans l'activité entrepreneuriale. Puisqu'ils n'assument pas d'objectifs ou d'effets préexistants spécifiques et laissent ces effets émerger tout au long du processus, en utilisant une logique « efficace » pour créer des produits et des marchés, les entrepreneurs et leurs partenaires peuvent également finir par créer des effets néfastes et problématiques pour la société qu'ils Les effets qu'ils créent peuvent refléter l'ignorance et la cupidité ainsi que la volonté et les aspirations des personnes qui participent à la création de nouvelles urnes et jeux du futur. Mais notre prise de conscience de l'existence d'un raisonnement effectual devrait nous alerter plus nettement sur le rôle des entrepreneurs et du système de marché dans la formation de notre avenir en tant qu'espèce, et pas seulement en tant que contributeurs au PIB.

### **La création de U-Haul : Un exemple de logique effectuale**

En 1945, nouvellement marié et avec à peine 5 000 \$, Leonard Shoen entreprit un voyage effectual qui mena à la création de U-Haul. À la fin de 1949, il était possible de louer une remorque à sens unique de ville en ville dans la plupart des États-Unis. Lorsque nous examinons son parcours, nous constatons qu'il n'aurait pu être accompli que par l'utilisation d'un raisonnement effectual. Aujourd'hui, lorsque les étudiants entreprennent de rédiger un plan d'affaires pour cette entreprise (en utilisant des processus de causalité), ils concluent que le plan est financièrement irréalisable, voire psychologiquement irréalisable, car il nécessite une mise de fonds importante et risquée, dont la

plupart est enfermée dans actifs relativement sans valeur tels que les camions et la location d'emplacement. De plus, la logistique du démarrage de l'entreprise à une échelle beaucoup plus petite et de sa croissance aussi rapide que Shoen l'a fait submerge les prouesses analytiques des meilleurs penseurs causals. Le dernier clou dans le cercueil est généralement l'absence totale de barrières à l'entrée pour les imitateurs aux poches profondes après que le concept a été prouvé à plus petite échelle.

Shoen, cependant, n'a pas fait d'études de marché élaborées ou de prévisions détaillées et de collecte de fonds comme nous définirions ces termes aujourd'hui. Au lieu de cela, en utilisant des moyens effectueux (qui il était, ce qu'il savait et qui il savait), il s'est plongé dans l'action, créant le marché tout en développant l'entreprise. Dans ses propres mots :

Comme ma fortune était à peu près suffisante pour faire l'acompte d'une maison et la meubler, et sachant que si je faisais cela nous serions coulés, nous avons commencé la vie de nomades en mettant nos affaires dans une roulotte et en vivant entre beaux-parents. et les parents pour les six prochains mois. J'ai fait du barbier à temps partiel et j'ai acheté des remorques du genre que je pensais devoir louer à quiconque en avait une au prix que je pensais être juste. À l'automne 1945, j'étais tellement impliqué économiquement dans la location de remorques que c'était soit réussir soit perdre le la totalité.

À cette époque, il a déménagé avec sa femme, Anna Mary Carty Shoen, et leur jeune enfant au ranch Carty à Ridgefield, Washington. Là, avec l'aide de la famille Carty, les Shoens construisent les premières roulottes à l'automne 1945, peintes en orange vif au nom évocateur *U-Haul* (vous transportez vous-même) sur les côtés, utilisant le garage automobile (et la laiterie) du ranch comme première usine de fabrication. Shoen a ensuite pratiquement donné les remorques initiales aux locataires afin qu'ils puissent établir des concessions dans les villes

où ils ont déménagé. Il achèterait également des remorques et des camions et les revendrait à des employés, des membres de sa famille, des amis et des investisseurs qui les loueraient ensuite à AMERCO, la société mère de U-Haul. Il a passé un contrat avec des chaînes nationales de stations-service pour utiliser leur espace inutilisé pour le stationnement et pour gérer la paperasse. Ensemble, ce vaste réseau de parties prenantes constituait une barrière d'entrée substantielle pour tout imitateur qui aurait à risquer une mise de fonds importante pour être compétitif. La publicité était entièrement limitée aux pages jaunes et à la vue soudaine et surprenante d'un nombre croissant de fourgonnettes peintes de manière distincte circulant sur les autoroutes du pays.

À tout moment, U-Haul aurait pu échouer, mais les retombées financières qui en résultent n'auraient pas été un désastre puisque les investissements ont été répartis entre de nombreuses parties prenantes. Cela nous amène à l'implication clé du raisonnement effectuel pour le succès ou l'échec des entreprises entrepreneuriales : le raisonnement effectuel n'augmente pas nécessairement la probabilité de succès des nouvelles entreprises, mais il réduit le coût d'échec en permettant à l'échec de se produire plus tôt et à des niveaux d'investissement inférieurs.

### **Alors, qu'est-ce qui rend les entrepreneurs entrepreneuriaux ?**

Les entrepreneurs sont entrepreneuriaux, à la différence des entrepreneurs managériaux ou stratégiques, parce qu'ils pensent effectivement; ils croient en un avenir encore à construire qui peut être façonné en grande partie par l'action humaine; et ils se rendent compte que dans la mesure où cette action humaine peut contrôler l'avenir, ils n'ont pas besoin de dépenser de l'énergie pour essayer de le prédire. En fait, dans la mesure où l'avenir est façonné par l'action humaine, il ne sert à rien d'essayer de le prédire - il est beaucoup plus utile de comprendre et de travailler avec les personnes qui sont engagées dans les décisions et les actions qui le font exister .