

## Chapitre 1

---

# Le processus entrepreneurial : d'une logique causale à une logique effectuale

Créé en 1986 par des managers expérimentés pour commercialiser un ordinateur portable et financé par des investisseurs à hauteur de 20 millions de dollars, une somme considérable pour l'époque, le fabricant américain Compaq termine son premier exercice avec un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars, un résultat extraordinaire. La création de Compaq correspond à un pari : si le couple produit-marché identifié alors (un ordinateur portable pour les entreprises dans le cas de Compaq) est un succès, l'entreprise décolle et croît rapidement ; sinon, sa disparition est probable. C'est ce qui est arrivé à General Magic. Dans les années 1990, cette start-up visionnaire essaie de lancer un terminal portable communicant, précurseur de nos tablettes actuelles. Le projet est enthousiasmant, très médiatisé et reçoit des financements de très grandes entreprises comme Sony, Motorola, AT&T et Philips. Mais il ne décollera jamais et General Magic fermera ses portes en 2002.

### Logique causale

---

L'approche de Compaq repose sur l'utilisation d'une logique de raisonnement dite « causale » dans laquelle on commence par définir un but (ou objectif) pour chercher ensuite les causes (moyens) nécessaires pour l'atteindre (voir figure 1.1). La logique causale pose le problème en termes d'optimisation (comment atteindre le but identifié avec le moins de ressources possibles) et met l'accent sur l'importance de la prévision et de l'analyse préalables pour choisir le but atteignable et éviter les mauvaises surprises qui empêcheront

sa réalisation. Un exemple de raisonnement causal est le suivant :  
« Quels sont les moyens nécessaires pour conquérir 4 % du marché des crèmes solaires pour enfant ? »



**FIGURE 1.1** La logique causale : Définir un but, déterminer les moyens nécessaires pour l'atteindre

La logique causale implique naturellement qu'il soit possible de définir un but clair et que celui-ci ne change pas. Elle fonctionne bien pour les marchés établis, dans lesquels les structures, les concepts produits et les marchés sont connus — comme dans le cas de Compaq en 1986, ou d'un entrepreneur qui voudrait ouvrir un restaurant mexicain à Lyon. Si le marché est établi, un entrepreneur peut se procurer facilement des études très complètes sur celui-ci, qui change relativement peu ; il lui est donc possible de définir ce qu'il peut attendre de ce lancement compte tenu de la concurrence et de la dynamique du marché, elles aussi connues avec précision. Il définira ses buts en termes de part de marché, de chiffre d'affaires 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 les buts avec le minimum de moyens, conformément à la logique d'optimisation.

## Limites de la logique causale

Avec la logique causale, le processus entrepreneurial peut être résumé ainsi : un entrepreneur identifie une opportunité, conçoit

une offre y correspondant, crée une entreprise, lève des fonds sur la base de buts 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. C'est donc sur la capacité à identifier dès le départ le bon couple produit-marché, et plus généralement à déterminer le bon modèle d'affaire<sup>1</sup>, que se fonde la réussite ultérieure du projet. Cette dernière 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 du projet à suivre précisément les étapes ainsi planifiées. En substance, la réussite est fonction de la qualité de la planification selon l'idée que *dans la mesure où nous pouvons prédire l'avenir, nous pouvons contrôler la façon dont nous en tirons parti.*

Compaq présente à l'extrême tous les ingrédients de cette logique : 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'affaires, etc. Les lancements de Tupperware ou de Bic, dans le domaine de la grande consommation, reposent également sur cette logique : le produit envisagé à la création a tout de suite rencontré une clientèle et l'entreprise s'est bâtie de manière durable sur ce couple produit-marché. Un autre exemple est le lancement de Disney+, le site de vidéo à la demande de Disney. Ouvert le 12 novembre 2019, il avait déjà plus de dix millions d'abonnés à la fin de la première journée ! Internet permet bien sûr des passages à l'échelle extrêmement rapides, mais la réussite de Disney+ n'en reste pas moins impressionnante.

Les origines du marché des ordinateurs personnels remontent aux années 1970 et il était déjà bien établi au moment de la création

.....

1 Par modèle d'affaire, on entend l'ensemble des choix qui déterminent le domaine d'activité de l'entreprise : quels produits, quels clients, quel mode de distribution, quels actifs, quels partenaires, quel modèle de revenu et quelle formule de profit, etc.

de Compaq. Des ordinateurs portables avaient auparavant été introduits par quelques pionniers, de sorte que Compaq arrivait sur un nouveau segment au sein d'un marché déjà vieux de dix ans, que le lancement par IBM de son PC cinq ans plus tôt avait en quelque sorte légitimé. Il s'agissait pour Compaq d'entrer sur un marché existant. De même, Disney est un entrant tardif sur le marché de la vidéo à la demande qui est déjà connu, avec des concurrents bien identifiés (Netflix, Amazon, etc.) et beaucoup d'information disponible, notamment sur le comportement des consommateurs actuels et sur leurs attentes.

Lorsqu'un marché est nouveau, cependant, l'opportunité est beaucoup moins évidente, et un engagement trop fort et trop précoce envers un couple produit-marché augmente le risque d'échec du projet : il limite sa flexibilité et devient particulièrement sensible aux changements inévitables de son environnement qui peuvent remettre en cause la pertinence du choix initial. Le projet reste bloqué sur son idée de départ, incapable de la faire évoluer, et meurt avec elle. C'est ce qui est arrivé à General Magic, évoquée plus haut : l'émergence d'Internet, qu'elle n'avait pas anticipée, entre l'idée initiale et sa mise en œuvre, nécessitait de revoir profondément son modèle, ce qu'elle n'a pas réussi à faire.

Le risque d'échec est particulièrement élevé si l'entreprise a fait appel à des investisseurs en capital<sup>2</sup>. L'investissement repose en effet sur la promesse d'une bonne mise en œuvre du couple produit-marché choisi. Un changement d'environnement ou du marché au cours de la phase de mise en œuvre rend plus difficile la possibilité d'infléchir ultérieurement cet objectif, car les investisseurs peuvent considérer que le pacte a été rompu, et ceci d'autant plus que l'investissement de départ est important. En outre, l'investissement massif est la source d'un risque significativement augmenté pour l'entreprise en raison de la surabondance des ressources si l'excès des capacités

.....  
 2 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 ou si les investisseurs font preuve de grande souplesse.

de production ne peut être absorbé par la demande. L'entrepreneur est alors entraîné dans une fuite en avant qui consiste à parier sur la défaillance des concurrents pour survivre, la remise en cause de la pertinence du couple produit-marché original arrivant souvent trop tard. Ainsi, Ofo, une entreprise chinoise fondée en 2014 proposant des vélos en libre-service, a cessé ses activités fin 2018 après avoir investi plus de 2,2 milliards de dollars pour financer une expansion très rapide.

L'investissement massif augmente également l'enjeu : plus les ressources engagées dans ce pari sont importantes, plus son échec sera coûteux et difficile à surmonter. L'expérience de la bulle Internet, qui avait porté à son paroxysme l'utilisation d'une logique causale massivement financée avec le fameux impératif *get big fast* (devenir gros vite) est l'illustration du risque qu'il comporte. L'idée était que sur un nouveau marché, les positions prises en premier sont les plus avantageuses et les plus faciles à garder (théorie de l'avantage au premier entrant). En conséquence, lors de l'émergence d'Internet au début des années 1990, les start-up levaient des sommes énormes pour prendre très rapidement des positions et s'assurer, par cet investissement massif, qu'elles les garderaient. Cette idée reste dominante aujourd'hui. Ainsi The We Company (anciennement WeWork), qui loue des bureaux temporaires dans le monde entier, a levé près de 14 milliards de dollars depuis sa création en 2010 et a été valorisée jusqu'à 47 milliards de dollars en 2019. Cependant, beaucoup questionnaient sa viabilité au point où son entrée en Bourse a été annulée à la dernière minute et sa valeur s'est depuis effondrée. Les limites de l'hypothèse sont en effet d'une part que le gagnant n'est pas toujours celui qui se lance le premier et d'autre part que les opportunités identifiées ne sont pas toujours réelles. C'est par exemple le cas de Juicero, une start-up très médiatique créée en 2013 proposant une machine fabriquant des jus et *smoothies* minute, qui a fait faillite en moins de quatre ans après avoir brûlé 120 millions de dollars lorsque l'inutilité de son produit est devenue évidente. De même, plus de 330 start-up ont fermé leurs portes en Chine en 2019 ; elles avaient collectivement levé plus de 2,5 milliards de dollars.

## L'entrepreneuriat : un processus souvent émergent

---

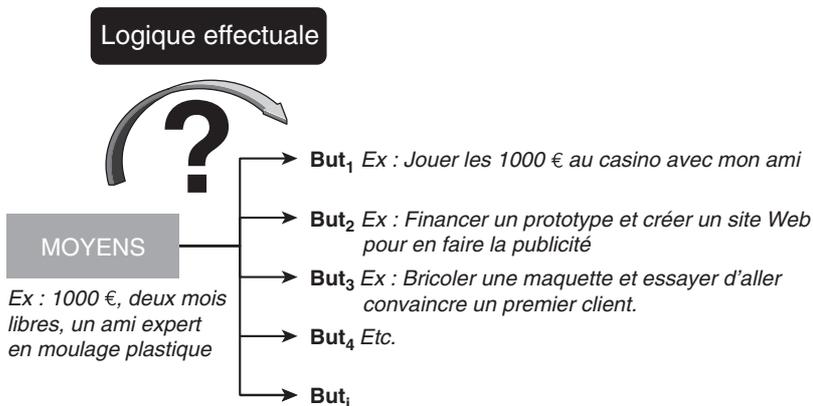
Dans nombre de cas heureusement, la dynamique du projet entrepreneurial ne se réduit pas à un seul essai qui se terminerait soit par sa réussite et donc le passage à une phase de croissance, soit par son échec et sa disparition. Si sa mise de départ n'a pas été trop importante, l'entrepreneur peut surmonter l'échec initial et tenter de déterminer un nouveau couple plus pertinent, prenant ainsi un chemin plus lent et plus sinueux pour décoller. Ainsi, 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 paya pas pendant les... onze premières années de son mandat. C'est pourtant aujourd'hui une grande multinationale et une référence obligée de la littérature sur l'innovation.

En réussissant à survivre à l'échec de leur idée initiale, ces entreprises abandonnent leur logique causale et basculent, par nécessité et si bien sûr elles le peuvent, dans un mode dit « émergent » : elles reconstituent progressivement leur offre et leur modèle d'affaire pour essayer de trouver un « bon » couple produit-marché. Créée en 1997 pour vendre des DVD en ligne, Netflix abandonnera cette activité peu rentable un an après pour passer à la location, qui assurera son décollage, puis à la vidéo à la demande en 2010 et désormais à la production de films et de séries, deux domaines dans lesquels elle est désormais un acteur de niveau mondial.

Ce mode émergent voulu ou contraint n'est pas limité à quelques cas emblématiques — au contraire. La majorité des entreprises nouvelles débutent avec peu de moyens et sans idée très arrêtée, et cela se vérifie aussi bien dans les domaines technologiques que dans l'industrie ou les services. Le mode émergent est donc largement dominant dans l'entrepreneuriat, qu'il conduise à une modeste PME régionale ou à un leader mondial. Mais comment donc font les entrepreneurs pour faire émerger ainsi leur projet ?

## Logique effectuale

Les recherches de Saras Sarasvathy sur le raisonnement des entrepreneurs ont montré que dans un mode émergent, ces derniers utilisent souvent une logique qu'elle a appelée *effectuation*. L'effectuation consiste non pas à partir d'un but pour déterminer ensuite les moyens nécessaires pour l'atteindre, mais au contraire de partir des moyens dont on dispose pour imaginer les effets (buts) possibles, d'où son nom (voir figure 1.2). Un exemple de raisonnement effectual est le suivant : « Je dispose de deux mois et de 1 000 € et j'ai un ami expert en moulage plastique. Que puis-je faire avec cela ? »



**FIGURE 1.2** Logique effectuale : Partir de ses moyens pour imaginer des buts possibles

Avec l'effectuation, la notion de but clair fixé *a priori* disparaît au profit d'une série de buts limités qui émergent progressivement en fonction des moyens disponibles à un instant donné. L'utilisation de la logique effectuale est rationnelle pour les entrepreneurs pour deux raisons : d'une part ils sont très contraints au niveau de leurs moyens — ils doivent donc faire avec ce qu'ils ont car acquérir de nouveaux moyens est difficile —, d'autre part ils agissent en général dans des contextes de rupture, dans lesquels ni les produits ni même les marchés qui leur correspondent n'existent encore au moment où ils démarrent. Dans une telle situation d'incertitude, la logique causale

fonctionne mal, car définir des buts clairs et stables est impossible, ou très risqué : on ne peut viser une part d'un marché qui n'existe pas, et encore moins un chiffre d'affaires, et l'absence d'information objective rend dangereuse la prévision qui risque de se révéler fausse, avec de graves conséquences pour l'entrepreneur qui aura tout misé dessus. En situation d'incertitude, il s'agit moins d'optimiser ou de résoudre des problèmes que de créer des choses nouvelles : les deux logiques sont totalement différentes (voir tableau 1.1).

**TABLEAU 1.1** Comparaison des logiques causale et effectuale

	Logique causale	Logique effectuale
Démarrer avec	Effets souhaités (buts)	Causes disponibles (moyens)
Prise de décision	Trouver des moyens nécessaires pour atteindre les buts définis	Imaginer des buts possibles en fonction des moyens disponibles
Nature de l'inconnu	Focalisation sur les aspects prédictibles d'un futur incertain	Focalisation sur les aspects contrôlables d'un futur non prédictible
Posture	Dans la mesure où nous pouvons prédire le futur, nous pouvons le contrôler	Dans la mesure où nous contrôlons le futur, nous n'avons pas besoin de le prédire
Logique	Optimisation (le moins de moyens possibles pour atteindre le but)	Créativité (imaginer des buts non prédictibles)
Résultat	Une part d'un marché existant obtenue par une stratégie concurrentielle	Un nouveau marché co-créé avec des parties prenantes engagées
Pertinence	Environnements stables et connus	Environnements incertains

Les logiques causale et effectuale font cependant toutes les deux partie du raisonnement humain. Lorsque je prends un avion, je préfère que la compagnie aérienne gère le vol en logique causale, mais si cette compagnie gère toute son activité ainsi, son avenir sera rapidement compromis. Aucune des deux logiques n'est meilleure que l'autre ; simplement elles sont pertinentes dans des situations différentes. Et pourtant, la plus grande partie de notre enseignement forme à la logique causale, et donc à l'optimisation. Comme elle repose sur

un paradigme de création, l'approche effectuale est génératrice de nouveauté, et c'est pourquoi elle est aussi pertinente pour l'entrepreneuriat. Avant d'en présenter les principes, il faut remettre en question un certain nombre de mythes très communs de l'entrepreneuriat pour comprendre son intérêt.