

Louis Jacques Filion • Claude Ananou • Christophe Schmitt

Réussir sa **CRÉATION** **D'ENTREPRISE**

Sans business plan

- En construisant son opportunité
- En travaillant son intuition
- Avec les approches IDÉO et SynOpp



EYROLLES

« Nous n'avons pas de plan à cinq ans, ni à deux ans, pas plus à un an. Nous avons une mission et une stratégie. La mission est d'organiser l'information du monde. La stratégie est de le faire à travers l'innovation. »

Eric Schmidt
P-DG de Google

« L'instinct, le courage et la créativité de l'entrepreneur ne sont pas quantifiables dans un business plan. Imagination, action, incarnation, voilà les variables fondamentales qu'aucun curseur ne peut modifier. »

Jacques-Antoine Granjon
P-DG et fondateur de vente-privee.com

Avec un million d'entrepreneurs de plus, en moins de trois ans, la France a rattrapé une densité entrepreneuriale présente à l'international. Pourtant, les créateurs d'entreprise ont de grandes réticences à se lancer, tant le processus leur paraît complexe. D'ailleurs, les plus grands succès viennent des entrepreneurs qui maîtrisent avec brio la conception d'opportunité et qui n'ont pas forcément bâti un business plan.

Dans cet ouvrage, un ensemble d'outils sont mis à la disposition du créateur pour l'aider dans sa démarche et le conduire vers le succès. Les approches suggérées font appel autant à ses capacités créatives qu'analytiques pour transformer la compréhension des besoins du marché en opportunités d'affaires. Dans cette perspective, l'approche SynOpp suggère une démarche innovante pour soutenir la création d'opportunité du futur entrepreneur, tandis que l'approche IDéO offre des paramètres structurants pour l'aider à définir des scénarios pour passer à l'action. L'ouvrage propose une vision globale des actions à mener. Il a été conçu comme un fil conducteur qui offre au créateur des repères pour ses prises de décision. Il favorise l'organisation cohérente de ses activités, en fonction de l'avenir qu'il souhaite construire.



Louis Jacques Filion
est professeur et titulaire de la chaire Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.



Claude Ananou
est entrepreneur et maître d'enseignement à HEC Montréal.



Christophe Schmitt
est professeur et titulaire de la chaire Entreprendre de l'Université de Lorraine.

→ **Ont collaboré à cet ouvrage :** Franck Barès (HEC Montréal), Jean-Pierre Béchard (HEC Montréal), Cândido Borges (Universidade Federale de Goias), Denis Grégoire (Syracuse University), Julien Husson (université de Lorraine), Edmilson Lima (Universidade Nove de Julho, São Paulo), Marie-Ange Masson (HEC Montréal), Sybil Persson (ICN Business School, Nancy), Patrick Valéau (université de la Réunion).

Réussir
sa **CRÉATION**
D'ENTREPRISE

Sans business plan

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55512-7

Louis Jacques Filion
Claude Ananou
Christophe Schmitt

Réussir sa **CRÉATION** **D'ENTREPRISE**

Sans business plan

- En construisant son opportunité
- En travaillant son intuition
- Avec les approches IDéO et SynOpp

EYROLLES



Table des matières

Avant-propos	XIII
Préface	XV
De l'intuition à l'action entrepreneuriale	XV
Introduction	1
La création d'une entreprise : une démarche intuitive et imaginative ..	1
La création d'entreprise pour se réaliser	1
L'essentiel de l'apprentissage en trois parties	3

Partie 1

Penser différemment la création d'entreprise

• Chapitre 1

L'intuition, l'écoute et le modèle mental en vue de l'action	7
1.1 Introduction	7
1.2 La valeur de l'intuition comme moteur de pensée	8
1.3 Quelques éléments de définition de l'activité entrepreneuriale	11
1.4 La capacité de lire, d'interpréter et de transcrire son intuition	12
1.5 L'observation et l'écoute comme outils de renouvellement	14
1.6 La puissance du modèle mental comme élément déterminant des activités entrepreneuriales	15
1.7 Conclusion	19
1.8 Bibliographie	20

• Chapitre 2

La création d'entreprise : un processus complexe	21
2.1 Un monde à découvrir	21
2.2 Les caractéristiques des entrepreneurs	22
2.3 Les facteurs de succès liés à la création d'entreprise	24
2.4 Les principales difficultés des créateurs d'entreprises	25
2.5 L'importance des apprentissages	27
2.6 Le projet d'entreprise	27
2.7 Apprendre à structurer des processus d'activités	28

2.8 Conclusion	31
2.9 Bibliographie	32

• **Chapitre 3**

Le business plan remis en question	35
3.1 Introduction	35
3.2 Un outil pas assez adapté aux contingences du démarrage d'entreprise	37
3.3 Le business plan ne forme pas aux activités entrepreneuriales	39
3.4 Un exercice standardisé pouvant empêcher l'intention d'entreprendre .	41
3.5 Le business plan ne pose pas les bonnes questions au créateur d'entreprise	43
3.6 Conclusion	49

• **Chapitre 4**

Créer son futur pour agir au présent	51
4.1 Introduction	51
4.2 Entreprendre, c'est aussi envisager un futur	53
4.3 D'un futur donné à un futur construit par l'entrepreneur autour d'une opportunité	55
4.4 Les spécificités du futur	56
4.5 Le rôle du futur dans l'opportunité entrepreneuriale : l'importance des scénarios et des experts	58
4.6 L'intégration du futur dans les opportunités : de nouveaux concepts à intégrer	62
4.7 Conclusion	64
4.8 Bibliographie	65

• **Chapitre 5**

Une opportunité entrepreneuriale, ça ne se trouve pas, ça se crée	67
5.1 Introduction	67
5.2 La construction d'une opportunité : un travail d'artisanat	68
5.3 La construction d'une opportunité : un travail de terrain	71
5.4 La construction d'une opportunité : une stratégie sans cesse actualisée	74
5.4 La construction d'une opportunité : une voie possible	76
5.5 La création d'une opportunité face à l'inertie	78
5.6 Conclusion	79

Partie 2

Construire son projet autour d'une opportunité : pour une alternative au business plan

• Chapitre 6

L'approche SynOpp : intégrer les particularités de l'activité entrepreneuriale dans son projet de création d'entreprise	85
6.1 Introduction	85
6.2 L'entrepreneur : toute personne possède une graine entrepreneuriale. .	86
6.3 Le démarrage d'entreprise : une démarche holistique	90
6.4 Provoquer la synchronicité : un atout pour faciliter le démarrage d'entreprise	90
6.5 Réfléchir, décider et agir itérativement (RDA)	92
6.6 Concevoir un projet de démarrage d'entreprise : créer une opportunité entrepreneuriale à partir d'une intuition	95
6.7 Conclusion	96

• Chapitre 7

IDéO® : une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité	99
7.1 Introduction	99
7.2 Entreprendre, c'est concevoir un scénario en problématisant et en traduisant.....	100
7.3 La méthode IDéO® : présentation d'une démarche pour concevoir un scénario à partir d'une opportunité	105
7.4 Conclusion	111
7.5 Bibliographie	111

• Chapitre 8

Approche SynOpp : les thèmes clés d'un cheminement de démarrage d'entreprise	113
8.1 Introduction	113
8.2 Détecter un besoin	114
8.3 Cibler la clientèle adepte du besoin détecté : la niche	118
8.4 Construire une solution motivante avec un avantage prépondérant : mieux satisfaire le besoin que les concurrents	120
8.5 Apprivoiser l'incertitude et comprendre ce que l'on est prêt à perdre pour son projet	131
8.6 Amorcer le projet : définir la cellule-souche du projet	134

8.7 Déployer le projet	135
8.8 Conclusion	138

• Chapitre 9

Le dossier d'opportunité : des points de repère pour démarrer son entreprise	139
---	-----

9.1 Introduction	139
9.2 L'utilisation des fiches	141
9.3 Conclusion	144

<i>Fiche 1</i> Reconnaissance du besoin	145
<i>Fiche 2</i> Solution préférentielle	148
<i>Fiche 3</i> Avantage prépondérant	151
<i>Fiche 4</i> Adeptes	154
<i>Fiche 5</i> Sensibilités et incertitude	157
<i>Fiche 6</i> Amorçage	160
<i>Fiche 7</i> Déploiement	163
<i>Fiche de suivi</i> Votre démarche entrepreneuriale	165

• Chapitre 10

La compréhension de son secteur	167
--	-----

10.1 Pourquoi faire une note sectorielle ?	167
10.2 Comment structurer une note sectorielle ?	168
10.3 Temps 1 : l'identification et la description des intervenants	171
10.4 Temps 2 : l'analyse du fonctionnement du secteur	173
10.5 Temps 3 : le positionnement	177
10.6 Comment chercher de l'information pour continuer à progresser dans son analyse sectorielle ?	179
10.7 Conclusion	186

• Chapitre 11

Présenter sa démarche de démarrage via un journal de bord	193
--	-----

11.1 Introduction	193
11.2 Quel état d'esprit adopter pour présenter son projet ?	194
11.3 Les arguments pour « vendre » son projet à ses interlocuteurs	195
11.4 Comment présenter un projet ?	196
11.5 Conclusion	201

• Chapitre 12

Évaluer un projet de création d'entreprise selon l'approche SynOpp . . .	203
12.1 Introduction	203
12.2 Quels sont les points forts et les faiblesses influençant le potentiel de l'opportunité (tableau 12.1) ?	204
12.3 Quels sont les points forts et les faiblesses de la démarche de l'entrepreneur (tableau 12.2) ?	204
12.4 Quels sont les points forts et les faiblesses de la présentation et de la communication de l'entrepreneur (tableau 12.3) ?	208
12.5 Quelle est l'évaluation globale du projet de l'entrepreneur (tableau 12.4) ?	210
12.6 Utiliser les tableaux	211
12.7 Conclusion	211

Partie 3

Accompagner les démarches liées aux opportunités

• Chapitre 13

Le rond-point, le chameau et le facilitateur : accompagner le porteur d'une opportunité entrepreneuriale	215
13.1 Introduction	215
13.2 L'invention du rond-point	216
13.3 Un conte saharien	217
13.4 Accompagner : réparateur <i>versus</i> facilitateur	219
13.5 Quelques enseignements	221
13.6 Les apports et les enjeux de l'accompagnement de l'opportunité entrepreneuriale	223
13.7 Conclusion	227
13.8 Bibliographie	228

• Chapitre 14

Le coaching au service du créateur en voie d'entreprendre	229
14.1 Introduction	229
14.2 Le coaching du créateur d'entreprise	234
14.3 Conclusion	241
14.4 Bibliographie	242
14.5 Quelques sites Internet utiles	243

• **Chapitre 15**

Le partage de la vision et l'entreprise naissante	245
15.1 Introduction	245
15.2 Quelques préalables au partage d'une vision	247
15.3 Le partage d'une vision	252
15.4 Se familiariser avec la pratique visionniste et le partage de la vision grâce à la conversation stratégique	255
15.5 Partager et perfectionner la vision au fil du temps : maîtriser l'art de la conversation stratégique	261
15.6 Conclusion	262
15.7 Bibliographie	263

• **Chapitre 16**

Quelques conseils pour mieux réussir la création de son entreprise ...	265
16.1 Introduction	265
16.2 Structurer son modèle mental entrepreneurial	266
16.3 Établir ses critères de succès, se fixer des objectifs et savoir s'organiser en vue de l'action	267
16.4 Connaître et comprendre son secteur, les besoins, écouter et être axé sur le client	268
16.5 Bien mettre en valeur l'opportunité créée et savoir choisir les moments propices (<i>timing</i>)	269
16.6 Contribuer à une innovation et se différencier : modèle entrepreneurial, choix du nom et prix	270
16.7 Se donner des outils de réflexion	272
16.8 Mobiliser le plus tôt possible son réseau, voire des relations de soutien et des contacts d'affaires	273
16.9 Bien définir son « espace de soi », ainsi que les espaces des collaborateurs et savoir déléguer	274
16.10 S'entourer d'entrepreneurs : partenaires, mentor, coach et comité consultatif	275
16.11 Se préparer à la polyvalence et savoir persévérer	277
16.12 Conclusion	278
Conclusion	281
La réalisation de soi et celle des autres	281
Épilogue	283
L'entrepreneuriat et la société	284
L'entrepreneur et les activités entrepreneuriales	285

Bibliographie	287
Remerciements	289
Les contributeurs	291
Liste des tableaux	293
Liste des figures	295
Liste des encadrés	297
Index	299

Avant-propos¹

Ce livre vise à préparer à créer une entreprise, à démarrer une activité entrepreneuriale, qu'elle soit à but lucratif ou non. Traditionnellement, cette préparation a été axée sur la rédaction d'un business plan. Cet ouvrage met plutôt l'accent sur une compréhension plus approfondie de l'opportunité autour de laquelle le projet entrepreneurial sera construit. En fait, ce livre suggère des voies pour articuler sa démarche entrepreneuriale sous la forme d'un dossier d'opportunité.

La mise en place d'un projet entrepreneurial par la création d'une entreprise fait appel à de nombreuses dimensions et ressources de l'entrepreneur. Ce dernier réfléchit de façon créative et intuitive comme analytique. Alors que les approches de la création d'entreprise sont le plus souvent analytiques, ce livre met l'accent sur la pensée intuitive, créative et imaginative, afin de poser les problèmes de manière méthodique. Ainsi, ce livre a été conçu pour que le lecteur se concentre non seulement sur la compréhension des données financières, mais avant tout sur le cœur du projet entrepreneurial, c'est-à-dire la mise en valeur, de manière à la fois créative et méthodique, d'une opportunité. Les auteurs ayant participé à la rédaction de ce livre sont des experts dans leurs domaines respectifs. La majorité d'entre eux a développé une grande expertise en création d'entreprise. Leurs activités portent aussi sur l'étude des entrepreneurs et des créateurs d'entreprises, ainsi que sur l'enseignement dans le domaine de la création d'entreprise.

Cet ouvrage intègre donc à la fois la recherche dans le domaine ainsi qu'une expertise reconnue pour l'enseignement de la création d'entreprise, le conseil et l'encadrement des créateurs d'entreprises. Il se situe au confluent de la recherche et de la pratique. Un effort particulier a été fait pour qu'il soit facile à aborder, à comprendre et à mettre en pratique.

Bonne lecture !

**Louis Jacques Filion,
Claude Ananou et Christophe Schmitt**
18 janvier 2012

1. Ce livre reprend en partie une publication antérieure : Filion, L. J., Ananou, C., et al., *De l'intuition au projet d'entreprise*, Les Éditions Transcontinental, 2010.

Préface

DE L'INTUITION À L'ACTION ENTREPRENEURIALE

Le thème de la création d'entreprise, à l'instar de celui de l'emploi, a considérablement évolué au cours des dernières années.

Après une période de perplexité sur l'importance à accorder au phénomène de la création d'entreprise, l'idée qu'il est l'un des éléments moteurs d'un combat pour un pays fort, fier de ses initiatives et à l'économie croissante, paraît aujourd'hui acquise.

Il est vrai que partout, entrepreneuriat et création d'emploi apparaissent comme une motivation légitime, comme l'est également l'espoir créé par de jeunes créateurs confrontés à toute forme d'exclusion sociale et économique.

Les initiatives en faveur de l'entrepreneuriat fleurissent et fort légitimement, la mobilisation de chacun doit venir conforter, dans un consensus attendu, ceux qui, depuis toujours, se battent pour être reconnus dans leur domaine économique, entendons les créateurs d'entreprises.

De toute évidence, l'idée même de la création d'entreprise a fait son chemin, même si, ici et là, les réalités semblent parfois plus lentes à se produire. Pendant très longtemps, la France n'a pas échappé à cette règle, mais de toute évidence, elle a engagé une révolution en 2009 en instaurant le statut d'autoentrepreneur. Désormais salué par 75 % des Français¹, ce régime est révélateur d'une aspiration de liberté professionnelle. Nous passons doucement d'un esprit de clochers, apanage des statuts, à un esprit de chariots, privilège des découvreurs.

Avec un million d'entrepreneurs de plus, en moins de trois ans², la France a rattrapé une densité entrepreneuriale présente dans de très nombreux pays européens et outre-Atlantique.

Pourtant, l'aventure ne fait que commencer et il nous faut désormais aller au-delà d'une aspiration afin que partout entrepreneur

1. Enquête Opinion Way pour le Salon des entrepreneurs 2011.

2. Source : INSEE.

rime bientôt avec employeur et croissance. Les entreprises ont besoin de grandir, car elles sont au final les seules créatrices de richesses et d'emplois. Or, la croissance ne se décrète pas, pas plus d'ailleurs que l'esprit d'entreprise. Mais les besoins des hommes sont si nombreux qu'ils doivent trouver pour y répondre une volonté d'entreprendre et un appétit de l'initiative.

Cependant, de pétitions de principes en idées reçues, trop de freins retardent encore aujourd'hui partout les efforts de tous ceux qui veulent faire de l'acte d'entreprendre une démarche tout simplement naturelle. Cet ouvrage est justement là pour nous rappeler que l'action entrepreneuriale est incroyablement logique, voire intuitive.

Les auteurs nous rappellent que derrière des théories qui peuvent apparaître complexes, l'entrepreneuriat est finalement le produit de l'apprentissage d'un créateur qui laisse libre cours à son sens intuitif, son imagination, et surtout sa capacité à comprendre les opportunités qui l'entourent.

Je souhaite que tous ceux qui liront ces lignes les comprennent comme une nouvelle façon d'appréhender l'esprit d'initiative. Il n'est finalement pas besoin de grandes théories économiques pour déceler que l'entrepreneuriat est universel.

Comme les auteurs, j'ai la conviction que tous les Hommes ont un talent, à condition que l'on veuille bien leur donner une chance de l'exprimer.

Ce livre y contribue, car il participe à la démocratisation du projet entrepreneurial.

J'invite tous ceux qui ont envie d'entreprendre et tous ceux qui accompagnent ces envies à laisser libre cours à l'imaginatif, à l'intuitif et à l'ingéniosité et surtout à conserver à l'entrepreneuriat une qualité essentielle d'accessibilité.

**François Hurel,
Président du forum de l'entrepreneuriat
de l'OCDE**

Introduction

LA CRÉATION D'UNE ENTREPRISE : UNE DÉMARCHE INTUITIVE ET IMAGINATIVE

Par Louis Jacques Filion, Claude Ananou et Christophe Schmitt

*« On naît. On meurt. C'est mieux si entre les deux
on fait quelque chose »*

Francis Bacon

La création d'entreprise pour se réaliser

Chaque année, la diversité des entrepreneurs va en augmentant, dans des secteurs variés : industrie, services (en forte hausse), biotechnologies et technologies de l'information, sans oublier les domaines émergents tels que les jeux électroniques. On compte aussi parmi ces entrepreneurs, des travailleurs individuels, des autoentrepreneurs, des entrepreneurs dans le domaine des arts, de la culture, des industries créatives et du cirque, dans le secteur agricole et alimentaire, coopératif, etc.

Nous remarquons un intérêt de plus en plus marqué pour l'« éco-preneur », c'est-à-dire l'entrepreneuriat et le développement durable, l'entrepreneuriat responsable, l'entrepreneuriat social, philanthropique et à but non lucratif. La création de nouvelles entreprises augmente chaque année, et de plus en plus de projets se positionnent sur le marché global, c'est-à-dire qu'ils s'adressent dès le démarrage au marché international. Nous entrons dans une ère où l'entrepreneuriat se présente comme une activité professionnelle à part entière, à l'image d'une grande porte ouverte à la réalisation de soi et de ses rêves. En ce sens, créer son entreprise, c'est aussi accéder à plus de liberté. Cette liberté ne doit cependant pas être envisagée comme une utopie, et encore moins comme une injonction, au risque de faire souffrir les porteurs de projet.

L'information publique entourant la création de nouvelles entreprises n'est pas toujours accessible, et quand elle l'est, n'est pas toujours positive. Par exemple, on entend souvent dire que certaines nouvelles entreprises ne seront en activité que dans une proportion de 20 %, 25 % ou 30 % après cinq ans. Or, ce n'est pas tout à fait exact.

En effet, les entrepreneurs qui créent une entreprise à partir d'une approche rigoureuse, telle que celle suggérée dans ce livre – celles et ceux qui auront suivi nos recommandations pour réussir un projet d'entreprise et se seront bien entourés, en particulier d'un mentor et d'un coach – seront encore en activité dans une proportion de plus de 80 % après cinq ans. Il est à noter que les autres n'auront pas nécessairement fait faillite, mais la majorité de ces entreprises aura été vendue ou cessera son activité parce que leurs créateurs auront décidé de faire autre chose. Il est vrai que celles et ceux qui ont monté une entreprise du jour au lendemain, sans préparation, dans un secteur qu'ils ne connaissaient pas, seront moins de 25 %, après cinq ans, à être encore en activité. Avec cet ouvrage, nous souhaitons montrer qu'entreprendre nécessite de la méthode. Et ne s'improvise pas.

Un certain nombre de facteurs permettent de prédire le succès d'un entrepreneur : son expérience du monde des affaires et des organisations ; sa connaissance et son expérience du secteur d'activité ; son expérience en gestion, en particulier de projet ; enfin, le fait qu'il travaille avec un mentor, un coach et un comité consultatif, c'est-à-dire qu'il sache s'entourer de gens d'expérience. « C'est en forgeant qu'on devient forgeron », mais on le devient plus rapidement et plus efficacement si l'on a su bien s'entourer pour générer une solide culture d'apprentissage. Il faut commencer quelque part, et notre expérience nous démontre que, chemin faisant, même dans un domaine qui nous est un peu familier, il est toujours utile de s'entourer de personnes expérimentées.

Les entrepreneurs qui en sont à leur deuxième création d'entreprise consacrent plus de temps au marché, aux ventes, au choix de leurs clients et aux relations avec les fournisseurs, et moins de temps à chercher des subventions et à remplir des formulaires bureaucratiques pour devenir éligibles à divers programmes de soutien. Ils travaillent plus méthodiquement et accordent beaucoup d'attention au recrutement du personnel et à la sélection des collabora-

teurs. Ils sont aussi plus transparents et communiquent mieux sur leurs projets et ce qu'ils souhaitent accomplir. Ils ont compris l'importance de générer de l'enthousiasme à propos de tous leurs projets. Ils choisissent un sujet qui pourrait les passionner, ce qui les motive à toujours continuer à apprendre. Ils obtiennent ainsi de meilleurs résultats. Entreprendre est avant tout une affaire de personnes et donc une aventure humaine. Entreprendre, c'est une façon d'être, de penser et de vivre. Entreprendre ne se décrète pas, mais se construit. Entreprendre nécessite une approche holistique, systémique et « projective », et visant à obtenir des résultats précis sur des projets bien ciblés.

L'essentiel de l'apprentissage en trois parties

Ce livre comprend seize chapitres répartis en trois grandes parties. Cette introduction ne vise pas à introduire chaque chapitre en détail, mais plutôt à préciser de façon succincte comment le présent ouvrage a été conçu et élaboré.

Dans la première partie, l'implication dans un projet de création d'entreprise est présentée au lecteur. Elle vise à le préparer à un modèle mental qui lui permettra d'être à la fois souple, créatif, intuitif, imaginatif, projectif et facilitera son apprentissage, tout en étant cohérent et rigoureux. En fait, ce livre a été conçu pour amener le lecteur à mieux comprendre l'environnement dans lequel s'inscrit la création d'entreprise, non seulement globalement, mais aussi sous des facettes plus précises. En outre, nous nous efforçons de montrer de façon sous-jacente que la place occupée par les clients est capitale : une entreprise sert d'abord et avant tout à satisfaire des clients. Sans clients, l'entreprise n'existe pas, et sans clients qui restent satisfaits, elle disparaît.

La deuxième partie peut être abordée de plusieurs façons. Elle offre des perspectives nouvelles et innovatrices en mettant au centre de notre réflexion la notion d'opportunité. Il s'agit de mieux comprendre l'importance vitale de l'opportunité dans le projet d'entreprise. En effet, l'identification, la création, le développement, puis la mise en valeur de l'opportunité jouent un rôle essentiel dans l'activité entrepreneuriale et fondamental pour la création d'une entreprise. Cette deuxième partie propose une démarche

complète pour créer une entreprise, à partir de méthodes qui ont fait leurs preuves, et dont les résultats peuvent être présentés sous la forme d'un dossier d'opportunité ou d'un journal de bord.

La troisième partie et l'épilogue visent enfin à préparer l'entrepreneur en devenir à démarrer son projet d'entreprise, puis à exercer son métier d'entrepreneur. Si les clients s'avèrent essentiels pour assurer la survie d'une entreprise naissante, le choix des fournisseurs est tout aussi capital. Les chapitres de cette partie permettent de réfléchir sur le savoir-faire entrepreneurial, en particulier lors du démarrage d'entreprise. Créer une entreprise nécessite aussi l'apprentissage de nombreux nouveaux rôles, notamment en termes de gestion et de stratégie, qui se greffent sur les rôles entrepreneuriaux. Se lancer dans l'entrepreneuriat ouvre la porte à un *continuum* où l'on évolue de projet en projet. Cela suppose de relever des défis, mais offre aussi le plaisir de continuer à apprendre, à évoluer, à découvrir, à s'améliorer et à continuer à grandir.

Un livre sur la création d'entreprise peut difficilement couvrir toutes les dimensions d'apprentissage requises pour suivre un processus aussi complexe. Nous avons dû faire des choix et tenter de présenter l'essentiel des apprentissages nécessaires. Ces choix sont basés sur plusieurs années d'enseignement du sujet. Il n'existe pas de « génération spontanée » en création d'entreprise. La méthode « un pas à la fois » demeure toujours pertinente et conduit à la réussite si l'on sait bien travailler, c'est-à-dire méthodiquement et intelligemment. Par exemple, il est conseillé de débiter en écrivant le scénario de l'entreprise qu'on souhaite créer. Ce petit texte donnera un point d'ancrage, car il permettra de se référer à ce que l'on ressent au fond de soi et à ses motivations profondes. Il servira de référent pour élaborer un scénario cohérent autour du projet d'entreprise, de même que pour apprendre à déterminer précisément ce que l'on souhaite réaliser. Il permettra de se concentrer autour d'un but précis et d'éviter de s'éparpiller.

Pour conclure, nous souhaitons que ce livre suscite chez vous une profonde et fructueuse réflexion, qu'il facilite votre route et vous permette d'aller au fond des choses, de vous réaliser par vos projets. Nous espérons que vous éprouverez autant de plaisir à le lire que nous en avons eu à le rédiger.

Partie 1

PENSER DIFFÉREMMENT LA CRÉATION D'ENTREPRISE

« Être entrepreneur, c'est avoir le goût d'inventer sa vie »

Alain Bouchard

- 1 L'intuition, l'écoute et le modèle mental en vue de l'action
- 2 La création d'entreprise : un processus complexe
- 3 Le business plan remis en question
- 4 Créer son futur pour agir au présent
- 5 Une opportunité entrepreneuriale, ça ne se trouve pas, ça se crée



L'INTUITION, L'ÉCOUTE ET LE MODÈLE MENTAL EN VUE DE L'ACTION

Par Louis Jacques Filion

*« Il faut agir en homme de pensée
et penser en homme d'action »*

Henri Bergson

1.1 Introduction

Ce premier chapitre présente des éléments de base qui préparent mentalement à entreprendre une démarche de création d'entreprise. Le champ de l'entrepreneuriat étant vaste, on y retrouve nombre de concepts et de pratiques. Il importe de pouvoir identifier les repères qui permettront de mieux progresser et qui faciliteront cette double démarche d'innovation, c'est-à-dire créer un nouveau produit/service tout en mettant en place une organisation nouvelle. Pour ce faire, le créateur aura intérêt à transformer sa façon de penser, de faire et d'agir. Ce premier chapitre introduit donc à ce monde nouveau. C'est en entreprenant qu'on apprend à devenir entrepreneur, et la création d'entreprise représente l'un des actes entrepreneuriaux par excellence.

Les éléments retenus ici sont généralement peu abordés dans les livres préparant à la création d'entreprise, car ces derniers sont souvent très ciblés sur l'élaboration d'un business plan. Compte tenu des diverses perspectives abordées dans ce livre, dont, essentiellement, l'accent sur la compréhension des besoins et la démarche de mise en valeur de l'opportunité, il nous est apparu utile d'introduire le sujet en mentionnant l'importance de l'intuition, de l'observation et de l'écoute. Ces éléments jouent un rôle capital dans le façonnement du modèle mental et de ce qui s'ensuit,

c'est-à-dire la sélection, ainsi que la création de l'opportunité, puis la conception du projet entrepreneurial dans son ensemble.

Enfin, on ne le dira jamais assez, l'un des éléments majeurs qui caractérise l'entrepreneur réside dans cette constante qui consiste à savoir passer à l'action. En effet, le créateur d'entreprise apprend à développer une façon d'être et de penser qui fait de lui un entrepreneur, c'est-à-dire une personne innovatrice qui ne cesse d'apprendre et de réfléchir, mais en vue de passer à l'action.

1.2 La valeur de l'intuition comme moteur de pensée

Les entrepreneurs sont considérés comme étant intuitifs. Lorsque l'on demande à nos étudiants quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs, l'intuition, la passion du secteur d'activité, l'engagement, la ténacité, l'esprit créatif et l'imagination reviennent le plus souvent.

Au cours de centaines d'entretiens tenus, au fil des ans, avec des entrepreneurs, nous avons observé que ce sont là des caractéristiques qu'ils ont été amenés à développer. Certaines personnes semblent présenter des prédispositions entrepreneuriales plus marquées que d'autres. Certains auront évolué dans des contextes où la culture entrepreneuriale est plus développée et les modes d'expression entrepreneuriale plus nombreux.

Chacun atteindra un niveau différent non seulement en fonction de ses capacités et des contextes dans lesquels il évolue, mais aussi de ses efforts d'apprentissage. Par ailleurs, les entrepreneurs apprennent par des cycles d'intensité variable, liés aux circonstances de l'exercice de leur métier. Par exemple, les besoins, tout comme les contacts avec des éléments stimulateurs, agissent comme des catalyseurs de cet apprentissage.

Les entrepreneurs ne sont pas nés passionnés par leur secteur d'activité : ils l'ont découvert, puis apprivoisé graduellement. Ils en ont souvent exploré différentes facettes avant de se concentrer sur celle que, finalement, ils adopteront et perfectionneront. Par exemple, l'entrepreneur québécois Guy Laliberté¹ a découvert le

1. Fondateur du Cirque du Soleil (www.cirquedusoleil.com/fr/welcome.aspx).

monde du cirque lorsqu'il était jeune. Cet ancien cracheur de feu a su rassembler les différentes pièces du puzzle : réussir à faire travailler ensemble des personnes aux cultures et aux métiers divers. De plus, il a osé proposer des approches nouvelles et différentes¹.

Voilà plusieurs années, alors que j'enseignais dans une autre institution, j'avais préparé un cours sur les compétences entrepreneuriales, notamment l'intuition. Au cours d'une séance de trois heures consacrée à cette compétence, nous avons échangé sur des résultats de recherches et discussions des études de cas. Les participants devaient aussi présenter une de leurs expériences intuitives. Or, les expériences présentées par les étudiants correspondaient bien à ce que démontrent les recherches sur le sujet : on est généralement intuitif dans ce qu'on connaît.

Par exemple, un participant a rapporté qu'il avait créé une entreprise de location d'appartements dont il est le propriétaire ; il gérait aussi la location de logements appartenant à d'autres. Au début, il ne savait pas comment distinguer le « bon » du « mauvais » locataire, c'est-à-dire une personne qui endommage l'appartement, ne respecte pas des voisins ou ne paie pas son loyer. Il nous a alors expliqué comment il avait appris, par expérience, à identifier rapidement ce qu'était un « bon locataire ». En fait, il était obligé d'apprendre à faire cette distinction capitale, car il louait des dizaines d'appartements à de nouveaux locataires chaque année. Il a commencé par élaborer des grilles d'analyse pour essayer de rationaliser ses critères et ses points de référence pour sélectionner les « bons » locataires, et ce à partir de sa propre expérience de propriétaire-bailleur. Après cinq ans d'expérience et d'apprentissage, preuves à l'appui, son intuition lui permet de déterminer en quelques minutes à peine si une personne fera ou non un « bon » locataire.

Ce participant a aussi appris à identifier les bons endroits pour construire ses futurs logements. Lorsqu'il visite un quartier, il sait

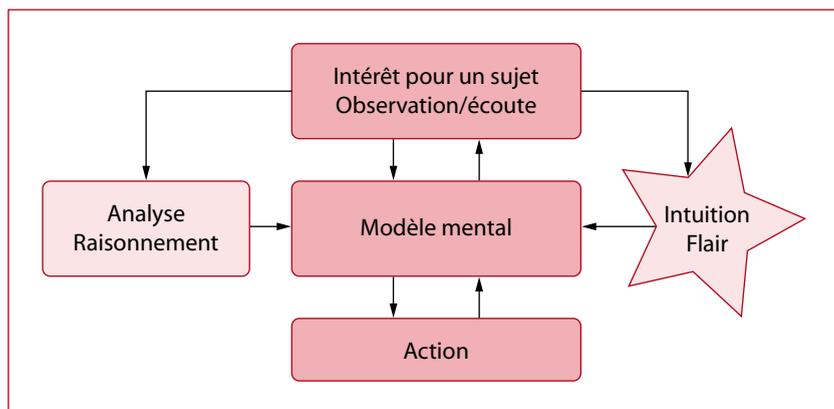
1. Nos propos s'inspirent ici de la rencontre de Guy Laliberté avec des étudiants et professeurs d'HEC Montréal, le 6 novembre 2007. Par ailleurs, les exemples présentés dans ce chapitre concernent de grands entrepreneurs. Ils ont été retenus parce qu'ils impliquent des personnes connues. Cependant, l'expérience de milliers d'autres entrepreneurs dirigeants de microentreprises, TPE et PME, semble similaire.

intuitivement quels endroits se loueront le plus facilement. Mais avant d'y arriver, il lui a fallu d'abord apprendre.

Nous avons entendu des récits de nombreuses expériences semblables, de gens issus du domaine de la vente qui disent qu'ils ont appris par expérience et que leur intuition leur dit à présent très rapidement si leur interlocuteur achètera ou non.

Comment l'expliquer ? Il semble que l'intuition se développe au fur et à mesure que l'entrepreneur manifeste un intérêt marqué, continu, voire un regard critique, pour un sujet donné : il observe, écoute, note, réfléchit et essaie de comprendre ce qui se passe. Il se constitue alors graduellement un modèle mental lui permettant de mieux cibler et identifier l'information dont il a besoin, d'apprendre et de progresser sur ce sujet. Toute cette démarche vise à s'organiser et à mieux se préparer à passer à l'action.

En tant qu'entrepreneur, je deviens sensible à tout ce qui touche à l'intuition. J'aime en explorer divers angles. Ce n'est pas qu'un intérêt théorique d'acquisition de connaissances ; il s'agit d'un intérêt pour quelque chose qui me touche personnellement, pour un sujet sur lequel j'aurai à intervenir de façon concrète. Cette dynamique est présentée à la figure 1.1 ci-après :



■ Figure 1.1 : L'expression intuitive

L'analyse et le raisonnement relèvent de l'hémisphère gauche du cerveau, c'est-à-dire celui de la rationalité. L'intuition dépend, pour sa part, de l'hémisphère droit du cerveau, c'est-à-dire celui de la créativité. Dans la démarche entrepreneuriale, on observe une interaction intense entre les parties gauche et droite du cerveau.

Cette combinaison exprime l'une des particularités de la façon de penser de l'entrepreneur : relier entre elles des données factuelles de manière à voir des ensembles présentant des configurations nouvelles et différentes. Il s'agit là d'une démarche d'analyse intuitive, combinée à une capacité d'expression imaginative.

1.3 Quelques éléments de définition de l'activité entrepreneuriale

Au début d'un cours sur l'entrepreneuriat ou sur la création d'entreprise, les étudiants demandent presque toujours : « *Pouvez-vous nous dire, en quelques mots, ce qui est particulier aux entrepreneurs ?* » Il existe pourtant bien des particularités, car chaque entrepreneur est différent et aime faire les choses à sa façon.

L'activité entrepreneuriale porte sur la conception et la mise en valeur d'innovations : savoir produire des choses nouvelles et différentes à forte valeur ajoutée. Cela implique de pouvoir comprendre des besoins et imaginer des produits ou services pour les satisfaire. C'est là où se situe la démarche opportune qui se place au centre de l'activité de l'entrepreneur et dont il est grandement question dans ce livre.

L'analyse des besoins conduit l'entrepreneur à essayer d'imaginer comment y répondre. C'est là que la démarche opportune s'amorce pour développer, façonner, créer et mettre en valeur des opportunités, puis concevoir la place que l'on désire occuper sur le marché, ainsi que l'ensemble des activités nécessaires pour y parvenir. Ce processus nécessite d'apprendre à utiliser judicieusement ses ressources et à cultiver le jugement pour minimiser les risques dans la prise de décision, dans la façon de gérer ce processus et d'y évoluer.

Il est bien important de comprendre la différence entre une idée et une opportunité. On ne peut avoir d'opportunité sans un besoin à satisfaire. On peut avoir de très bonnes idées, mais si elles ne servent pas à combler un besoin, elles ne présentent pas de potentiel opportun et risquent de ne pas mener loin. Ainsi, un système d'activités entrepreneurial est un processus conçu pour répondre à un besoin.

1.4 La capacité de lire, d'interpréter et de transcrire son intuition

L'activité entrepreneuriale comporte une itération sans cesse renouvelée de ce qui se fait et de ce qui existe déjà, dans le but de le renouveler et de l'améliorer. L'entrepreneur se place dans la position de l'utilisateur, c'est-à-dire le client ou le client du client, selon le contexte. Il se pose des questions telles que : comme utilisateur de ce produit ou service, qu'est-ce que j'aimerais de mieux qui n'existe pas encore ? De quelle amélioration les utilisateurs de ce produit ou service aimeraient-ils bénéficier ? Que pourrait-on faire pour améliorer, simplifier ou rendre plus économe cette façon de faire dans ce secteur d'activité ? En somme, quel est le véritable besoin à combler ?

L'entrepreneur américain Thomas Edison a inventé et commercialisé plusieurs centaines de produits. Il a créé de nombreuses entreprises, dont le géant industriel General Electric. Il demeure un des plus grands entrepreneurs de l'histoire : son nom est gravé au temple de la renommée entrepreneuriale pour toujours. Il l'a souvent répété : le travail de l'entrepreneur comporte 1 % d'inspiration et 99 % de transpiration.

Comme entrepreneur, il faut certes savoir travailler méthodiquement pour donner suite à ses conceptions de produits ou services, mais il faut avant tout avoir l'intuition de ce sur quoi on souhaite travailler. De plus, cette part d'intuition doit s'appliquer à tout ce que l'on fait. Autrement dit, l'entrepreneur doit garder son cerveau constamment en alerte et apprendre à travailler avec son imagination, en utilisant sans cesse son intuition.

En fait, nous pouvons évoquer les capacités intuitives de l'entrepreneur de plusieurs façons et sous bien des angles. Certains aiment illustrer le flair de l'entrepreneur par toutes sortes d'exemples. Mais il faut insister sur le fait que plus les entrepreneurs connaissent un secteur d'activité, plus ils semblent en mesure de repérer le bon filon avec précision. Or, il faut un certain temps pour explorer un domaine d'activité, être capable de s'y repérer efficacement et d'en percevoir les niches.

Un entrepreneur m'a dit : *« J'ai fait ceci et cela, parce que mon petit doigt me disait que... »* Cette perspicacité, ce sixième sens, cette

clairvoyance à pressentir, cet instinct ou ce que certains appellent cette intelligence du cœur, l'entrepreneur les a graduellement éveillés en lui, appris, puis intégrés à ses façons de penser et de faire. Cette intuition, qui nourrit la capacité de discernement et de jugement, s'est développée par le questionnement et la réflexion en vue de l'action. Cela ne s'est pas produit tout seul, par hasard.

L'une des questions qui reviennent souvent chez l'entrepreneur en apprentissage est la suivante : comment puis-je développer et utiliser au maximum mon écoute intuitive ? Réponse : chacun doit élaborer sa propre méthode. Cela dit, il existe une caractéristique commune à tous ceux qui y arrivent : ils ont accumulé une quantité impressionnante d'informations et d'expertises au sujet du domaine d'activité qu'ils ont choisi.

Ils ont observé ce qui se fait ailleurs et discuté avec plusieurs professionnels de ce secteur. Ils ont laissé libre cours à leur curiosité. Ce faisant, en analysant le sujet sous plusieurs angles, puis en se réservant des moments pour faire le point, ils ont acquis une compréhension globale fine, une image riche de leur secteur. Mais cela aurait été impossible sans le conseil de personnes d'expérience, c'est-à-dire un mentor, un coach ou d'autres « personnes ressources ».

En somme, les entrepreneurs sont des intuitifs qui ont appris à lire, à interpréter, mais aussi à transcrire ce qu'ils ressentent au sujet de ce qu'ils pourraient apporter de nouveau dans le secteur choisi. Ils savent rester en observation et à l'écoute, mais en vue de l'action.

Il faut trouver des mécanismes de validation de ses intuitions. Pour ce faire, il importe d'identifier une ou plusieurs personnes de confiance, reconnues pour leur bon jugement et à qui l'on peut se confier. Félix Leclerc, le grand poète et chansonnier québécois¹, confiait à une journaliste lors d'un entretien radiophonique : « *Une idée pour une chanson, c'est comme une petite corde fragile qu'il me faut renforcer par les commentaires, conseils, suggestions de quelques personnes créatives en qui j'ai confiance.* » Pour l'entrepreneur en devenir, le mentor, le coach ou d'autres personnes d'expérience en qui il a confiance peuvent jouer ce rôle.

1. www.felixleclerc.com/