
Chronique du livre

Frank Jansen, (dir.), *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*, 2^e éd., De Boeck, Louvain-la-Neuve, 2016, 463 p.

Le sous-titre de cet ouvrage peut porter à confusion, car je vois dans cet imposant volume, impliquant pas moins de trente collaborateurs, beaucoup plus qu'une introduction à l'entrepreneuriat. Ses cinq parties (**Le cadre - La démarche - Les méthodes - L'évolution - Les facettes**) partagées en 22 chapitres couvrent on ne peut mieux l'ensemble du sujet. Pour ce faire, Frank Jansen, professeur d'entrepreneuriat à Louvain-la-Neuve, entre autres, vice-président de l'AIRIPME, a fait appel à quatorze de ses compatriotes auxquels se sont ajoutés surtout des spécialistes français ainsi que deux Québécoises. Il s'agit d'enseignants-chercheurs au sein d'institutions reconnues ou des responsables d'organismes reliés au monde de la création d'entreprises.

Cette deuxième édition mise à jour à la faveur de précieuses références bibliographiques, tout en contenant de nouveaux chapitres abordant des approches devenues incontournables, offre une préface de mon collègue P. A. Julien de l'UQTR. Ce dernier, il va sans dire, n'exige pas de présentation pour les lecteurs d'*O&T*. Pour justifier cette édition sept ans après la première, le préfacier attire l'attention sur l'apport significatif de la littérature des années récentes en insistant en particulier - et j'y reviendrai - sur la théorie de l'*effectuation* et l'*agir entrepreneurial* qui, à ses yeux, donne une dimension particulière à cette édition.

Avant de traiter du contenu, j'estime important de souligner la qualité de la forme de l'ouvrage dont l'impression en bleu ne manquera pas de séduire le lecteur qui appréciera en plus les nombreux encadrés et figures servant à illustrer l'objet des différentes sections. Des questions à la fin de chaque chapitre rappellent les points mis en évidence. Et, pour compléter, en conformité avec notre époque, n'est-on pas en 2017? Une webgraphie s'ajoute fort pertinemment aux références bibliographiques. Une minorité de chapitres se trouve sous la responsabilité d'un seul auteur, certains ayant été rédigés jusqu'à huit mains.

Le responsable de l'ouvrage, accompagné d'un collègue de Liège, ouvre le bal par un chapitre intitulé simplement *L'entrepreneuriat*. On y trouve les principaux paradigmes et les concepts centraux. Pour les deux chapitres suivants, F. Jansen a réuni sept auteurs pour compléter la première partie. L'entrepreneur se voit défini comme celui qui identifie dans son environnement une opportunité tout en parvenant à réunir les ressources requises pour l'exploiter de façon à créer de la valeur. À ceci, les politiciens, dont le parti est au pouvoir, ajouteraient la création d'emplois en s'en attribuant une part de mérite comme on le pense bien (!). Un tableau présente les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur : cela va de l'esprit inventif à la sensibilité envers les autres en passant par la persévérance et la confiance en soi. Au lecteur attentif de répondre à la question sans se laisser influencer par Simone de Beauvoir, car il ne faut ici rien tenir pour acquis : « Peut-on affirmer clairement que l'acte entrepreneurial est inné ou acquis? » S'en suit la plus imposante bibliographie du volume.

Avec le chapitre 3 l'incontournable Schumpeter à droit à sa section : *L'Innovation et le développement économique*. Les auteurs rappellent que, pour ce très grand auteur, il importe de bien distinguer les rôles du capitaliste et de l'entrepreneur même si ce dernier peut un jour en arriver à accumuler beaucoup de capitaux. Dans ce même chapitre, une section présente le modèle GEM dans le monde francophone.

L'acronyme GEM s'impose comme celui d'IBM, inutile de chercher une traduction à *Global Entrepreneurship Monitor*. Il s'agit d'un indicateur servant à offrir une représentation nationale et internationale de l'entrepreneuriat. Entre autres choses, le GEM cherche à mettre en évidence les éléments qui influencent les initiatives entrepreneuriales d'un pays. Mais, les observateurs s'en servent davantage pour comparer le degré d'entrepreneuriat des États pour une période donnée. Les auteurs nous informent que le taux d'activité entrepreneuriale du Canada est de 13 % en 2014 soit un des taux parmi les plus élevés du G7. Oui, levons nos verres! N'a-t-on pas dit que le Canada était « le plus meilleur pays du monde »? À la fin, une question se rapporte aux résultats que dégagent les études GEM pour la Fran-

ce, la Belgique, la Suisse et le deuxième plus grand pays au monde (à défaut d'être vraiment le meilleur).

Mon ancienne collègue Josée St-Pierre (JSP)¹, professeure de finance, co-fondatrice de l'IRPME et directrice en chef de la RIPME assume la responsabilité du chapitre 5 *L'innovation et la gestion des risques*. Le tout commence par une bonne question (que l'on ne retrouve pas à la fin du chapitre) : Qu'est ce que l'innovation? L'auteure reprend une définition de l'OCDE vieille de 12 ans (le fameux « Manuel d'Oslo ») qui met l'accent autant sur la nouveauté que sur les améliorations. Avec beaucoup de pertinence, JSP fait remarquer qu'en 2005 il n'était pas question d'économie du partage, de sociofinancement, que Facebook n'était pas encore né (ni Uber), ce qui en quelque sorte justifie cette 2^e édition puisque d'autres auteurs n'ont pas raté l'occasion de les évoquer. La vie n'étant pas toujours un long fleuve tranquille, l'auteure consacre une section aux facteurs d'échec en montrant comment les taux d'échec des activités innovantes peuvent (heureusement) être réduits de la part des PME de création récente.

On connaît plusieurs déclarations devenues célèbres de la part d'Henry Ford qui voulait que ses ouvriers puissent acheter les voitures qu'ils fabriquaient. Je sais gré aux auteurs du chapitre 6 *Le marketing entrepreneurial* de m'informer sur celle-ci : « C'est bien d'écouter les gens, mais si je leur avais demandé ce qu'ils voulaient, on m'aurait répondu : *des chevaux plus rapides* » (!)

C'est dans ce chapitre qu'il est question de l'entreprise qui, à tort ou à raison associée à l'économie du partage, fait tant parler d'elle à Montréal. Ainsi, on apprend que Travis Kalanick, le créateur d'Uber, a eu l'intuition du service de géolocalisation de véhicules lorsqu'il fut obligé de chercher en vain un taxi en pleine nuit à Paris. On comprend son infortune quand on sait la difficulté d'en trouver même en plein jour... Un encadré ne manque pas d'étonner : il remet en cause le fameux *business plan*. En effet, on peut lire : « (...) l'étude de marché à rallonge et autres dossiers préparatoires de quarante pages ne sont plus forcément la norme avant de créer en entreprise ». Mais, attention on ne dit pas de le jeter à la poubelle². On y revient plus loin.

Le chapitre 8 *Les partenaires*, B. Surlemont de l'Université de Liège traite d'un sujet inconnu au temps de la première édition; le *crowdfunding* dit dans la langue de Molière *financement participatif* ou encore *sociofinancement* vu ici comme rien de moins qu'un phénomène social. Différents modèles sont présentés avec leurs avantages et inconvénients, avec la mention que la plupart des législations existantes se trouvent mal adaptées aux configurations du financement participatif. Oui, une affaire à suivre. On retrouve le **plan d'affaires** avec la totalité du chapitre 9 où ses trois auteurs apparaissent être bien conscients des critiques qui lui sont adressées. Que les responsables du soutien à l'entrepreneuriat se rassurent; aux yeux des auteurs un plan d'affaires crédible demeurera indispensable pour frapper à la porte de pourvoyeurs de financement comme sur celle de tout autre partenaire envisagé. Si un certain D. Gumper en 2002 proposa de le brûler, il n'est pas question de jouer aux pyromanes. Mais, il semble très opportun de prêter attention aux critiques que se mériterait le plan d'affaires. Je note celle-ci : mieux vaudrait aux entrepreneurs de consacrer plus de temps à prospecter des clients qu'à peaufiner, suivant les règles de l'art, un très beau document lequel par ailleurs, comme on le sait, peu être fort utile pour les fins de recherche d'appuis divers.

Et, on en arrive à cet important chapitre 10 : *L'effectuation* dont le mot m'était totalement inconnu avant d'ouvrir ce volume. On doit le concept à la chercheuse indo-américaine Saras Sarasvathy³. Celle qui en a fait l'objet de sa thèse sous la direction de nul autre qu'Herbert Simon, au lieu de s'intéresser aux traits de l'entrepreneur (ce qu'est l'entrepreneur), a porté son attention à ses actions et à leurs fondements : que **fait** l'entrepreneur et **comment** fait-il? Lisons : « L'entrepreneur agit de façon *effectuale* lorsqu'il considère les moyens dont il dispose (*effect* en anglais, d'où le terme d'effectuation), pour ensuite déterminer les buts qu'il peut atteindre au départ de ces moyens (sic). » L'auteure, A. Jacquemin de Louvain-la-Neuve, donne l'exemple de celui qui cuisine. S'il est comme moi, il choisit une recette, va acheter les ingrédients, et suit à la lettre les indications : on dit que ce comportement est de type **causal**. Alors qu'une autre

¹ Aucun lien de parenté avec l'as des combats extrêmes bien connu par son acronyme GSP.

² Tel le crucifix trônant à l'Assemblée nationale, nombreux suggèrent de lui accorder moins d'importance.

³ Conférencière invitée au colloque biennal de AIREPME qui a eu lieu à l'UQTR les 25-26-27 octobre 2016.

personne se limitera à ouvrir le frigo et imaginera un plat de résistance (les fameux moyens mis à sa disposition) à partir de ce qu'il contient. En se rendant compte qu'un des ingrédients, de toute évidence, est périmé, le cuisinier se voit obligé de modifier son plan et s'adapte en conséquence. Ce cuisinier est *effectual* (alors que moi, j'aurais sorti un plat préparé du congélateur...), il construit sa vision par l'action en évitant d'être esclave de son plan d'affaires.

En fait, vu ainsi, on a un entrepreneur qui avance à petits pas, c'est ce qu'enseigne la théorie de l'effectuation. Il semble que ce soit plus efficace que nos politiques des petits pas... Pour Sarasvathy, l'effectuation au lieu d'inviter l'entrepreneur à **être**, elle l'invite à **devenir**, et même plus : à devenir collectivement. Deux tableaux confrontent les principes d'action et les comportements de la causation et de l'effectuation. Notons que selon l'auteure, l'effectuation peut être perçue comme une réponse à la critique d'H. Mintzberg sur le manque de pertinence des programmes de MBA... Alors faut-il brûler les plans d'affaires? Sarasvathy fournit ici une réponse de Normand : *pt'être ben qu'oui - pt'être ben qu'non!* Comme toujours : tout dépend.

S'en suit l'autre très précieux chapitre 11 au titre apparemment intraduisible *Lean Startup* dû à O Witmeur, un ex-entrepreneur devenu professeur à la Solvay Brussels School of Economics & Management (le recours à l'anglais évite aux Belges le bilinguisme français-flamand). Mis en évidence par un numéro de la célèbre *Harvard Business Review* de 2013, l'approche *lean* changerait tout ce que l'on connaît sur le lancement d'une entreprise. Elle prend appui sur l'idée que les entrepreneurs engagent des risques inutiles en se colletant de trop près à un plan d'affaires inadapté à leur situation caractérisée par l'incertitude, des innovations radicales et la faiblesse des moyens disponibles. Une figure illustre le cycle *Lean Startup* dont les composantes sont : Hypothèses - Construire - Produit minimum viable (PMV) - Mesurer - Métriques - Apprendre. Le PMV, souvent confondu avec le prototype, sert à tester des hypothèses de nature avant tout de nature commerciale. Le *Design Thinking* (qui n'a rien à voir heureusement avec l'*Intelligent Design*...) serait une des sources d'inspiration du *Lean Startup*.

Vient ensuite, entre autres, sous la plume du responsable de cette édition, un intéressant chapitre sur la croissance où il est question, il va sans dire des gazelles. Cependant, comme on peut le lire seule une minorité d'entrepreneurs choisit de croître. Le chapitre 18 *L'entrepreneuriat social* intéressera particulièrement le lecteur québécois étant donné l'importance prise par ce type d'entrepreneuriat depuis une vingtaine d'années en étant placé sous la bonne gouverne du *Chantier de l'économie sociale*. Chez nous, comme ailleurs, tel que le signalent les trois auteurs, de plus en plus d'associations face à l'obligation de trouver de nouvelles sources de revenus se voient forcées d'innover en adoptant une finalité marchande (vendre un produit ou un service). Comme nous l'indiquions au milieu des années 80⁴, les auteurs ne voient dans l'entrepreneur social rien de moins qu'un agent de changement social dont l'ambition consiste à combler des besoins insuffisamment satisfaits par les secteurs public et privé. Un encadré donne l'exemple des entreprises sociales d'insertion dont la responsabilité est d'augmenter le degré d'employabilité de travailleurs en marge du marché régulier du travail. On sait que ce type d'entreprise existe au Québec depuis plusieurs années ayant été inspiré du modèle français en vigueur depuis la fin des années 70. D'ailleurs, les auteurs reconnaissent l'émergence en Europe dès les années 1980 de cette forme d'entrepreneuriat à double finalité (sociale et économique). Ils reconnaissent de même un danger déjà signalé au Québec à la fin des années 90 : celui de l'institutionnalisation à travers la dépendance envers les subventions gouvernementales. Enfin, on ne se surprendra pas de trouver un chapitre sur l'entrepreneuriat féminin.

On comprendra qu'il s'agit d'un ouvrage destiné à la fois aux enseignants en entrepreneuriat et à ceux qui oeuvrent au sein de divers organismes d'appui à la création d'entreprises. Ils apprécieront à n'en pas douter les informations émanant de sources diverses qui ont surgi à un rythme accéléré ces dernières années.

André Joyal
Centre de recherche sur le développement territorial

⁴ H.Bhére, A. Joyal. *L'entreprise alternative: mirages et réalité*, Éditions Albert Saint-Martin, 1987.