

Articles spéciaux :

- La plus grande découverte en matière d'entrepreneuriat des 10 dernières années
- La différence entre la pensée causale et effective
- Les entrepreneurs préfèrent la pensée effective

Pleins feux sur :

Les 4 principes de l'effectuation	2
La savonnerie Olivier	3
La forfaiterie	5
Les artisans du sable	7
La Fromagerie de l'isle d'Orléans	8

Comment entrepreneurs talentueux pensent et agissent

Jean Lepage (lepage.jean@gatineau.ca)

Les entrepreneurs sont les héros de notre temps : Bernard Arnault de LVMH, Laurent Beaudoin de Bombardier, Mario Moretti Polegato de Geox ou Guy Laliberté du Cirque du Soleil, ont défié les paradigmes de leur industrie respective, en réinventant leur marché ou en développant leur entreprise, passant successivement du stade de PME, au stade de la grande entreprise de classe mondiale.

Les travaux de Sarah Sarasvathy¹, un professeur de la Darden School of Business de l'Université de Virginie, nous ont permis de mieux comprendre de quelle espèce provient les entrepreneurs talentueux.

Si certains les voient comme des visionnaires charismatiques, d'autres comme des marginaux, des rebelles créatifs qui créent hors des sentiers battus, beaucoup d'encre a

coulé pour tenter de les comprendre.

Sarah Sarasvathy a donc interviewé 45 entrepreneurs oeuvrant dans des domaines aussi variés que le rail ou le jouet et un chiffre d'affaires variant de 200 millions de dollars à 6,5 milliards de dollars.

Sa principale découverte, ces entrepreneurs utilisent ce qu'elle nomme le raisonnement effectif (effectual). Selon le mythe, un entrepreneur qui réussit est un visionnaire qui a eu une grande idée, qui a rédigé soigneusement son plan d'affaires, convainc les bailleurs de fonds, réunit une équipe et se lance pour connaître le succès sans grandes embuches, jusqu'à ce qu'il se retire en Floride ou dans son domaine de Charlevoix.

Mais la réalité est toute autre. Les entrepreneurs talentueux sont de brillants improvisateurs qui démarrent avec une

idée très sommaire, quelques fois sans idée, en partant de leurs moyens qu'ils ont à leur disposition, et en tirant parti des surprises qu'ils découvriront en cours de route. Ils n'ont pas de but précis au départ, mais les développent en cours de route. Ils ne font pas d'études de marché, mais expérimentent en faisant des essais et en prenant le moins de risque possible. Ils ne font pas d'analyse de la concurrence, mais créent plutôt des partenariats. Ce mode de pensée s'appelle l'**effectuation**.

En revanche, un gestionnaire établira un but et recherchera avec diligence, la meilleure façon de l'atteindre. Ce mode de pensée s'appelle la **causation**.

Bien qu'un entrepreneur talentueux soit capable de penser selon les deux modes, causal et effective, il a une préférence marquée pour l'effectuation.



LES 4 PRINCIPES DE L'EFFECTUATION

Bien qu'il en existe sûrement plus, voici les quatre grands principes de l'effectuation ; 1- démarrer selon ses propres moyens, 2- déterminer son niveau de perte acceptable, 3-

profiter des effets de surprise et des découvertes, 4- créer des partenariats, pour par la suite, créer de véritables opportunités d'affaires.

CAUSATION VERSUS EFFECTUATION

"Laurent Beaudoin de Bombardier a utilisé à de nombreuses reprises, la pensée effective."

La causation est beaucoup plus efficace pour passer à l'échelle supérieure lorsqu'un produit a fait ses preuves ou que le marché est bien défini. Vous pouvez répliquer les ingrédients qui ont fait votre succès pour pouvoir faire croître votre entreprise parce que vous connaissez la recette. Le mode causal est très utile lorsque l'entrepreneur évolue dans une industrie prévisible et que ce dernier peut se fier sur un historique. Tandis que l'effectuation a démontré son efficacité lorsque l'entrepreneur

évolue dans un environnement risqué et incertain, lorsqu'on crée une opportunité d'affaires par exemple ou l'on tente de mettre au point une innovation.

Alors qu'il était à la tête de Bombardier, Laurent Beaudoin a conquis les marchés de la motomarine et de la motoneige. Il s'était lancé dans les industries du rail et celui de l'aviation. Selon lui, il est en premier un entrepreneur et en second lieu un gestionnaire. Tout au long de son parcours,

on peut retrouver des signes de sa prolifique pensée effective.

Parce qu'elle nécessite de l'exploration, des apprentissages et de l'expérimentation, l'effectuation constitue d'ailleurs un véhicule extraordinaire pour laisser libre cours sa créativité.

Premier principe : Démarrez selon vos moyens

Alors que la stratégie classique consiste à définir des buts (je vise telle part de marché ou tel segment) pour ensuite réunir les ressources les plus pertinentes, les entrepreneurs talentueux partent de leurs moyens qu'ils ont à leur disposition et démarrent rapidement à partir de ce qu'ils possèdent déjà. Leurs buts s'éclairciront en cours de route. La stratégie classique est dite « Causale », car elle est basée sur la prédiction. Elle cherche les causes (moyens) permettant d'obtenir un effet souhaité en diminuant ou tentant d'éliminer toutes les incertitudes reliées à un projet. En mode causal, on analyse le marché afin de

trouver le meilleur segment de marché, on fait une analyse de la concurrence, une analyse de la rentabilité, et un plan d'affaires avant de décider de se jeter à l'eau.

L'approche « effective » inverse cette logique en cherchant les effets possibles des moyens dont disposent l'entrepreneur, d'où le terme effectuation. Même si, par définition, les entrepreneurs disposent souvent de peu de moyens à leurs débuts, ils en ont quand même et ceux-ci sont souvent insoupçonnés. Ces moyens sont de trois types: la personnalité de l'entrepreneur (qui suis-je, qu'est-ce qui

m'allume, ou qu'est-ce qui m'éteint), sa connaissance (qu'est-ce que je connais), et ses relations (qui je connais et qui peut m'aider). En mode effectif, on privilégie l'action, en allant rencontrer des gens afin de les convaincre de se joindre au projet et en négociant des partenariats, plutôt qu'en procédant à des analyses de la concurrence.

La savonnerie Olivier, l'art de se réinventer

Les entrepreneurs testent la température du bout de l'orteil avant de se jeter à l'eau. Ce premier jet sert de point de départ de ce que Robert Ronstadt appelle le principe du corridor, qui décrit comment de nouvelles opportunités apparaissent, une fois qu'on est en affaires. La première expérience en affaires sert de tremplin pour autre chose. Même si la première initiative connaît un échec, l'apprentissage qui en découle est inestimable. Il faut juste apprendre à faillir intelligemment en ne mettant pas tous ces œufs dans le même panier par exemple ou encore en limitant les pertes potentielles (donc en limitant les investissements et les frais fixes) ou en travaillant sur des plans B.

Et l'histoire d'Isabel Gagné qui a fondé en 1997, avec son conjoint Pierre Pelletier, l'économusée la Savonnerie Olivier est tout à fait en accord

avec le premier principe de l'effectuation. Située à Sainte-Anne-de-Kent, au Nouveau-Brunswick, l'entreprise fabrique des savons et des produits pour la peau à base d'huile d'olive. Ces créateurs ont depuis franchisé le concept que l'on retrouve désormais dans plusieurs localités.

La quête d'idées d'Isabel Gagné qui l'a menée au démarrage de la savonnerie est plutôt un feu nourri d'expériences, d'essais et d'erreurs. Avec le temps, l'idée de la savonnerie a pris forme.

En effet, Isabel Gagné est titulaire d'un baccalauréat en arts visuels en 1991. Son escapade dans le domaine de la lithographie lui a permis de découvrir les principes de base de la chimie.

Elle a par la suite évolué dans le milieu du théâtre, en tant que régisseuse de tournée, avec la compagnie Viola

Légère, puis en 1996, comme directrice de la programmation du « Pays de la Sagouine », une infrastructure touristique majeure dans les Maritimes.

Ces expériences très variées ne semblaient pas a priori reliées entre elles. Mais vous verrez plus loin que chacune d'entre elles a contribué à amener Isabel Gagné plus près de l'idée de sa savonnerie.

Elle s'intéresse davantage à la fabrication traditionnelle du savon et essaie diverses recettes. Si sa première idée qui consistait à ouvrir une auberge a été abandonnée, faute de financement, celle de fabriquer du savon est restée. Grâce aux bases de chimie qu'elle a acquises lors de son baccalauréat en art, elle a pu apprécier la réaction chimique qui se produit lorsqu'on mélange tous les ingrédients utilisés pour fabriquer du savon. Mais quelle recette utiliser ? Et

quel genre de savon fabriquer? La mise au point de savons 100 % naturels à base de plantes a constitué son principal défi de l'innovation. À cette époque, il n'y avait pratiquement pas de produits similaires. Alors, il a fallu expérimenter pour trouver la bonne recette. Mais l'idée avait du potentiel. Avec la même recette de base, il est possible de créer d'autres produits ayant d'autres fonctions, la détente, la sensualité, un souvenir de voyage, etc.

Isabel Gagné commence à fabriquer chez elle des savons qu'elle s'empresse de tester auprès de ses parents et amis. Les essais concluants, elle part sur la route avec deux variétés de savon en tentant de les vendre aux boutiques des alentours. Malgré les maigres ventes de 500 \$ qu'elle a réalisées la première année, l'idée fonctionne. Il y a bel et bien un marché. Des gens qu'elle ne connaissait pas commencent à l'appeler pour avoir ses merveilleux produits. À cette époque, rien ne laissait présager que la savonnerie serait fréquentée un jour par plus de 35 000 visiteurs par année. Son plan d'affaires initial ne concernait que la fabrication du savon et une toute petite boutique. Les seuls touristes qui fréquentaient la boutique alors s'y trouvaient plus par hasard.

Rapidement, elle découvre les limites de son plan d'affaires initial. D'une part, parce qu'elle a surestimé les ventes de la première année et, d'autre part, à cause de toutes les opportunités qui sont apparues une fois l'entreprise démarrée. Ce qui l'amène à conclure que le plan d'affaires a ses lacunes et qu'on ne peut jamais bien planifier avant de l'avoir vécu.

Mais, encore une fois, le bouche-à-oreille fait son chemin et de plus en plus de touristes fréquentent sa petite boutique. Les gens requérant des démonstrations, elle s'ajuste en offrant ce service.

Avec la fabrique, ses démonstrations et sa boutique, l'entreprise prend par pur

hasard et petit à petit l'allure d'un économusée. Puis, un représentant de la Société internationale du réseau des Économusées entend parler d'eux et prend contact. Emballés par l'idée de devenir un économusée, ils agrandissent les lieux afin d'accueillir plus de visiteurs et d'ajouter une section qui fait office de musée. Bref, le concept devient l'Économusée la Savonnerie Olivier.

Qui aurait prédit qu'une recette millénaire de savons aurait pu mener à un tel succès?



"Rapidement, les entrepreneurs découvrent les limites de leur plan d'affaires initial."

Deuxième principe: Déterminer le niveau de perte acceptable

Alors que la stratégie classique consiste à prendre ses décisions en se basant sur une estimation de notre retour sur notre investissement, tout en diminuant les incertitudes, les entrepreneurs talentueux raisonnent en termes de perte acceptable. Ils essaient quelque chose, même si c'est imparfait, en sachant ce qu'ils peuvent perdre au pire, et ils savent qu'ils peuvent se payer cette perte. Souvent, ce type d'expérience est moins dispendieux qu'une étude de marché classique et nous permet d'en apprendre beaucoup plus sur nous-mêmes et notre environnement. C'est typiquement le cas d'un cadre

au chômage qui se dit « *Je vais travailler sur cette idée, et si ça ne fonctionne pas d'ici six mois, je passe à autre chose.* » La perte (de salaire) est connue à l'avance, le risque parfaitement maîtrisé.

Claude Ananou, chargé de formation aux HEC de Montréal, croit que la tolérance au risque est indispensable à tout entrepreneur. Il le voit comme un " nerf ", plus ou moins sensible selon les personnalités. Plus on le travaille, plus on développe une tolérance au risque, plus on arrive à relativiser ce qu'on pourrait perdre. Pour commencer, il ne faut cependant dépasser notre

propre niveau de risque acceptable. Certains sont en mesure de perdre 2 000 dollars et d'autres, 200 000 000 de dollars. On doit donc choisir le type d'entreprise en fonction du niveau de risque que nous sommes prêts à prendre.

Des forfaits en boîte

La Forfaiterie met en marché des forfaits récréotouristiques. Que ce soit des restaurants, de l'hébergement, du golf ou de la détente, les consommateurs sont certains d'y trouver un forfait qui leur plaira. La Forfaiterie, c'est plus de 1300 forfaits qui sont ainsi présentés dans des boîtiers transparents et placés sur des présentoirs. Ce mode de présentation rend les forfaits plus agréables à acheter.

Les fondateurs de La Forfaiterie n'ont ni inventé les forfaits, ni les cartes-cadeaux. Ils ont toutefois innové dans la mise en marché puisqu'il n'y a rien de comparable ailleurs.

En 1995, le cofondateur de La Forfaiterie, André Sabourin, est confronté à un problème de taille. Il voulait offrir un

forfait de golf à son père. Le problème? C'était le 15 décembre et tous les clubs de golf étaient fermés en ce temps de l'année. Quelques mois plus tard, alors qu'il écoutait la chanson *Falling in love* de Céline Dion, il ouvrit le boîtier de plastique pour contempler sa belle pochette. Un éclair de génie le frappa! Pourquoi ne pas combiner les forfaits et le boîtier? D'un coup, il a visualisé l'étalage à CD, la boutique et le centre commercial.

Pour M. Sabourin, lancer une nouvelle idée est, avant tout, une affaire de « timing ». Quand on se cherche, que rien ne va plus avec son travail et que les difficultés s'accumulent, c'est souvent le moment propice pour sortir de sa torpeur et essayer autre

chose. Pourquoi ne pas se lancer à son compte?

Afin de conjuguer les forces nécessaires au succès du concept, il s'associe avec Dominique Tremblay, une amie de longue date. Lui, le penseur, le chef, le visionnaire que l'on retrouvera à l'administration et elle, la fonceuse, qui s'occupera des ventes et du développement.

Avec 1000 \$ en poche pour tester l'idée et leur enthousiasme contagieux, ils partent convaincre les forfaitistes, réclamer l'aide des différents fournisseurs et, surtout, obtenir la collaboration de la direction de la Place Laurier, à Québec, qui leur fait d'excellentes conditions.



"Se lancer en affaires avec le moins d'investissement et le moins de risque possible."

En 1997, la première boutique est lancée, juste à temps pour la Saint-Valentin. Prudents, ils

se donnent cependant six semaines pour voir si le concept fonctionne. Après ce sursis, s'il ne faisait pas ses preuves, ils mettraient tout simplement la clé dans la porte, sans autres conséquences.

Leurs premières prévisions financières avaient de quoi donner froid dans le dos étant donné qu'il fallait chaque année des centaines de milliers de dollars en revenus pour devenir rentable. À l'ouverture de la boutique, une trentaine de forfaits étaient disponibles, juste assez pour bien jauger les besoins des consommateurs. Mais, le concept s'avère un vif succès. S'ils ont sous-estimé un aspect lors du démarrage,

c'était bien l'engouement des consommateurs pour La Forfaiterie.

Le concept se raffine, s'améliore graduellement, un peu comme du bon vin. Ils partent à travers le Québec afin de convaincre d'autres restaurateurs, des hôteliers et bien d'autres, de s'engager dans le projet. Les commissions sont réajustées, des frais de promotion sont instaurés, le nombre de forfaits augmente tout comme les points de vente. Aujourd'hui, La Forfaiterie compte 32 points de vente au Québec et en Ontario.

Troisième principe: Profitez des effets de surprise



Alors que la planification stratégique a pour but d'éviter les surprises, les entrepreneurs accueillent celles-ci favorablement,

qu'elles soient positives ou négatives, et en tirent parti. Autrement dit, si l'on vous donne des citrons, vendez de la limonade. Vous démarrez sur une idée, et partez sur une autre à la suite d'une observation fortuite, d'une suggestion d'un client ou d'un accident.

On constate que neuf entrepreneurs sur dix suivent des stratégies différentes que celles prévues au départ puisque leur première

impression du marché s'est clarifiée au contact des concurrents, des fournisseurs et des clients.

Les surprises peuvent changer vos moyens, qui en retour, constituent des leviers pour vous donner de nouveaux moyens qui vous permettront de découvrir de nouvelles opportunités autour de votre idée initiale.

Comment un grain de sable devient-il une étoile filante?

Un simple grain de sable pouvait devenir une source inépuisable d'inspiration et d'innovation! Que penser de l'invention par 3M, du papier sablé hydrofuge? Du sablage au jet? Du ciment? Au Canada seulement, plus de 1000 brevets ont été émis, grâce au sable, la principale source d'inspiration de ces inventeurs.

Mais aux Îles de la Madeleine se cache un véritable petit trésor d'innovation et d'imagination. Les Îles sont réputées pour leurs plages spectaculaires. Devant une telle beauté, qui n'aurait pas envie de ramener chez lui une petite partie de ce paradis. C'est ce que vous propose l'économusée les Artisans du sable. Grâce à l'audace et au sens artistique de Nicole Grégoire et d'Albert Cummings, ses deux fondateurs, le sable des îles se transforme en petits châteaux de rêve, en lampes, en pots, en assiettes ou même en jeux d'échecs.

L'histoire de Nicole et d'Albert débute à l'école à Montréal. Deux professeurs, elle en couture et lui en géographie cherchant des idées géniales afin de leur permettre d'exploiter une entreprise aux Îles de la Madeleine. La clientèle visée? Les touristes. Leur défi? Offrir un produit unique qui met en valeur les îles.

Nicole est plus particulièrement douée pour les détails, les chiffres et la création, tandis qu'Albert s'avère très audacieux et préfère les relations publiques et le marketing.

Les interactions entre ces deux créateurs aux personnalités opposées créent un véritable choc des idées. Tôt ou tard, l'étincelle jaillit, enflammant du même coup la créativité. Pourquoi pas des vêtements? Pas assez unique! Et si on fabriquait des articles en peaux de phoques? Peu d'intérêt pour les touristes!

Élément caractéristique des îles, le sable s'y trouve à profusion. Le premier produit prend la forme

d'abat-jour en papier de riz avec des motifs composés de sable collé. Sous la lumière, le quartz contenu dans ce sable lui confère un reflet très particulier. Mais la mode passe et il fallait trouver autre chose.

Le célèbre concours de châteaux de sable des Îles de la Madeleine, dont ils étaient les initiateurs, fut une source d'inspiration pour un tout nouveau produit, des châteaux de sable miniatures. Avoir l'idée, c'est une chose, mais savoir les fabriquer en est une autre. Moulé en plâtre, collé, sculpté, tout a été essayé, mais rien ne faisait. Les sculptures n'étaient tout simplement pas à la hauteur. Elles se brisaient, s'effritaient, changeaient de couleur. Pourquoi ne pas changer de méthode de fabrication et les couler dans le métal? La quête du produit parfait les amena à visiter une fonderie. Pas acceptable! À cause des émanations toxiques...

Puis, ils confient au Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ) le soin de développer un procédé pour solidifier le sable. Le résultat devait être durable, malléable, économique ainsi que



permettre au sable de conserver sa couleur. Mission accomplie! C'est ainsi que sont nés ces objets aux formes et aux couleurs qui séduisent autant qu'ils surprennent.

Quatrième principe : Créez des partenariats

Alors qu'en mode causal, l'analyse de la concurrence est l'une des bases les plus importantes de la démarche stratégique, les entrepreneurs talentueux préfèrent former des partenariats avec différents types d'acteurs (financiers, centre de recherche, fournisseurs, investisseurs, distributeurs, clients, etc.), afin de « coconstruire » l'opportunité pour la faire progresser ou encore, pour partager le risque. Lorsqu'il rencontre un client par exemple, l'entrepreneur ne se met pas en mode de vente, mais en mode « animation ». Plutôt que de vendre le gadget G qui va changer le monde, l'entrepreneur demande plutôt au client ce qu'il ferait avec. Le client pourrait conclure sa rencontre ainsi « *votre produit m'intéresse si vous apportez telle modification* ». Ceci donne une autre façon de voir l'opportunité, et ouvre l'entrepreneur à de nouvelles possibilités.

À partir de cette réponse, il peut chercher un autre client, ou adapter son produit et revenir voir le client plus tard. Mais il peut aussi tenter une logique de cocréation en répondant: « *OK pour apporter ces modifications, mais à condition que vous vous*

engagiez maintenant à m'en prendre trois. » Si le client accepte, il devient un acteur de son projet, une partie prenante qui s'est joint lui-même à l'entrepreneur.

En mode effectif, l'entrepreneur travaille donc étroitement avec ceux qui expriment de l'intérêt pour faire des affaires avec lui, et d'en faire ultimement des partenaires.

L'entreprise Armotec, un des fleurons de l'entrepreneuriat québécois, se spécialise dans la fabrication de quincaillerie utilitaire et décorative. Avant de lancer son entreprise, François Beaudoin, son propriétaire, est entré en contact avec plus de 200 fabricants dans le but de trouver les produits qu'ils avaient de la difficulté à se procurer. Le temps venu, il n'avait qu'à fabriquer les produits désirés et reprendre contact avec chacun de ces fabricants devenus alors des clients potentiels. Il réussit de cette manière à amorcer rapidement ses premières ventes. On associe d'ailleurs la survie d'une entreprise à sa capacité de générer rapidement ses premières ventes.

La fromagerie de l'Isle d'Orléans

Depuis la dernière décennie, des dizaines de fromages sont venus envahir les comptoirs réfrigérés des marchés nord-américains. Les clients ont accès à tant de variété, qu'un nouveau produit peut facilement passer inaperçu. Mais Jocelyn Labbé a réussi à trouver sa niche.

Poussé par son désir d'aider la population à retrouver ses origines et de vivre de nouvelles expériences culinaires, il réussit à faire renaître une pièce du patrimoine selon les normes du jour. Il relève ce défi avec sa femme Diane Marcoux et son autre associé Jacques Goulet.

Le fromage de l'île d'Orléans est très particulier. Concocté bien avant le Camembert sous Napoléon III, on retrouve dès 1635 des traces de ce fromage dans nos livres d'histoire. Ce serait le premier fromage fabriqué en Amérique du Nord.

Affiné et au léger goût d'amandes, ce fromage est fabriqué à partir d'une levure qui prend son origine dans un certain type d'herbes semi-aquatiques qui jadis occupait l'île d'Orléans. Ce rare produit du terroir a pourtant failli disparaître à jamais. Gérard Aubin, le dernier fromager d'une longue lignée, a dû, en 1974 en cesser la production à cause des nouvelles normes édictées par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

Le projet de fromagerie fait surface lorsqu'il retrouve un article publié en 1965 dans La Presse intitulé « Qui sauvera le fromage de l'île? » « Pourquoi pas moi? » se dit-il. Une visite à Gérard Aubin, le dernier fromager, et une rencontre avec Jacques Goulet, professeur et scientifique spécialisé dans l'alimentation, sur le parquet de l'église, allait relancer le projet.

Monsieur Goulet se rappelle que des essais pour reproduire ce fromage avaient été auparavant tentés, mais ils avaient été abandonnés faute de résultats. Pourtant, monsieur Aubin continuait à fabriquer de façon artisanale ce fromage chez lui, or, lorsque l'on tentait de reproduire exactement ce fromage dans une fromagerie moderne ou dans les laboratoires de l'Université Laval, cela se traduisait par un échec.

Après une discussion avec Jocelyn Labbé, Jacques Goulet décide de tout reprendre à zéro. Des tests d'air dans la maison de

monsieur Aubin ont permis de révéler le secret. Sa maison était, pour ainsi dire, contaminée par une spore, du même genre que celle provenant d'une certaine herbe semi-aquatique désormais disparue qui servait jadis de tapis afin de faire sécher le fromage. En même temps, les spores bénéficiaient d'une autre propriété. Elles avaient la capacité de faire lever le fromage comme on fait lever du pain. Rapidement, le chercheur réussit à isoler et reproduire la spore et, après plusieurs essais, le fromage de l'île renaît, 40 ans après la lecture de l'article qui l'avait allumé.

Pour terminer!

Un dernier point. En mode effectif, l'entrepreneur pense de la façon suivante : « fais ce qui est faisable et pousse-le pour le faire progresser » même si son idée est imparfaite. On ne peut prévoir avec succès l'avenir, mais on peut le contrôler grâce à nos actions.

Derrière cette façon de voir le contrôle, il y a une vision créatrice très puissante de l'entrepreneuriat, une volonté ferme de changer les choses en créant de nouveaux univers, et non en découvrant les univers existants. La logique de contrôle signifie que l'action qui est privilégiée à l'analyse. Elle est la source d'apprentissage la plus riche, mais aussi offre la possibilité de transformer l'environnement, de créer de nouveaux produits, de nouveaux emplois et de la richesse pour tous. L'action, la transformation et la cognition sont étroitement liées. Ces trois éléments, une fois combinés à la passion et à l'ambition, permettent d'atteindre des niveaux d'excellence insoupçonnés.

Si vous ou votre client rêvez de démarrer quelque chose, il ne faut surtout pas attendre l'idée du siècle avant de se lancer dans l'eau, il ne faut surtout pas attendre trop longtemps. Il n'y a pas de bon moment pour se lancer, sinon de passer à l'action maintenant. Et, on peut très bien se lancer en affaires sans avoir à tout sacrifier, la qualité de vie, la famille, ou la caisse de retraite. Le futur est créé à partir de ce que vous faites déjà aujourd'hui. Si vous ne faites rien, il ne se passera rien.

Jocelyn Labbé de la Fromagerie de l'Isle d'Orléans, rappelle qu'il ne faut pas trop regarder en avant. Si nous analysons trop, nous ferons ça toute notre vie et nous n'avancerons pas.



« Il ne faut pas trop regarder en avant. Si nous analysons trop, nous ferons ça toute notre vie et nous n'avancerons pas ».

A propos de Jean Lepage

Développement économique- CLD Gatineau

25, rue Laurier, 7^e étage
Gatineau, Québec, Canada
J8X 4C8

TÉLÉPHONE :
(819) 595-8002

SANS FRAIS :
1(866) 595-8002

ADRESSE ÉLECTRONIQUE :
lepage.jean@gatineau.ca



Nous sommes sur le
Web !

Retrouvez-nous, à l'adresse :
www.gatineauvilleaffaires.ca

Sur [WordPress](#)

Sur [Facebook](#)

Œuvrant dans les domaines du développement économique et de l'entrepreneuriat depuis plus de 25 ans, Jean Lepage est le fondateur d'un des premiers groupes de soutien en entrepreneuriat au Québec. Auteur du livre *Innover pour prospérer*, publié par les Éditions Transcontinental, et du livre *Entreprendre et réussir*, publié par les Éditions Un monde différent, il a publié quelques 40 articles portant sur l'innovation et

l'entrepreneuriat. Il dirige aujourd'hui une équipe composée d'une quinzaine de professionnels en développement économique – CLD Gatineau qui, chaque année, travaille sur plus de 500 projets d'affaires.

Véritable passionné de l'entrepreneuriat et de l'innovation, ses principaux sujets de recherche, il a interviewé et suivi quelques 100 innovateurs. Aujourd'hui,

il s'intéresse plus particulièrement aux communautés entrepreneuriales et à l'effectuation, un mode de pensée des entrepreneurs à succès lorsqu'ils font face à de l'incertitude et à de la nouveauté.

« L'argent est à l'entrepreneur ce que le pinceau est à l'artiste, un moyen pour réaliser ses projets » *Nicolas G. Hayek*



Pour plus d'information sur l'effectuation

- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R. & Ohlsson, A. (2010) "Effectual Entrepreneurship" Abingdon/New York: Routledge [ISBN 978-0-415-58644-3](https://doi.org/10.1080/9780415586443)
- www.effectuation.org