HEC MONTRÉAL

Entrepreneurs-novices et étudiants universitaires en fin de parcours : étude exploratoire d'un nouveau dispositif d'accompagnement en contexte d'immersion au sein de la start-up

par
Renaud Sylvain

Sciences de la gestion
(Management)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Avril 2017
© Renaud Sylvain

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 22 août 2016

À l'attention de :
Renaud Sylvain, étudiant M. Sc.
HEC Montréal

Projet # 2015-1497, 1493 – 1493

Titre : La phase de création-démarrage : une lecture de l'accompagnement entrepreneurial autour du concept de Business Model<

Source de financement : MITACS (R1737) **responsable :** Franck Barès

---

Bonjour,

Pour donner suite à votre demande de renouvellement, le certificat d'approbation éthique pour le présent projet a été renouvelé en date du 01 juin 2016.

Ce certificat est valide jusqu'au 01 août 2017.

Vous devez donc, avant cette date, obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel.* Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si votre projet est terminé avant cette échéance, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet.*

Si des modifications importantes sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet.*

Prenez également note que tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra signer le formulaire d'engagement de confidentialité et que celui-ci devra nous être transmis lors de votre demande de renouvellement.

Nous vous souhaitons bon succès dans la poursuite de votre recherche.

Cordialement,

Le CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2015-1497, 1493 - 1493

Titre du projet de recherche : La phase de création-démarrage : une lecture de l'accompagnement entrepreneurial autour du concept de Business Model

Chercheur principal :
Renaud Sylvain, étudiant
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Franck Barès
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 26 juin 2013

Date d'entrée en vigueur du certificat : 22 août 2016

Période d'invalidité : 01 juin au 21 août 2016

Date d'échéance du certificat : 01 août 2017

Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Si, de prime abord, nous associons souvent l'expérience à l'expertise, se peut-il que dans le contexte des start-up à fort potentiel de croissance, un étudiant-stagiaire en fin de parcours universitaire soit une ressource plus apte à intervenir auprès des équipes entrepreneuriales novices ? Dans le contexte d'émergence de nouvelles méthodes : design thinking, effectuation, modèle d'affaires et outils pour mieux intégrer le caractère dynamique et mouvant du projet entrepreneurial, il a été choisi de valider le potentiel d'une telle proposition en s'appuyant sur ces courants et outils. Un projet de recherche-action fortement exploratoire d'accompagnement d'une équipe d'entrepreneurs-novices par un étudiant-stagiaire a été mis en place. Le dispositif mis à l'épreuve prévoyait une collaboration aux activités de nature stratégique et opérationnelles à la fois. Le tout, dans un contexte d'immersion au sein de la start-up. La collecte de données s'est déroulée sur une période de 6 mois, auprès d'une start-up à fort potentiel de croissance ayant pour projet de développer une plateforme mobile de réactions sociales. Cette étude d'un cas unique a mis en lumière comment la possibilité d'évoluer « au côté » des entrepreneurs constitue une clé pour mieux comprendre la réalité effective du projet d'entreprendre. Les résultats obtenus militent pour que l'exploration soit poursuivie.

Mots-clés : entrepreneuriat, design thinking, modèle d'affaires, accompagnement entrepreneurial, start-up,

TABLE DES MATIÈRES

Avis de conformité……..ii
Sommaire…….....iii
Remerciements……...xi
Introduction. ……...1
1. Chapitre 1 : Revue de la littérature…….....8
1.1. Le design thinking……...9
1.1.1. Une définition……11
1.1.2. Le continuum de l'innovation comme cadre de référence…….12
1.1.3. Prototypage……....16
1.1.4. Une attitude orientée vers le design …….....18
1.1.5. Une synthèse du courant design thinking …….21
1.2. L'effectuation……....23
1.2.1. Processus de décision effectual vs. processus de décision causal…....24
1.2.2. Une synthèse du courant du design thinking……... 27
1.3. Le concept de modèles d'affaires…….....28
1.3.1. Origines du modèle d'affaires…… ..28
1.3.2. Utilités du modèle d'affaires…….....32
1.3.3. Composants du modèle d'affaires…….33
1.4. Nouveaux outils de gestion……..34
1.4.1. Canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur……..34
1.4.2. Le modèle GRP…….40
1.4.3. Lean Start-up…….41
1.5. Les théories des parties prenantes…….43
1.5.1. Origines et définitions……...44
1.5.2. Limites des théories des parties prenantes……46
1.6. Parties prenantes dans le marketing……..…....47
1.6.1. Réseau et chaîne de valeur……48
1.6.2. Utilités du réseau et de la chaîne de valeur……50
1.6.3. Co-création, apprentissage et collaboration……...51
1.6.4. La firme comme agent qui fournit des services dans un réseau de valeur…….52
1.6.5. Construire une proposition de valeur compétitive…….55

1.6.6. Composantes à reconfigurer pour une densité maximale…….....56
1.6.7. Caractère systémique du réseau de valeur…….…58
1.6.8. L'apprentissage pour la survie et la croissance…….....59
1.6.9. Potentialités et limites des théories des services et des réseaux……60
1.7. Une possible co-destruction de valeur ? ……...60
1.7.1. Une théorisation exploratoire de la co-destruction de valeur……61
2. Chapitre 2 : Méthodologie ……...63
2.1. Question de recherche……....63
2.2. Terrain d'étude……..66
2.3. Présentation du contexte d'intervention……67
2.4. Design de recherche……...71
2.5. Collecte de données……...72
2.6. Sources documentaires ……...….73
3. Chapitre 3 : Résultats……75
3.1. Mise en contexte : état de la start-up au moment de débuter l'intervention….75
3.2. Présentation des résultats ……79
3.3. Apprendre en simultané : défi de taille…….80
3.4. Le charme des opérations : pièges à éviter ……...81
- Piège # 1……81
- Piège # 2……83
- Piège # 3……84
- Piège # 4……85
- Mise en garde # 5……..86
3.5. Pièges de la collaboration aux opérations : une synthèse…….86
3.6. Apprendre en simultané : pas un continuum en ligne droite……88
3.7. Dépasser les pièges ……..89
3.8. Un dispositif levier……....89
- Effet positif # 1……89
- Effet positif # 2…….90
- Effet positif # 3…….91
- Effet positif # 4…….92
3.9. Effets positifs de la collaboration aux opérations : une synthèse……94
3.10. Profil de l'étudiant et flexibilité……....95
3.11. De réels enjeux d'affaires……96

- Décalage # 1 : entre BM et réseau externe……...97
- Décalage # 2 : entre BM et prototype…….....104
- Décalage # 3 : entre BM et vision partagée ……...106

3.12. L'outil BMG : garde-fou pour la démarche stratégique…….....108
3.13. Le succès des interventions en start-up : question de vigilance partagée…...110
3.14. Un triptyque à mettre à profit…….110
- Rôle du superviseur académique……111
- Rôle de l'étudiant-stagiaire……111
- Rôle des entrepreneurs……111

3.15. Points de vigilance partagés : une synthèse……113
3.16. Limites de la recherche……...114
3.17. Prolongements académiques et managériaux…….....114
Conclusion……..116
Bibliographie

LISTE DES FIGURES

Figure 1…….3
Figure 2……...12
Figure 3……...13
Figure 4 ……..15
Figure 5……...18
Figure 6……...……22
Figure 7……...24
Figure 8……...25
Figure 9……...27
Figure 10…….30
Figure 11…….34
Figure 12…….38
Figure 13…….40
Figure 14…….42
Figure 15…….43
Figure 16 ……54
Figure 17…….58

Figure 18……..73
Figure 19……..77
Figure 20……..87
Figure 21……..88
Figure 22……..94
Figure 23……..97
Figure 24……113

REMERCIEMENTS

Dès le moment où l'étudiant prend place dans l'atelier de recherche, les exigences et l'intensité de l'aventure que constitue la rédaction d'un mémoire lui est bien communiquée. Avec toute la naïveté de celui qui ne sait pas encore, on croit que les précautions présentées sont exagérées. Merci à Anne Mesny d'avoir si bien préparé le terrain. Je ne saurais dire si la destination aurait été atteinte sans avoir eu en tête tes précieux conseils.

D'abord inscrit au projet supervisé, j'ai bifurqué après des discussions fort enrichissantes avec une professeure importante dans mon parcours. Merci Chantale Mailhot d'avoir éclairé ce questionnement à savoir si la rédaction du mémoire était une voie qui pouvait me convenir.

Alors que je m'apprête à franchir la ligne d'arrivée, une constante demeure tout au long de ce parcours, exigeant et parsemé de défis : le soutien indéfectible de Franck Barès. Depuis le moment où nous avons commencé à collaborer, avant même qu'il ne devienne mon directeur de mémoire, Franck a toujours su m'offrir l'écoute, les conseils et l'éclairage dont j'avais besoin. Jamais à court de solutions pour me ramener à la rive, Franck a été plus qu'une bouée. Il a été un phare. Je souhaite à tous les étudiants de rencontrer un directeur aussi dévoué et engagé dans la réussite de ses étudiants.

La rédaction de ce mémoire est bien plus qu'une réalisation académique; elle est le point de départ d'une relation privilégiée avec une personne de grande valeur. Tout au long de ce projet, c'est la personne, et non pas seulement l'étudiant que je suis, qui a grandi. À côtoyer Franck, j'ai véritablement connu la bienveillance. J'ai pu associer un visage à l'expression « donner sans compter », à la générosité. Merci cher Franck pour ton amitié et ton authenticité. Je suis privilégié de compter quelqu'un de ta qualité parmi mes amis.

Un merci spécial à Sabrina Barès, qui, à quelques reprises, m'a rappelé l'importance de terminer ce que l'on a commencé. Ta petite voix m'a été fort utile. Merci à Charles-Antoine, Janie, Lorenzo, François, Marie-Claude, Émilie, Alexie et Céleste pour l'AECS (je crois que ça résume tout). Merci à mes parents, Yves et Suzanne, ma sœur Laurence et mon beau-frère Alexandre pour leur support dans les périodes de doutes. Merci à Pierre-Marc et Karl-Emanuel, pour l'amitié indéfectible et les multiples discussions animées autour de bières presque toujours méritées. Ce sont là parmi les plus beaux souvenirs de la M. Sc.!

INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'intérêt d'étudiants universitaires d'inscrire leur expérience académique dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial ne cesse de croître. Les écoles de gestion, offrant encore aujourd'hui une formation majoritairement axée sur les interventions en grande entreprise, commencent à s'adapter à cette tendance par le développement d'une offre de formation spécifique à la réalité de l'entrepreneuriat. Le cas de HEC Montréal, qui créait à l'automne 2015 son département d'entrepreneuriat et d'innovation et, du même coup, une spécialisation de M. Sc. spécifique à ce domaine, témoigne bien de ce désir des étudiants de mieux saisir la réalité des entrepreneurs pour maximiser les chances de succès des projets d'entreprendre.

Cet engouement pour l'entrepreneuriat n'est pas propre aux étudiants. La multiplication des espaces de travail partagés, des programmes d'incubation et d'accélération, de regroupements d'investisseurs, ou encore, d'évènements ou de concours ayant pour thème l'entrepreneuriat est exponentielle. Les politiciens font du soutien à l'entrepreneuriat un élément central de leurs stratégies de développement économique. Même les producteurs de télévision ont compris tout l'attrait de l'entrepreneuriat. Au Québec, l'adaptation du concept japonais *Dragon's Den* (*Dans l'œil du dragon)* en ondes depuis 5 ans maintenant a des cotes d'écoute qui ont dépassé le million de téléspectateurs[1].

Si ce contexte de grande effervescence est positif pour le champ de l'entrepreneuriat, il remet de l'avant avec encore plus d'actualité, l'enjeu qui au cœur du présent mémoire, soit la question des modalités de succès de l'accompagnement entrepreneurial pour des entrepreneurs se trouvant en période de grande fragilité pour l'entreprise : la phase de création-démarrage.

En effet, la multiplication des parties prenantes qui gravitent autour de la start-up durant cette période pose avec acuité la question de savoir si l'accompagnement des entrepreneurs est nécessairement co-créateur de valeur pour l'organisation en pleine définition. Cela, alors que la démultiplication de nouvelles structures d'accompagnement listées plus haut correspond à une

[1] Dans le marché québécois, une cote d'écoute de plus d'un million de téléspectateurs représente un succès alors qu'elle équivaut à une part de marché de plus de 25 %.

période d'émergence de nouveaux outils de gestion qui, s'ils ont tous été développés pour, eux aussi, contribuer à la réussite des entrepreneurs, doivent subir le test de la réalité.

Autrement dit, si nous ne mettons pas en doute les bonnes intentions des différents acteurs de l'accompagnement d'apporter une contribution positive aux projets d'entreprendre, nous sommes d'avis que devant l'émergence de ces nouveaux modèles de soutien aux entrepreneurs et de ces nouveaux outils, un certain scepticisme quant à leurs prétentions est de mise. On dit que l'enfer est pavé de bonnes intentions. Et cet enfer, pour l'entrepreneur en phase de création-démarrage, c'est celui de voir son projet entrepreneurial dévié de sa trajectoire pour les mauvaises raisons. Autrement dit, de voir la ligne du temps pour arriver au marché se prolonger inutilement.

Cela est particulièrement critique pour des start-ups technologiques à fort potentiel de croissance, placées devant un impératif d'innovation dans le BM (modèle d'affaires) dans un environnement d'affaires complexe et en mouvement perpétuel.

Dans le contexte d'un questionnement sur le potentiel de co-destruction de valeur de l'accompagnement, bien que pensé par l'ensemble des membres du réseau de soutien et d'accompagnement avec une intention de co-création de valeur, et d'un scepticisme quant aux prétentions des nouveaux outils de gestion – recettes magiques ? ; placebos ? – les auteurs du présent mémoire se sont demandés quel rôle l'université, envisagée comme un système de services, peut-elle jouer vis-à-vis du succès d'entrepreneurs-novices ?

L'hypothèse s'articule autour du questionnement suivant :

> un dispositif d'accompagnement mettant à profit une gamme plus large de ressources issues de l'université peut-il contribuer au succès d'entrepreneurs novices ?

Face aux enjeux détaillés précédemment et dans le contexte d'une économie fondée sur la connaissance, la possibilité d'explorer le potentiel d'un dispositif mettant à profit des étudiants en fin de parcours académique dans l'accompagnement d'entrepreneurs-novices s'est dégagée.

L'étudiant à la maîtrise en sciences de la gestion, disposant d'une formation qui l'a préparé pour le conseil et dont les assises sont la culture scientifique, est apparu comme une ressource à considérer pour assurer le transfert universités-entreprises. Cela, dans une démarche qui ne le détache pas complètement de son alma-mater et où son travail avec la start-up demeure sous la supervision d'un chercheur universitaire, expert de l'accompagnement de surcroît.

Après avoir minutieusement analysé le pragmatisme et le réalisme d'une telle proposition, il a été convenu que l'expérimentation des potentialités de l'accompagnement entrepreneurial par un étudiant-stagiaire auprès d'une start-up technologique à fort potentiel de croissance était à conduire. Le tout, en gardant en tête que la proposition faite affiche, au premier abord, un niveau de risque fort élevé quant à son potentiel de co-destruction de valeur pour la start-up accompagnée.

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise ès sciences de la gestion en management à HEC Montréal, le présent mémoire détaille la démarche conduite pour répondre à la question de savoir s'il est raisonnable de proposer l'accompagnement d'entrepreneurs-novices par des étudiants-stagiaires et les résultats de ce projet de recherche-action mené au sein d'une start-up à fort potentiel de croissance. La présentation de ces éléments est conséquente avec les phases de travail retenues pour la conduite du projet de recherche, détaillées dans la figure suivante.

PHASES DU TERRAIN DE RECHERCHE	
Phase 1	Appropriation des théories sur : - les nouveaux outils de gestion : *business model canvas*, *lean start-up, effectuation* - l'importance des parties prenantes pour l'organisation - les enjeux de la start-up à fort potentiel de croissance - la création et co-destruction de valeur

Phase 2	Définition du projet de recherche-action : - modélisation d'un dispositif d'accompagnement susceptible de contribuer au succès d'une équipe d'entrepreneurs-novices - recherche d'une équipe entrepreneuriale novice à l'aide du programme Mitacs
Phase 3	Mise à l'épreuve d'un dispositif d'accompagnement pour entrepreneurs-novices qui mise sur un double registre d'intervention par l'étudiant-stagiaire en contexte d'immersion : - durée de 6 mois - 50 % du temps dédié aux activités de nature opérationnelle - 50 % du temps dédié aux activités de nature stratégique
Phase 4	Première valorisation des résultats tirés de la phase 1 de la recherche
Phase 4	Deuxième mise à l'épreuve du dispositif d'accompagnement auprès de la start-up sélectionnée > entre les deux collectes de données, l'équipe entrepreneuriale est modifiée. - durée de 6 mois - 50 % du temps dédié aux activités de nature opérationnelle - 50 % du temps dédié aux activités de nature stratégique

Figure 1. Synthèse des activités conduites dans les cinq phases de la recherche

Tel que présenté dans la figure 1, deux activités de collecte de données ont été conduites. La phase 5, tenue un an après le fin de la phase 3, l'a été à la demande de la start-up; satisfaite des résultats issus de la première période passée auprès des entrepreneurs. Néanmoins, bien que ce deuxième terrain de recherche se soit révélé riche en apprentissages et en résultats pour l'équipe de recherche, le présent mémoire ne présentera que les résultats issus de la phase 3 du terrain de recherche. Ce choix est motivé par l'importance des modifications apportées à l'équipe entrepreneuriale entre la phase 3 et la phase 5. En effet, la configuration de l'équipe et le stade de vie de l'entreprise au début de la phase 5 étant différents des préoccupations avec les questionnements d'origine du projet de recherche qui ont été présentés en début d'introduction. Évoqué autrement, non seulement le projet entrepreneurial a-t-il pris en maturité - il ne se trouve plus exactement dans une phase de création-démarrage – l'un des deux membres de l'équipe entrepreneuriale novice est remplacé par un entrepreneur en série qui occupe maintenant les fonctions de président.

Avant de présenter les résultats évoqués, nous débuterons par un court état de littérature qui approche de manière thématique les éléments importants pour approcher le terrain. Ce choix a été fait de manière consciente et volontaire, afin de laisser ledit terrain parler de lui-même. Tel qu'il le sera présenté dans la section méthodologie, c'est à une approche fortement exploratoire que nous recourons en mettant à l'épreuve un nouveau dispositif d'accompagnement. Avec ces considérations en tête, le choix de miser d'abord sur une présence longue auprès des entrepreneurs pour faire remonter à la surface les résultats est apparu comme avisé.

Après avoir présenté l'état de la revue de la littérature et la méthodologie retenue, nous nous attarderons plus en détail aux résultats issus de la phase 3 de la collecte de données. Ceux-ci seront divisés en 4 blocs. Après avoir exposé les pièges et les effets positifs d'une collaboration aux opérations de l'étudiant-stagiaire, nous serons à même de présenter quels sont les bénéfices de l'immersion au sein de la start-up pour révéler des décalages importants entre le projet idéalisé et le projet à construire. Nous verrons que la position simultanée d'observateur des pratiques et de collaborateur aux opérations permet de révéler à l'étudiant-stagiaire la difficulté des entrepreneurs à entrevoir l'entreprise comme un système capable de capter les intrants et extrants issus des relations avec l'ensemble du réseau pour améliorer le projet d'entreprendre (i.e. le

modèle d'affaires). Nous terminerons par revenir sur l'importance d'une vigilance partagée entre les membres du triptyque étudiant-stagiaire / superviseur universitaire / équipe entrepreneuriale pour assurer le succès des interventions en start-up. Après avoir souligné les limites d'un tel projet de recherche, nous conclurons par une ouverture sur les prolongements managériaux et académiques du présent projet.

CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans cet état de la littérature, nous présentons une recension / synthèse des écrits qui sous-tendent la modélisation d'un nouveau dispositif d'accompagnement et qui sont susceptibles de contribuer à l'aiguillage de la démarche d'accompagnement pilotée par un étudiant-stagiaire.

Nous présenterons d'abord les nouvelles approches et nouveaux outils capables de supporter l'objectif de bâtir une nouvelle économie entrepreneuriale fondée sur l'innovation (Blank, 2014, p. 46) où complexité, incertitude et rapidité doivent être prises en compte.

De manière plus précise, nous nous attarderons succinctement aux théories suivantes :

- design thinking ;
- l'effectuation ;
- modèles d'affaires

Puis, nous présenterons les outils de gestion qui mobilisent les principes sous-jacents aux théories listées plus haut, soit :

- le business model canvas (outil BMG)
- l'outil GRP
- l'outil VPD
- le lean canvas

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux théories des parties prenantes ainsi qu'au concept de réseau de valeur. Nous terminerons cette revue avec une ouverture sur le concept de co-destruction de valeur.

1.1. Le design thinking

« Business people don't just need to understand designers better, they need to become designers » - Martin, 2004

Pourquoi telle affirmation ? Parce que la capacité des designers à apprendre se base sur une logique différente de celle des managers : « Designers learn by doing » (Martin, 2013). Combiner réflexivité et action. C'est ce qu'ont dû faire les chercheurs intéressés par le *design thinking* pour traduire la connaissance des praticiens en courant. Cela, à moins qu'ils ne soient eux-mêmes des praticiens devenus académiques.

ENCADRÉ

Quelques portraits des principaux penseurs du design thinking

Richard Boland et Fred Collopy, tous deux professeurs à la *Waterhead School of Management,* ont compris les enjeux et potentialités se rapportant au design mis de l'avant dans leur ouvrage *Managing as designing* à travers l'observation de Franck Gehry et son équipe dans la création des plans du *Peter B. Lewis Building* (inauguré en 2002).

David Kelley, fondateur de la firme IDEO en 1978 et CEO jusqu'en l'an 2000, a mis à profit pendant de multiples années les principes du *design thinking* pour aider ses clients à innover en grâce à la méthodologie *Deep Dive* qu'il a développée. Il dirige aujourd'hui la *d.school*, le nom donné au Stanford Institute of Design. Dans la biographie qu'on présente de lui sur le site officiel de l'université, on indique qu'il est en mission pour « ajouter » le *design thinking* aux compétences actuelles de Stanford en matière d'enseignement de la pensée analytique[2].

Roger L. Martin, consultant devenu doyen (à l'instar de Kelley) de la *Rotman School of Management* de 1998 à 2013 et auteur de *The Opposable Mind : How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking* et *The Design of Business : Why design thinking is the next*

[2] http://dschool.stanford.edu/bio/david-kelley/

competitve advantage, a complètement revu le curriculum du programme de MBA de cette école de gestion. Basé sur l'*integrative thinking*[3] (la méthodologie qui permet d'enseigner cette nouvelle manière d'innover) et le *business design*[4] (le *design thinking* appliqué plus directement à la création d'organisations innovantes), ce nouveau programme a été développé pour répondre à la crise de l'éducation supérieure, qui, selon la *Rotman School of Management*, ne forme pas les étudiants aux exigences et besoins des organisations[5] actuelles, au premier chef desquelles se trouve la génération d'innovations capables de transformer des industries et ainsi assurer l'avantage concurrentiel des firmes à long terme.

Tim Brown, actuel CEO de la firme IDEO a publié, en collaboration avec Barry Katz, professeur au California College for the arts, *Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovations* (2010), livre dans lequel il insiste sur l'importance du passage du design à la pensée design pour générer des innovations durables et où il revient sur les principes valorisés au sein d'IDEO.

Une dialogique entre praticiens et académiques

La collaboration de Tim Brown avec Barry Katz, celle de Boland et Collopy avec Gehry & Partners ou le double-statut de praticiens et académiques de Kelley et Martin - qui ont repensé les cursus des programmes sous leur responsabilité en fonction de leur expérience professionnelle préalable - mettent de l'avant la nécessité d'un dialogue constant entre la pratique et l'académique pour le raffinement de la pensée autour de cette méthodologie qui prend elle-même racine à un dialogue entre réflexivité et action (*learning by doing*), entre pensée analytique et pensée intuitive. C'est sur la base de ce constat que se justifie notre choix de nous appuyer sur des modèles élaborés à la fois par des académiques et des praticiens qui vise à fournir un état des lieux complet.

3

4 La notion d'*integrative thinking* renvoie fortement au courant de l'effectuation développé par Sarah Sarasvathy (2001) et sur lequel nous reviendrons dans la prochaine section.

5 Dans le cadre du présent mémoire, nous considérons l'entreprise comme une organisation en devenir (auteurs à intégrer).

De fait, l'organisation de la présente section est pensée en fonction d'une boucle de rétroaction entre réflexivité et pratique qui est celle à l'œuvre dans le cadre du *design thinking*. Nous toucherons d'abord à la question de la génération de la nouvelle connaissance utile à l'innovation, pour ensuite regarder de plus près les méthodes développées par les designers pour « accéder à » et « valider » la pertinence de la connaissance générée. Finalement, nous nous attarderons à l'attitude (Osterwalder et Pigneur, 2013) ou modes de pensée (Liedtka, 1998; Martin, 2004) nécessaires au fonctionnement de la méthodologie du *design thinking*.

1.1.1. Une définition

Tim Brown (2008, p. 86), dans son article paru dans *Harvard Business Review* et intitulé *Design Thinking*, évoque le courant du *design thinking* à titre de méthodologie capable d'embrasser l'ensemble du spectre de l'innovation grâce à une conception philosophique centrée sur l'humain.

Martin et Dunne (2006, p. 517), quant à eux, le définissent ainsi : « Design thinking results from the nature of design work : a project-based work flow around "wicked" problems »[6].

Dans la définition qu'offre la page dédiée à *Rotman DesignWorks*, le Business Design Studio de la *Rotman School of Management*, le *business design* est ainsi évoqué : « business design is a human-centered approach to creative problem solving. It applies design methods and mindsets to business challenges. It can be effectively used to help better understand customers, create new experiences and design innovative business strategies and models »[7].

Méthodologie, work-flow, approach, les termes pointent vers cette idée de terrain de jeu, de processus flexible plutôt que d'une structure rigide, (*cf.* Yoo et al., (2006)) qui est propre au *design thinking*.

[6] Les *wicked problems* auquel font référence Martin et Dunne (2006) sont tirés de la théorisation offerte par Rittel (1960), mais rapporté pour la première fois par Churchman (1967) : a "class of social system problems which are ill-formulated, where the information is confusing, where there are many clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing".

[7] http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/EducationCentres/DesignWorks/About-BD

1.1.2. Le continuum de l'innovation comme cadre de référence

Dans la cadre du présent mémoire, nous pensons le *design thinking* comme un guide pour la recherche de solutions novatrices; guide qui fournit un cadre de travail facilitant la recherche de nouvelles opportunités/nouveaux usages auprès des usagers en s'inspirant de la pratique des designers.

Les contours de ce cadre de travail sont formalisés par la notion de *continuum de l'innovation*, entrevu comme un terrain de jeu pour générer de la connaissance actionnable. À l'intérieur de celui-ci, l'innovateur est invité à poursuivre différentes activités d'exploration et d'exploitation en simultané (Martin, 2010) - activités qui permettent d'intégrer en continu de la connaissance afin d'alimenter la génération d'options ayant un potentiel de création de valeur pour les usagers (la qualité actionnable de la connaissance). Brown utilise trois grandes familles (2010) pour détailler les activités à performer au sein du continuum, soit l'observation, le prototypage et le storytelling.

L'exécution de celles-ci, tout comme la possibilité de mettre à profit le *design thinking*, relèvent de la possibilité de pouvoir s'appuyer sur attitude orientée vers le design (*design attitude*) ou pensée intégrative (*integrative thinking*).

Ce guide pour l'action a été conceptualisé sous diverses formes. Nous nous attarderons à 3 représentations du continuum de l'innovation. Le concept de *knowledge funnel* proposé par Martin (2010), des *three gears of design* de Fraser (2007),et celui des *space systems* (systèmes d'espaces) de Brown (2008). Cet espace ou entonnoir est le terrain de jeu dans lequel le designer peut participer à un *design challenge* (Yoo et al., 2006; Brown, 2010), qui vise à trouver la meilleure et la plus créative des solutions pour répondre aux besoins d'un usager en contexte.

Le concept de knowledge funnel

Selon Martin (2010) un juste équilibre entre la pensée analytique et la pensée intuitive constitue l'assise du *design thinking* qui supporte l'avancée dans le *knowledge funnel*, représenté à la figure

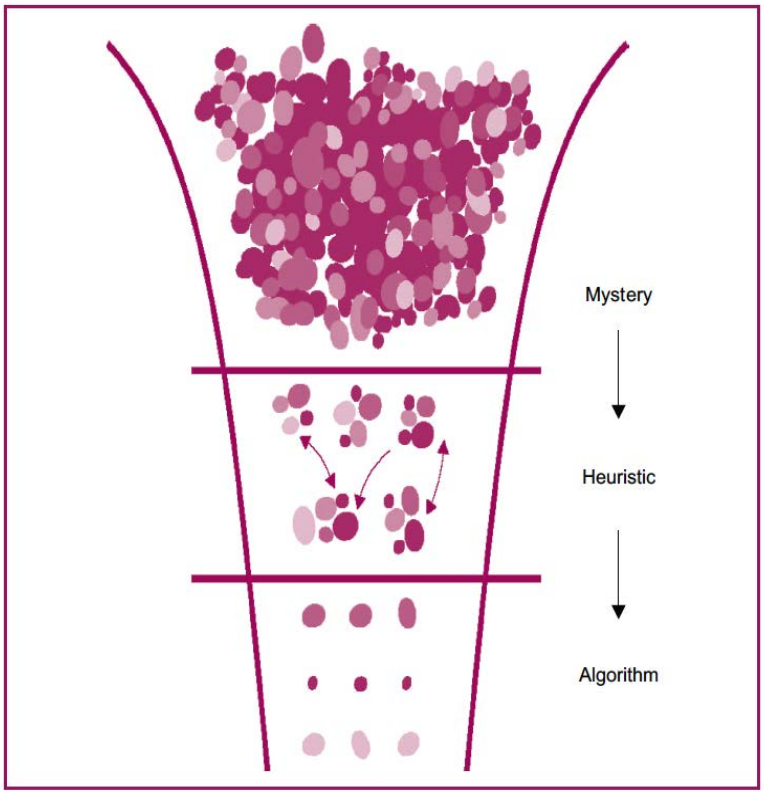

Figure 2 - Représentation du *knowledge funnel* (Martin, 2010)

Pour Martin, (2010), cette avancée dans le continuum permet d'abord d'identifier parmi un ensemble d'opportunités, une opportunité de marché : le mystère à résoudre (*mystery*). Dans un deuxième temps, de raffiner les éléments qui se trouvent dans cette opportunité pour créer une offre : les heuristiques (*heuristic*). Dans un troisième temps, de codifier les opérations afin de créer une structure qui permette de soutenir les opérations : l'algorithme (*algorithm*). Il ne s'agit pas ici d'un processus linéaire, mais bien dynamique, qui implique de toujours chercher le prochain mystère en suivant le chemin proposé par le *knowledge funnel*.

Pour ne pas se retrouver coincé à l'un ou l'autre des stades du *knowledge funnel* (ce qui signifie la stagnation au plan de l'innovation), un juste équilibre entre exploration - le passage du stade de mystère, à celui d'heuristique puis à celui d'algorithme - et exploitation - l'opérationnalisation (intégration) des connaissances générées à chacun des stages - est requis.

Le concept de three gears of design

À l'instar de Martin, Fraser (2007) a également proposé une décomposition du *design thinking* en trois étapes à travers son concept de *three gears of design*, représenté à la figure 3.

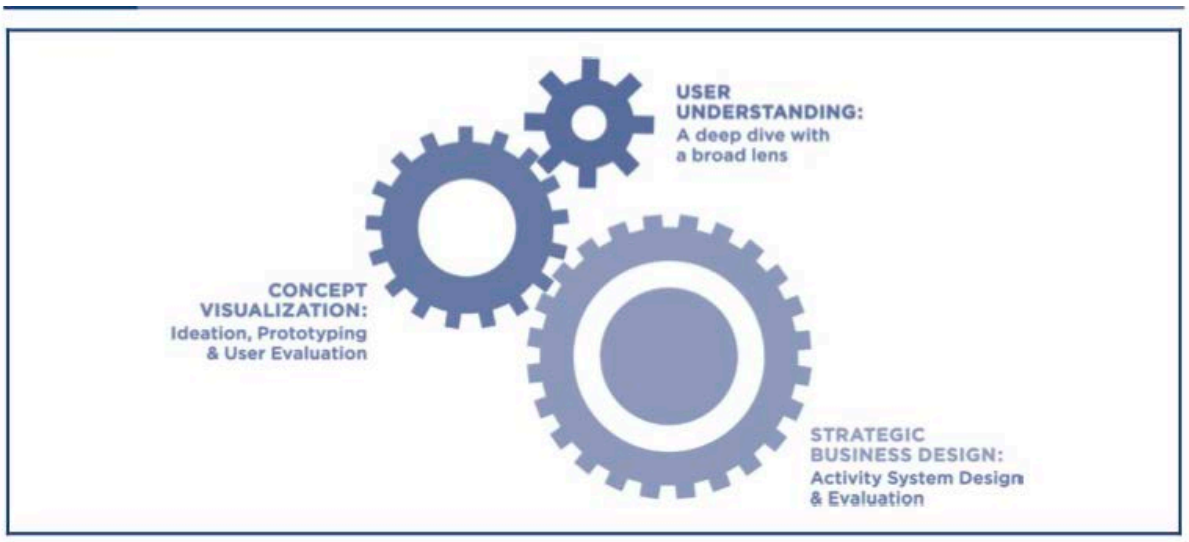

Figure 3 - Représentation du concept de *three gears of design* (Fraser, 2007)

Dans sa représentation du *design thinking*, Fraser insiste de manière plus explicite que Martin (2010) sur l'importance de voir l'entreprise à travers les yeux du client. La compréhension des besoins de ce dernier passe par une lecture comportementale et psychographique approfondie de son comportement en contexte d'utilisation. Il faut comprendre la personne « complètement », c'est-à-dire dans le contexte de son activité. Une fois cette empathie acquise et des critères d'innovation dégagés, la représentation visuelle du concept peut prendre place. Le prototypage, l'idéation et une évaluation des usagers sont ici utilisés afin de rendre tangible les solutions envisagées de manière intuitive et avec un faible niveau de risque. Grâce à un prototype, on peut

recueillir du feedback additionnel auprès d'un usager. Une fois que le concept est testé que sa capacité de répondre aux besoins des usagers est établie, il devient possible de s'atteler de procéder au *design* du modèle d'affaires. L'itération rendue possible grâce au prototypage permet de générer des scénarios capables de créer de la valeur pour les usagers et l'entreprise. Fraser insiste sur le caractéristique systémique et holistique de la démarche. Il ne s'agit pas d'un continuum linéaire.

Les systèmes d'espaces

Tim Brown (2008), présente une décomposition du *design thinking* selon trois *space systems.* Dans sa représentation, chacun de ces *space systems* est composé d'un ensemble d'activités permettant de former le continuum de l'innovation. Fortement similaire à celui proposé par Fraser (2007), quoi que plus détaillé au plan des activités à performer au sein de chacun de ces *space systems*, le concept de Brown (2008) utilise l'étiquette inspiration pour les activités de recherche d'un problème, d'une opportunité ou des deux à la fois qui motivent la recherche de solutions. Ensuite, il appelle idéation le processus de génération, développement et de test des idées (encore au stade d'hypothèses) qui pourraient constituer des solutions. L'implémentation représente l'étape où est cartographié le chemin à prendre pour se rendre au marché. La figure 4 présente l'interaction entre les systèmes d'espaces ainsi que les activités qui prennent place dans chacun d'eux.

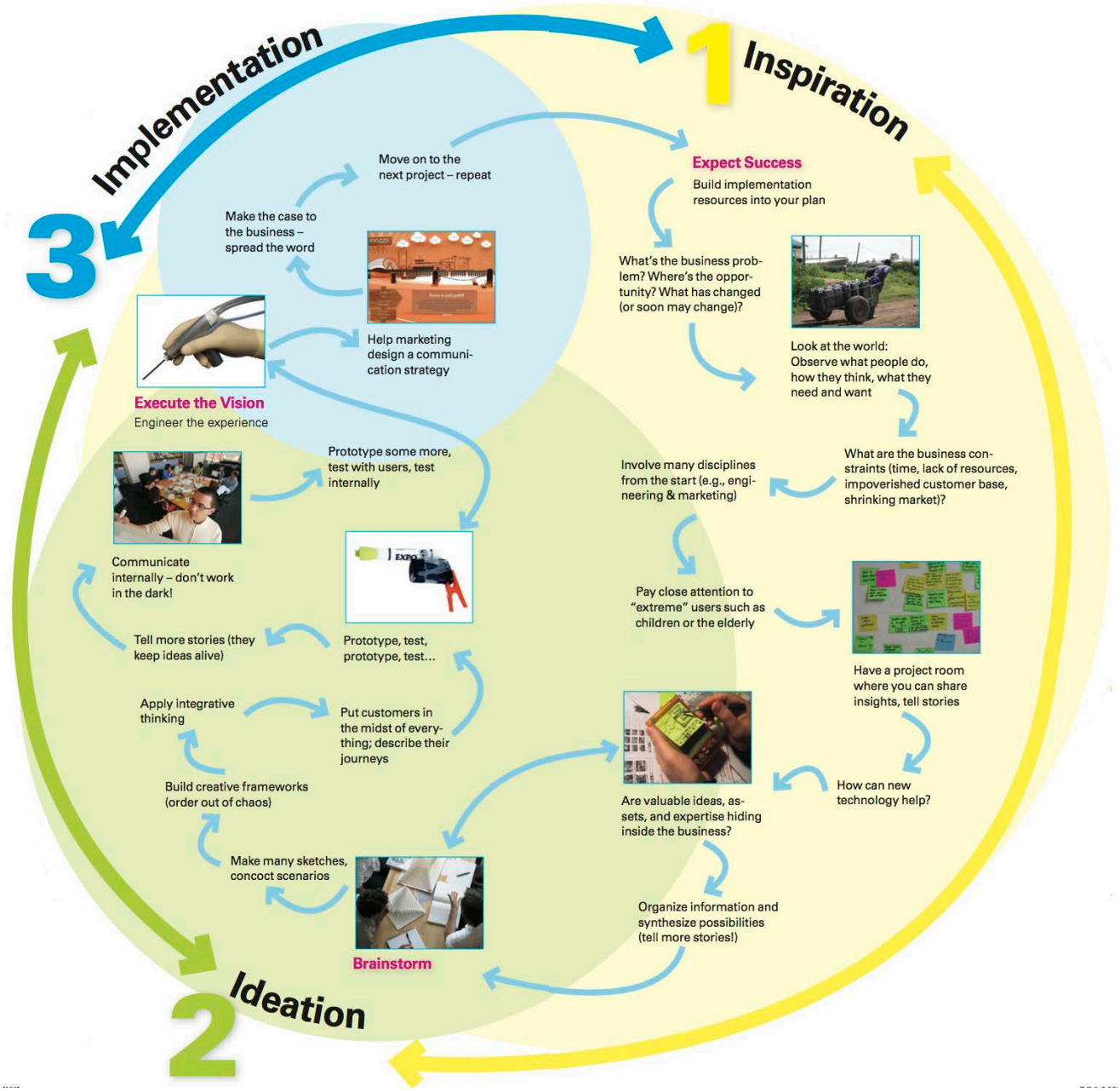

Figure 4 - Représentation du concept de *system spaces* (Brown, 2008)

La figure de Brown (2008) met en évidence la multiplicité des activités qui peuvent soutenir le processus et surtout, l'importance de s'appuyer sur des activités de prototypage pour faire sens de la connaissance générée. L'interaction entre les *space systems*, qui seront investis lors de

multiples allers-retours, dont la nécessité sera déterminé par le type de connaissances acquises et testées lors de l'itération précédente, est bien représentée par la bidirectionnalité des flèches qui montrent que la maturation des idées permet de faire émerger des solutions plus raffinées.

Ce panorama de trois représentations du continuum d'innovation met en lumière l'idée avancée par Bertola et Teixeira (2002) quant au rôle du design en tant que « *knowledge agent ».* Leur étude, basée sur l'analyse de 30 cas où le design est utilisé comme support stratégique à la génération d'innovation (chez IDEO) a mis en lumière que dans les grandes corporations, le design pouvait servir comme « *knowledge integrator* », c'est à dire, à faciliter la circulation de l'information entre les départements. Dans les petites entreprises, implantées localement, le design peut surtout servir à titre de « *knowledge broker* », en faisant circuler l'information récoltée auprès des usagers de l'externe vers l'interne. Cette idée de *knowledge broker* se rapproche de la pensée de Brown et Katz (2011) quant au besoin d'un passage vers une approche plus ethnographique, une qui cherche à extraire des comportements humains les besoins latents des clients.

1.1.3. Prototypage

Nous référant aux activités évoquées dans l'ensemble des modèles présentés, nous tenons à adresser plus spécifiquement la question de l'inscription des idées dans la matérialité grâce à différentes techniques. Cela, puisque c'est cette inscription dans la matérialité - une modalité de traduction des idées l'intangible au tangible - qui permet la mobilité - i.e. le caractère itératif du processus du *design thinking* - à travers le continuum de l'innovation par l'activation de la tension entre exploration et exploitation (Martin, 2009). Autrement dit, on peut envisager le prototypage comme étant la possibilité de « penser avec les mains », une technique capable de supporter le rôle de « *knowledge integrator »* évoqué plus haut.

Boland et Collopy (2004) ont expliqué quant au prototypage que celui-ci est un moyen de soutenir la créativité : « Rapid prototyping gives an organization license to explore hunches or directions that may in turn give more clarity to the problem statement. It also helps organizations to continue to be mindful of the possibilities of creating systemic solutions ».

Brown (2010), quant à lui, se rattache à la potentialité du prototypage de matérialiser dans le réel les nouvelles possibilités inspirées par l'observation des usagers en contexte et d'alimenter la construction de *scenarii* autour des pistes dégagées. Ces scenarii permettent de supporter le *storytelling* nécessaire pour diffuser une innovation et faire adhérer les parties prenantes à ses atouts.

Fraser (2007) insiste sur la possibilité de limiter les risques pour l'organisation en utilisant rapidement le prototypage et l'itération afin de tester des idées. Martin (2009) évoque également la possibilité offerte par le prototypage de tester rapidement auprès des usagers (de voir si les heuristiques ont la capacité de se transformer en mystère).

Fraser (2007), Brown (2008, 2010) ainsi qu'Osterwalder et Pigneur (2013) insistent sur la qualité de « traducteur » de la connaissance du prototype, qui, donnant forme et vie à une idée jusque-là conceptuelle, offre un langage commun pour échanger leurs idées. Que ce soit en modifiant l'objet produit ou en évoquant des caractéristiques de sa représentation, il devient possible de faire avancer et clarifier les idées (Boland et Collopy, 2004). Cet artefact qu'est le prototype peut également être utilisé auprès des clients pour obtenir de leur part, un feedback. Yoo et al. (2006) et Brown (2010) insistent sur l'importance du caractère rudimentaire du prototype pour aller chercher un vrai feedback. Devant un prototype à l'apparence trop léchée (finie), il est possible que tant le client que les équipes soient moins à l'aise de critiquer le dit prototype. La figure 5 offre une synthèse des activités ayant pour objectif d'inscrire les idées dans la matérialité performées au cœur du continuum de l'innovation.

Martin (2009, 2010)	Fraser (2007)	Brown (2008, 2010)	CHALLENGE	Synthèse
Heuristiques Observation des usagers Prototypes	Idéation Prototypage Évaluation des usagers	Sketching Prototypage Storytelling		Représentation visuelle Prototypage

Objectif transversal : procéder à une recombinaison des usages pour générer une expérience-client optimale qui intègre à la fois forme, fonctions et émotions

Figure 5 - Synthèse des activités ayant pour objectif d'inscrire les idées dans la matérialité performées au cœur du continuum de l'innovation

L'objectif poursuivi à travers le prototypage est donc de tester auprès des usagers si la proposition faite correspond effectivement à un usage qui apparaît nécessaire aux yeux du client. Les apprentissages dégagés à la suite de ces tests doivent permettre de recombiner les usages afin de produire un nouveau prototype, plus près des exigences attendues de la part du client. Cette idée est bien résumée par Osterwalder et Pigneur (2010) : « making solutions tangible is an intuitive and risk-free way to ''quick test'' ideas as the basis for strategy. Strategy therefore becomes the summation of tangible concepts that satisfy user needs. Through rapid-prototyping and iteration, teams build solutions that facilitate a more concrete basis for discussion, which can be later translated into strategic intent ».

1.1.4. Une attitude orientée vers le design

In our world, *« prove it »* is the absolute enemy of innovation. Leaders seeking innovation must be open to what might be, not just what is. » - Martin

Pour fonctionner, le *design thinking* requiert de mettre à profit une logique différente, celle des designers. Celle-ci doit être valorisée par ceux qui souhaitent tirer profit des principes du *design thinking.* Si certains auteurs ont proposé une définition précise de celle-ci, d'autres proposent une liste de caractéristiques ou postures attendues de la part des utilisateurs de la méthodologie.

Pour Martin (2010), un raisonnement de type adbuctif (*abductive reasoning*), qu'il tire des enseignements du philosophe Charles Sanders Peirce, est à la source de la logique des designers. Distinct des raisonnements logiques et inductifs, il s'appuie sur l'idée qu'il est impossible de faire la preuve d'une pensée, idée ou concept à l'avance. Son utilisation permet d'opérer la balance entre : « (…) the data-driven world of analytically thinking and the knowing-without-reason world of intuitive thinking (…) » (Martin, 2010, p. 41). Une attitude orientée vers le design, s'appuierait donc, selon lui et Fraser (2007), sur la capacité de mettre à profit ce type de raisonnement.

Dans son ouvrage intitulé *The design of business : why design thinking is the next competitive advantage*, Martin (2009) définit ainsi l'attitude d'un *design thinker*, qui est à la source d'une attitude orientée vers le design : « The design thinker's personal knowledge system is distinctive along all three dimensions: stance, tools, and experiences. It generates a self-reinforcing spiral that values validity and exploration; it develops the stance, tools, and experiences that make a design thinker capable of designing new ways of doing business and new businesses. Rather than perpetuating the past, the *design thinker* creates the future ».

Boland et al. (2008, p. 13), à la suite de leurs contacts répétés avec l'architecte Frank Gehry et son équipe lors de la conception du P. Lewis Building du MIT, ont proposé la définition suivante d'une attitude orientée vers le design :

« By design attitude, we mean a thorough, ongoing expectation that each project is a new opportunity to create something remarkable, and to do it in a way that has never been done before. They respect the conditions (beliefs, expectations, practices, policies, etc.) that they find in a new project situation, but they anticipate that these conditions could be other than they are, and they strive to change them for the better ».

Osterwalder et Pigneur (2010) parlent des caractéristiques d'une attitude orientée vers le design en ces termes :

« The attributes of design attitude include a willingness to explore crude ideas, rapidly discard them, then take time to examine multiple possibilities before choosing to refine a few - and accepting uncertainty until a design direction mature (…) It demands changing one's orientation from making decisions from which to choose ».

Brown (2008) et Fraser (2007), dans une approche beaucoup plus pratique, proposent tous deux une liste de caractéristiques de l'état d'esprit du *design thinker*.

La liste de Brown (2008), se décline ainsi.

a. Empathie : elle implique d'être apte à voir le monde selon une approche qui place les individus au cœur de la réflexion afin de découvrir des besoins latents ou évidents.
b. Pensée intégrative : elle permet de ne pas réduire la recherche de solutions à des processus analytiques, mais de bien mobiliser une pensée créative. Dans T*he Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, Martin (2007, p. 9) indique : « Integrative thinking shows us a way past the binary limits of either–or. It shows us that there's a way to integrate the advantages of one solution without canceling out the advantages of an alternative solution ». Elle permet de voir le monde en fonction de la proposition suivante : *Et si A et B* (plutôt que ou) *étaient possibles ?*
c. L'optimisme : il implique de penser que peu importe la complexité du problème, une solution dite meilleure existe.
d. L'expérimentalisme : il implique de poser des questions pour dégager de nouvelles directions.
e. Collaboration : elle est la mise à profit de l'interdisciplinarité pour inspirer la recherche de solutions.

La liste de Fraser (2007) est quant à elle composée des cinq éléments suivants.

a. Esprit ouvert à la collaboration
b. Raisonnement abductif (tel que défini plus haut) qui accepte d'explorer les possibilités
c. Acceptation du caractère imparfait de la démarche

d. Ouverture aux itérations rapides
e. Désir de questionner les contraintes de manière créative

Parmi tous les éléments des définitions présentées, on retiendra surtout la question de l'ouverture d'esprit quant à la démarche ainsi qu'une valorisation de l'exploration (*to examine* dans la définition d'Osterwalder et Pigneur) de possibilités multiples pour générer des alternatives viables comme étant les plus fréquentes. Le tout, supporté par un raisonnement de type abductif, soit un raisonnement de designer qui envisage la finalité comme une découverte et non pas comme un objectif formalisé.

1.1.5. Une synthèse du courant du *design thinking*

La figure présentée à la page suivante récapitule les éléments présentés précédemment et offre une synthèse des trois conceptualisations qui ont été présentées (boîte rectangulaire).

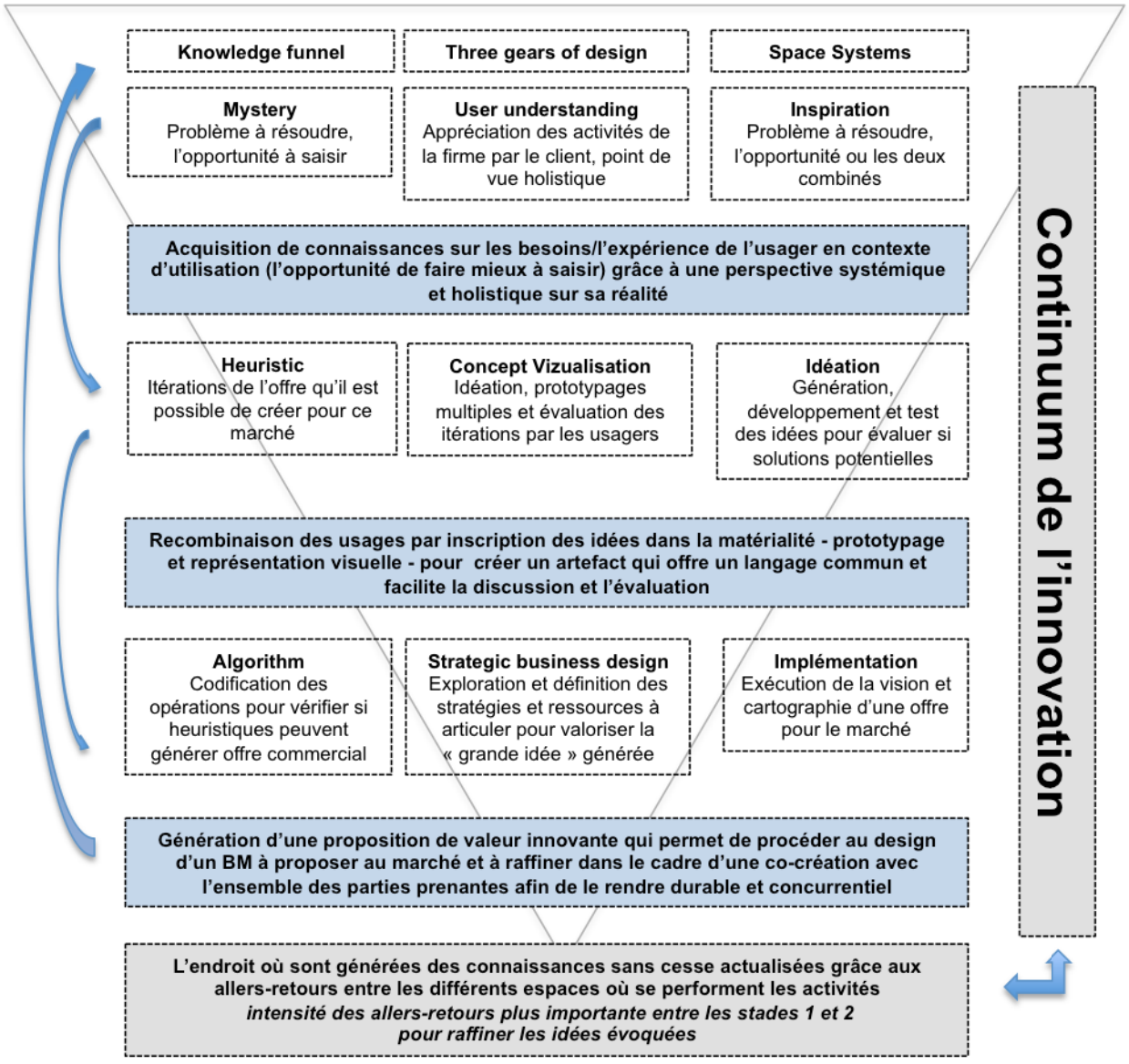

Figure 6 – Une synthèse du design thinking

On retient que le *design thinking* a pour fonction de garder l'organisation en constant éveil quant aux besoins des usagers (l'opportunité à saisir) pour maintenir sa position sur le marché en mobilisant perpétuellement les gains d'efficience réalisés à la suite des découvertes réalisées au sein du continuum de l'innovation. L'intégration de ces apprentissages peut se faire à l'aide de différents outils et techniques qui permettent l'inscription des idées dans la matérialité (i.e. prototypage et représentation visuelle à l'aide d'un artefact) afin de les tester et de les évaluer. Point de repère pour les différents intervenants, l'artefact fournit un langage commun qui facilite les discussions (Osterwalder et Pigneur, 2013). Approche combinatoire et interdisciplinaire le *design thinking* requiert cette ouverture propre à une attitude orientée vers le design (*design attitude)* qui cherche sans cesse à imaginer le futur. Stratégique plutôt que tactique (Brown, 2008), le *design thinking* rejette l'approche *push* pour valoriser une approche *pull.*

Au final, on peut déduire que le courant du *design thinking* propose une vision de l'innovation qui s'appuie sur une compréhension fine et sans cesse renouvelée des besoins latents et explicites des clients pour générer le meilleur modèle d'affaires. Cela, en exigeant une attitude orientée vers le design.

1.2. Effectuation

Le concept d'effectuation a été développé par Saras Sarasvathy, dans son article fondateur de 2001 intitulé *Causation and effectuation : toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. Le point de départ est simple, un intérêt et surtout, un désir de mieux saisir ce qui est à l'œuvre dans le processus de création de la firme[8]. En s'intéressant au processus de décision qu'utilisent des entrepreneurs experts[9] pour construire des entreprises à succès, la chercheure a relevé que, contrairement aux prescriptions de la logique de pensée dominante valorisée dans l'enseignement de l'entrepreneurship (la logique de causalité), les entrepreneurs à succès utilisent une toute autre forme de logique : la logique dite effectuale.

[8] Sarasvathy (2001) avance que la firme est un artefact/objet dont la construction doit être mieux cernée.

[9] Les 27 entrepreneurs experts sélectionnés dans le cadre de l'étude menée par Sarasvathy ont au minimum 15 années d'expérience et ont fondé des entreprises dont le chiffre d'affaires se situe entre 650 millions et 2 milliards de dollars.

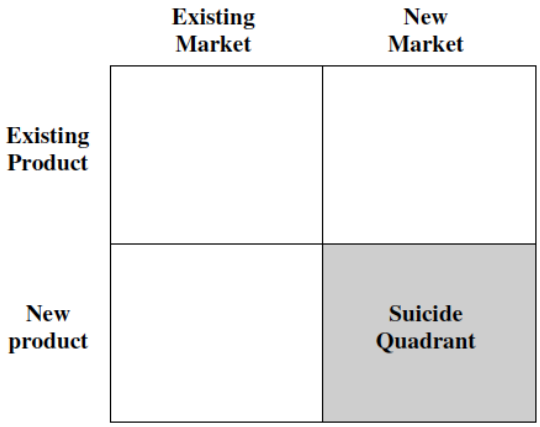

Figure 7 - La représentation du *problem space for effectuation* (Sarasvathy, 2003).

Une telle logique est particulièrement importante dans un contexte qui exige la création d'un nouveau marché et d'un nouveau produit à la fois; contexte qui intéresse les entrepreneurs-experts parce qu'ils savent qu'il est le plus prometteur. Cet espace de création a été formalisé par Simon et Sarasvathy (2000) comme étant le *Weickian–Marchian–Knightian problem space. Weickian*, en référence au problème de la rationalité dans un contexte où l'environnement n'influence pas directement les résultats, *Knightian* en référence à un futur totalement imprévisible et *Marchian*, en référence à l'incertitude du décideur quant à ses préférences. Ce *problem space* est illustré à la figure 7 et appelé *suicide quadrant* par l'auteure, en référence aux exigences particulièrement importantes de ce type de création.

1.2.1. Processus de décision effectual vs. processus de décision causal

Le processus de causalité considère la finalité comme établie et tente d'identifier les moyens à prendre pour y arriver. *A contrario*, le processus effectual envisage les moyens à disposition comme établis et met l'accent sur les différents effets (outputs) qui peuvent être créés grâce à ces moyens (Sarasvathy, 2001). La figure 8 répertorie les différences entre la logique de causation et d'effectuation (figure extraite de Saravasthy et Dew, 2009), construite sur la base de Sarasvathy, 2001). Le choix de cette figure est motivé par le fait que dans son article de 2001, Sarasvathy adressait séparément les différences entre la logique d'effectuation et celle de causalité (au nombre de 7) et ne répertoriait que 4 principes comme fondations à la théorie de l'effectuation.

Dans son article de 2009 co-écrit avec Dew, elle définit les différences entre les deux logiques en mobilisant les principes de l'effectuation, au nombre de 5. À noter que la question de la base pour l'action constitue un ajout vis-à-vis de la proposition de 2001.

Differences between effectual and causal logics from Sarasvathy (2001).

Issue	Causal frame	Effectual frame
View of the future	Predictive. Causal logic frames the future as a continuation of the past. Hence accurate prediction is both necessary and useful.	Creative. Effectual logic frames the future as shaped (at least partially) by willful agents. Prediction is therefore neither easy nor useful.
Basis for taking action	Goal-oriented. In the causal frame, goals, even when constrained by limited means, determine sub-goals. Goals determine actions, including which individuals to bring on board.	Means-oriented. In the effectual frame, goals emerge by imagining courses of action based on given means. Similarly, who comes on board determines what can be and needs to be done. And not vice versa.
Predisposition toward risk and resources	Expected return. Causal logic frames the new venture creation problem as one of pursuing the (risk-adjusted) maximum opportunity and raising required resources to do so. The focus here is on the upside potential.	Affordable loss. Effectual logic frames the problem as one of pursuing adequately satisfactory opportunities without investing more resources than stakeholders can afford to lose. The focus here is on limiting downside potential.
Attitude toward outsiders	Competitive analysis. Causal frames promulgate a competitive attitude toward outsiders. Relationships are driven by competitive analyses and the desire to limit dilution of ownership as far as possible.	Partnerships. Effectual frames advocate stitching together partnerships to create new markets. Relationships, particularly equity partnerships drive the shape and trajectory of the new venture.
Attitudes toward unexpected contingencies	Avoiding. Accurate predictions, careful planning and unwavering focus on targets form hallmarks of causal frames. Contingencies, therefore, are seen as obstacles to be avoided.	Leveraging. Eschewing predictions, imaginative re-thinking of possibilities and continual transformations of targets characterize effectual frames. Contingencies, therefore, are seen as opportunities for novelty creation — and hence to be leveraged.

Figure 8 - Différences entre logique effectuale et logique de causalité (tiré de Sarasvathy et Dew, 2009, basé sur Saravasthy, 2001)

La logique de l'effectuation met en scène un entrepreneur qui s'accroche à l'idée suivante : « To the extent we can predict the future, we do not need to control it » (Sarasvathy, 2001, p. 252). Ce dernier s'appuie sur les moyens dont il dispose et se percoit comme un agent de changement (*willful agent*) qui peut créer son marché à l'aide de parties prenantes qu'il agrège à son projet avec l'objectif de limiter les pertes potentielles pour eux. Ces derniers peuvent en retour contribuer à la création du marché et à la sélection des buts poursuivis par l'entreprise. Le contrôle étant sous sa houlette plutôt que celle des autres et son esprit cherchant toujours à recombiner les logiques à l'œuvre, l'entrepreneur peut exploiter les opportunités inattendues (*contingencies*) qui se présentent à lui. C'est à un individu placé au centre d'un réseau de parties prenantes désireuses de co-créer l'entreprise que l'on réfère lorsqu'on pense à l'effectuateur.

La possibilité de tirer profit des opportunités dans un environnement dynamique et incertain et constitué de multiples décideurs (i.e. les parties prenantes) est soutenue par les deux facteurs qui

distinguent l'effectuation des théories précédentes. Ces assises, sont la juxtaposition d'une logique de causalité avec celle d'effectuation ainsi qu'un focus sur le contrôle plutôt que la prédiction (Sarasvathy, 2001). Ce contrôle dont il est question n'en est donc pas un sur les choix à opérer, mais bien sur des alternatives à créer : « Effectuation is not a process of choosing among given alternatives, but of generating the alternatives themselves, and simultaneously discovering and assessing desirable and undesirable qualities of several possible ends. In this sense, effectual processes involve design (including the design of alternative goals), not just choice » (Sarasvathy, 2003, p. 208).

Le phénomène ainsi que l'impact de ces deux facteurs qui font de l'effectuation une théorie unique sur le processus de création d'une entreprise est bien illustré par la figure 9 (Sarasvathy, 2003). Celle-ci met en parallèle le modèle de création de la firme inspiré de la logique de causalité (des livres de gestion/marketing) et celui inspiré de la logique de l'effectuation. Plutôt que de partir du marché vers le client, la démarche effectuale part de l'identification d'un besoin à combler chez le client pour ensuite créer le marché.

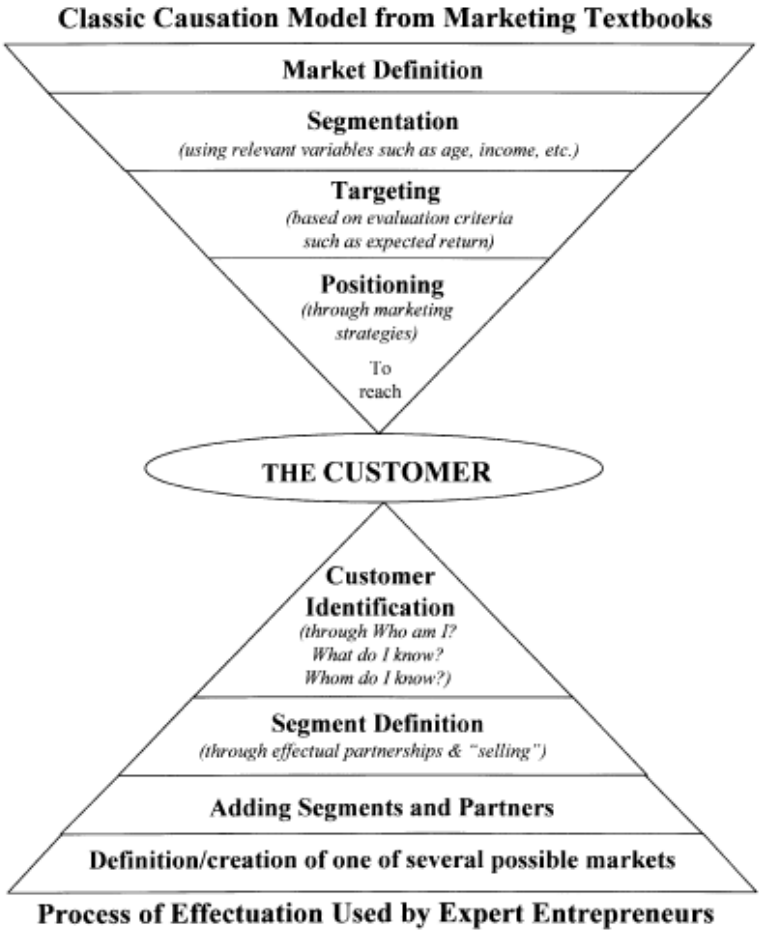

Figure 9 - Comparaison des modèles de création de la firme (Sarasvathy, 2003, p. 209)

1.2.2. Une synthèse

Tel que le démontre la figure 9, l'effectuation valorise, tout comme le courant du *design thinking*, une approche *pull* plutôt que *push* et met en relief l'idée selon laquelle il est possible pour l'entrepreneur de contrôler le futur à créer en l'approchant sous la forme d'hypothèses à valider. C'est en ouvrant le champ des possibles pour mieux trier par la suite que l'entrepreneur peut atteindre son consommateur. La théorie de l'effectuation se base sur le principe qui veut que le marché n'est pas un bloc figé, mais qu'il est plutôt un écosytème complexe dans lequel toute personne désireuse de créer une entreprise peut tracer son voie. Alors que tous ont un ensemble de moyens à leur disposition, c'est l'agencement des moyens et la capacité à les mobiliser de manière dynamique qui peut être créateur de valeur et différenciateur.

Le concept de modèle d'affaires, troisième courant théorique que nous explorerons, partage avec l'effectuation et le design thinking, cette idée qu'un agencement innovant et dynamique des ressources peut être créateur de valeur.

1.3. Le modèle d'affaires[10]

1.3.1 Origines du modèle d'affaires

Le concept de modèle d'affaires est récent dans la littérature en gestion. En effet, alors qu'en 1990, un seul article scientifique utilisait le terme plus de trois fois, il y en a plus de 500 en 2000 (Shafer, Smith, Linder , 2005 ; Johnson, Christensen, Kagermann, 2008 ; Verstraete, 2012 ; Coste, 2012). À l'origine de cette popularité grandissante, on retrouve trois facteurs environnementaux : les changements technologiques du début des années 90, la complexification de l'environnement et l'augmentation de l'incertitude dans ce dernier (Osterwalder, 2004).

Changements technologiques

Le début des années 1990 est marqué par des avancées importantes dans l'univers des technologies de l'information et de la communication (TIC). On note, notamment, l'arrivée d'Internet qui entraîna l'apparition d'une nouvelle économie : la netéconomie qui se caractérise par la vente de bien et de services sur Internet. Ce nouveau marché attira de nombreux entrepreneurs qui voyaient dans cette révolution technologique, un fantastique moyen d'aller conquérir un nouveau marché, de nouveaux clients pour, au final, augmenter leurs revenus. C'est dans ces conditions que de nombreuses entreprises Internet furent créées.

Pour pouvoir exister et se développer, ces dernières avaient besoin de financement. Ainsi, pour attirer investisseurs et anges financiers, ils décidèrent d'utiliser un nouveau concept, à savoir celui de modèle d'affaires (Magretta, 2002). Pour eux, il constituait un formidable outil de vente. Les succès rencontrés par ces entreprises, tant dans leur quête de financement que dans leurs

[10] Il est à noter que le contenu des pages 21 à 57 est tiré d'un rapport non-publié réalisé dans le cadre d'un projet de recherche. Le rapport a été co-écrit en collaboration avec Jean-Baptiste Herlem, M. Sc. sous la supervision de Franck Barès.

affaires en général, ainsi que l'augmentation des décisions et choix des gestionnaires en termes de modèles d'affaires poussèrent la communauté en gestion à s'intéresser à ce nouveau concept. Au final, le modèle d'affaires connut une popularité grandissante tout au long des années 90.

Complexité de l'environnement

La complexité de l'environnement est un autre facteur explicatif de l'utilisation croissante du modèle d'affaires à partir des années 90. D'après Hodgson (2003), c'est dans la logique même du capitalisme économique. Ce dernier définit l'augmentation de la complexité de la manière suivante :

"Increasing economic complexity means a growing diversity of interactions between human beings and between people and their technology".

Ainsi, les avancées dans les TIC combinées à la mondialisation des échanges ont eu des conséquences directes sur les entreprises. Ces dernières ont du gérer à la fois un flux massif d'informations, une compétition internationale plus forte avec l'ouverture des frontières ainsi qu'une augmentation des rapports et interactions entre les différents partenaires, clients et entreprises. Au final, cela a augmenté la complexité de l'environnement et a entraîné une utilisation plus fréquente du modèle d'affaires.

En effet, ce dernier en permettant une représentation simple de la réalité des affaires permet aux entreprises de dégager une vision d'ensemble et ainsi, de mieux appréhender leur environnement.

Augmentation de l'incertitude

L'évolution de l'environnement économique et technologique au cours des années 90 a aussi eu comme impact d'augmenter le risque environnemental et le niveau d'incertitude des entreprises (Andriani, 2001). En effet, alors qu'auparavant le futur pouvait être plus ou au moins deviné, voire même contrôlé par les entreprises aujourd'hui il est devenu imprédictible. Courtney, Kirkland et al (1997) ont mis en avant qu'il existait quatre niveaux d'incertitude possibles que les dirigeants pouvaient affronter. Au premier niveau, il n'y a qu'un futur prévisible, au deuxième

niveau il existe plusieurs alternatives, au troisième niveau, il y a un éventail de possibles futurs, au quatrième et dernier niveau, il y a ambiguïté, car aucun futur n'est prévisible. Ainsi, aujourd'hui, gérer l'incertitude est l'une des missions les plus délicates des dirigeants. Dans ce contexte, le modèle d'affaires peut être utilisé pour améliorer les prévisions et aider les dirigeants à réduire l'incertitude qui les entoure.

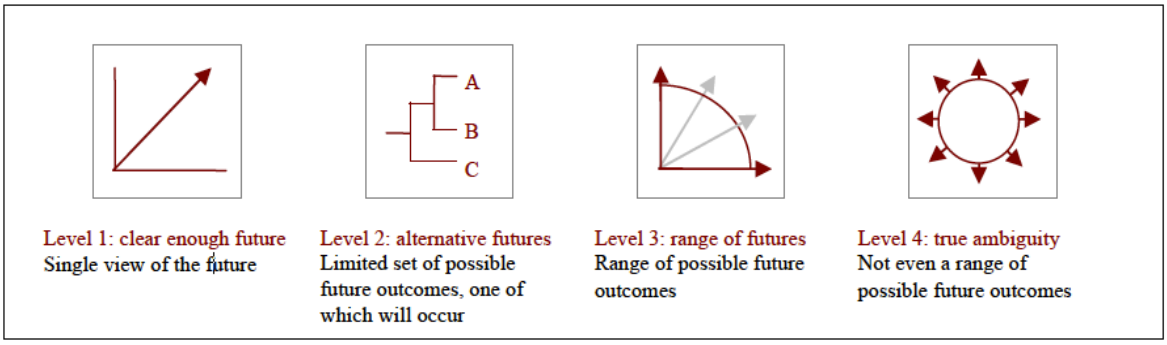

Figure 10 : Les quatre niveaux d'incertitude de Courtney, Kirkland et al. (1997)

1.3.2. Définitions du modèle d'affaires

Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires ? De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature en gestion afin de définir le concept de modèle d'affaires (Herlem, 2012). Il est intéressant de noter que pendant longtemps, le concept a été utilisé sans être défini. C'est Paul Timmers qui proposera la première définition du modèle d'affaires en 1998. D'après lui, un modèle d'affaires est:

> « *An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.* »(Timmers, 1998, p.2).

Un élément clé de la définition de Timmers est la notion d'architecture que l'on retrouve dans plusieurs autres définitions du concept, notamment celle proposée par Amit et Zott (2001) :

« *A business model is the architectural configuration of the components of transactions designed to exploit business opportunities*.» p.511

Lorsque ces auteurs parlent de transactions, ils font référence à l'échange d'informations, de produits ou de services qui sont faits entre deux parties. On peut penser par exemple, à des échanges entre l'entreprise et ses clients, l'entreprise et ses fournisseurs ou encore entre deux départements de l'entreprise. La configuration architecturale ou plus simplement l'architecture de l'organisation, décrit quant à elle les liens entre les différentes composantes des transactions et la manière dont celles-ci sont reliées afin de permettre aux entreprises de tirer parti des opportunités d'affaires. Au final, le modèle d'affaires permet de décrire, coordonner et structurer l'ensemble des échanges et des transactions au sein de l'entreprise et entre cette dernière et son réseau. Il permet une description de l'ensemble des acteurs ainsi que de synthétiser et de simplifier la complexité du monde des affaires afin d'en faciliter l'étude (Stähler, 2002).

Dans sa définition du modèle d'affaires, Joan Magretta, a plutôt mis l'accent sur une autre dimension à savoir la création de valeur. Cette dernière définit le concept comme étant une histoire qui explique de quelle manière fonctionne l'entreprise et comment elle crée de la valeur (Magretta, 2002). Ainsi, le modèle d'affaires permet de définir qui est le client, de préciser ce qu'il veut, de montrer comment l'entreprise fait de l'argent et d'expliquer comment l'entreprise délivre de la valeur aux clients. Cette création de valeur peut prendre différentes formes (Zott et al, 2010). Elle peut-être économique, mais aussi sociale. En effet, dans leur article de 2007 sur les mécanismes de création de valeur dans un contexte de forte pauvreté, Seelos et Mair définirent le modèle d'affaires de la manière suivante :

« *a set of capabilites that is configured to enable value creation consistent with either economic or social strategic objectives* ».

Ce souci pour la création de valeur résulte des changements majeurs dans l'environnement des entreprises. En effet, l'avènement d'Internet et des nouvelles technologies multiplièrent les possibilités de création de valeur pour les entreprises intégrées dans des réseaux de plus en plus importants.

Finalement, plusieurs auteurs ont mis en évidence la dimension financière du concept dans leur définition. Par exemple, Rappa (2001) définit le modèle d'affaires comme étant la manière dont l'entreprise génère des revenus dans le but de perdurer.

Ainsi, à la vue des informations récoltées la définition du modèle d'affaires que nous avons retenue est celle proposée par Osterwalder dans sa thèse de 2004 qui semble être la plus complète proposée à l'heure actuelle. Ce dernier définit un modèle d'affaires comme étant :

« *A conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams."*

Cette définition synthétise parfaitement les définitions précédentes. On y retrouve l'architecture chère à Timmers (1998), Amit & Zott (2001), le processus de création de valeur tel que mis en avant par Magretta (2002) et la logique financière telle que discutée par Rappa (2001). C'est pour cette raison que ce sera celle qui sera retenue dans le cadre de ce projet à chaque fois que l'on fera référence au concept de modèle d'affaires.

1.3.3. Utilités du modèle d'affaires

Tel que mis en avant par Teece (2006), le modèle d'affaires est un cadre et non une théorie. Néanmoins, il repose sur un ensemble de théories qui permettent d'évaluer le potentiel de création de valeur (Amit, Zott, 2001) dont notamment l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1971), la théorie des ressources (Wernerfelt 1984, Barney 1991) et la théorie relationnelle de l'entreprise (Dyer & Singh, 1998). De plus, étroitement lié à ces théories, le modèle d'affaires permet de montrer comment chaque partie prenante joue un rôle dans la création, la livraison et la saisie de valeur (Osterwalder, 2004). En effet, ce dernier permet de décrire et de représenter la logique de toute entreprise (Baden-Fuller, Morgan 2010).

Le modèle d'affaires a plusieurs autres utilités. Tout d'abord, il permet de décrire et de classer les entreprises (Baden-Fuller, Morgan 2010). Il permet de capturer, visualiser, communiquer et partager la logique d'une entreprise tout en mettant en avant de possibles modèles à suivre (Osterwalder, 2004). Ainsi, il peut être vu comme une recette pour les cadres créatifs et/ou entrepreneuriaux (Demil & Lecoq, 2010). Au final, cela permet d'établir des patrons de modèles d'affaires dans une industrie donnée, de regrouper les entreprises dans ces derniers et de créer à l'échelle d'une industrie une vraie classification de modèles d'affaires ou *taxinomie*.
Aussi, le modèle d'affaires peut servir d'instrument scientifique tant pour les chercheurs que les praticiens (Baden-Fuller, Morgan 2010). En effet, ce concept fonctionne comme un laboratoire vivant qui permet à tout à chacun de développer des concepts, des théories et de les tester sur le terrain. Cela permet aux chefs d'entreprises d'analyser leurs entreprises et d'expérimenter des changements dans le but d'améliorer leurs positions compétitives (Osterwalder, 2004). De plus, cela leur permet de se rendre compte d'éventuelles faiblesses (McGrath, 2010).
Cet outil facilite aussi la gestion de l'entreprise (Osterwalder, 2004). Le modèle d'affaires permet d'améliorer le design de l'organisation, de planifier et d'implanter plus facilement un changement et de réagir plus rapidement à de possibles variations de l'environnement.

Finalement, le modèle d'affaires peut-être considéré comme un outil de changement et d'accent sur l'innovation (Demil & Lecoq, 2010). En effet, ce concept permet de mettre en évidence des modèles prêts à être copiés, transformés, voire innovés. En ce sens, ce concept peut offrir une base intéressante aux entrepreneurs désireux d'innover. Il permet aux dirigeants de réfléchir sur le futur de leurs organisations (Osterwalder, 2004) et de voir les opportunités qui s'ouvrent à eux.
Ainsi, le modèle d'affaires est devenu aujourd'hui un outil incontournable des organisations désireuses de jouer un rôle de premier plan dans leur industrie. Comme nous avons pu le constater, le concept a connu pas mal d'évolutions en terme de définitions et de composants et, aujourd'hui, encore certains éléments de ce dernier sont sujets à discussion.

1.4. Nouveaux outils de gestion

Les courants théoriques décrits plus haut ont favorisé l'émergence de nouveaux outils de gestion qui, envisagés en tant qu'objets-frontières, ont pour objectif de faciliter la révélation et les échanges autour du modèle d'affaires. Nous en pré

1.4.1 Canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur

Dans leur livre *Business Model Generation*, Osterwalder et Pigneur décomposent le modèle d'affaires en 9 composants qui couvrent les 4 grandes dimensions de l'entreprise à savoir : le client, l'offre de produits/services, l'infrastructure et la viabilité financière de l'entreprise. Le canevas qu'ils ont développé permet de se rendre compte graphiquement de la logique d'une entreprise et de ses parties prenantes. Les 9 blocs distinctifs de leur canevas sont les suivants : les segments de consommateurs, les propositions de valeur, les canaux, les relations avec le client, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coût

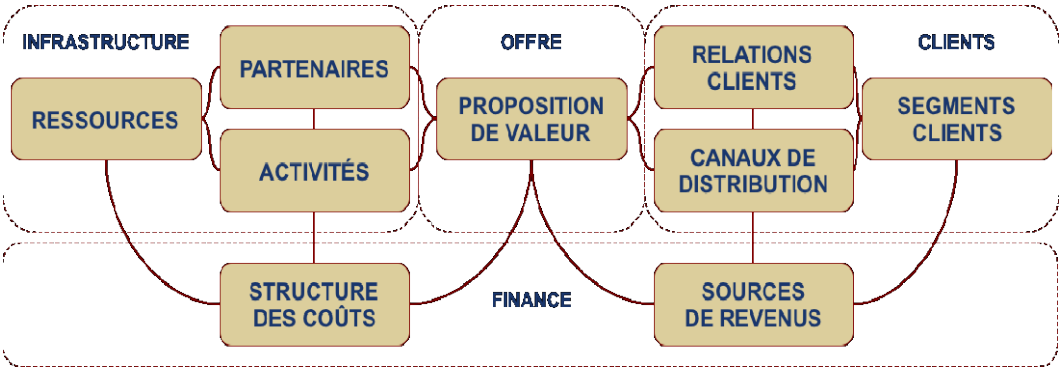

Figure 21 : Décomposition du modèle d'affaires par Osterwalder (2004)

Description des 9 blocs du canevas de modèle d'affaires

On peut décrire les 9 blocs du canevas de la manière suivante :

- Segments client

Ce bloc correspond aux différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise souhaite atteindre et servir. Sans consommateurs, une entreprise n'a pas lieu d'être. C'est

pourquoi il est très important qu'une entreprise définisse clairement à qui elle souhaite proposer ses produits/services. Lorsqu'on parle de segments de clients, on fait référence à des clients qui partagent des mêmes besoins, comportements, caractéristiques ou attributs. Une entreprise doit choisir si elle souhaite servir un ou plusieurs segments. Deux groupes de clients représentent deux segments différents s'ils n'ont pas les mêmes besoins, le même budget, s'ils nécessitent des attentions distinctes, et s'ils achètent leurs produits dans des lieux différents.

Ce choix a des impacts directs sur quatre blocs du modèle d'affaires : proposition de valeur, canaux, relations avec les clients et flux de revenus. En effet, servir plusieurs segments de clients peut signifier devoir offrir des produits/services différents et spécifiques à chaque segment, utiliser des canaux distincts, entretenir des relations différentes ainsi que proposer plusieurs méthodes de paiement.

- Proposition de valeur

Ce bloc représente l'ensemble des produits et services que l'entreprise offre à chacun de ses segments et qui crée de la valeur aux yeux des clients. Cette valeur peut à la fois être qualitative (ex. : design, expérience du client) ou quantitative (ex. : prix, rapidité du service), innovante/nouvelle ou bien être semblable ou sensiblement proche de ce que l'on retrouve sur le marché. C'est cette offre ou proposition de valeur qui fait choisir au client une entreprise plutôt qu'une autre. Ce bloc est au cœur du modèle d'affaires d'une entreprise, en ce sens, qu'elle affecte directement tous les autres blocs du modèle d'affaires.

- Canaux

Les canaux correspondent aux différentes méthodes utilisées par l'entreprise pour vendre, livrer ses produits/services aux clients ainsi que pour communiquer avec ces derniers. Ils correspondent à tous les points de contacts avec le client. Ce bloc regroupe en soi les activités de communication, livraison et de ventes de l'entreprise. Il existe deux grands types de canaux: ceux que l'entreprise possède (équipe de vendeurs, site Internet, magasins) et ceux possédés par des partenaires (magasins partenaires grossiste, réseaux ou plateformes de distribution).

Ce choix de canaux a un impact direct sur les flux de revenus d'une entreprise et un impact indirect sur les relations que l'entreprise peut développer avec ses clients ainsi que sur la valeur proposée aux clients. En effet, par exemple, si une entreprise choisit de distribuer ses produits dans un magasin partenaire, elle doit s'attendre à réaliser une marge financière inférieure qui sera compensée par un accès à de nouveaux clients et à une utilisation des forces du partenaire.

- Relation Client

Ce bloc décrit les différents types de relations qu'une entreprise souhaite établir avec ses différents segments de clients. Celles-ci peuvent avoir comme fondement de fidéliser la clientèle, d'attirer de nouveaux clients ou d'augmenter les ventes de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit arriver à développer une image de marque à laquelle ses clients ou potentiels clients doivent s'identifier. Plus ces derniers s'identifieront, plus il sera facile pour l'entreprise de les garder et de créer autour d'elle une communauté. Les relations entretenues entre l'entreprise et ses clients peuvent être personnalisées, automatisées ou se situer entre ces deux extrêmes. Ce choix de relations est étroitement lié aux canaux mis en place et aux différents segments de clients que l'entreprise souhaite desservir. À ce sujet, la frontière entre ce bloc et celui des canaux est relativement floue. On peut se demander s'il ne serait pas opportun d'intégrer les canaux de communication directement dans ce bloc plutôt que dans le bloc précédent.

- Sources de revenus

Les sources de revenus correspondent à l'argent généré par la vente des produits/services à chaque segment de clients. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer le prix de chacun de ses produits/services en se demandant ce pour quoi le client est prêt à payer en réalisant par exemple une étude de marché. Le modèle d'affaires d'une entreprise peut intégrer deux grands types de revenus: des revenus provenant de transaction finale et unique avec le consommateur ou bien des revenus récurrents provenant de transactions continues avec le client (ex. : emplacement, abonnement, frais de licence). Pour chaque type de revenu, une entreprise doit choisir un mécanisme de prix qui peut faire varier les revenus générés. Celui-ci peut-être fixe (prix prédéfini selon certaines variables statistiques) ou bien dynamique (prix évolue selon les conditions du marché).

- Ressources

Les ressources ou *Key Resources* correspondent aux différents actifs nécessaires pour que le modèle d'affaires fonctionne. Ceux sont ces ressources qui permettent à l'entreprise de créer et de proposer de la valeur aux clients, de maintenir les relations avec ces derniers et de générer des revenus. Ces ressources clés peuvent être d'une part physiques (ex. : usine, machines, immobilisations), intellectuelles (ex. brevets, droit d'auteur), cognitives (expertises), financières ou humaines, d'autre part ; posséder, louer ou acquérir des partenaires clés. Ainsi, les choix faits en termes de ressources ont des impacts directs pour l'entreprise sur ses coûts et sa proposition de valeur.

- Activités

Ce bloc regroupe les activités les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle d'affaires fonctionne. Comme les ressources clés, ces activités sont nécessaires pour créer et proposer de la valeur aux clients, maintenir des relations avec ces derniers et générer des revenus. Elles sont spécifiques à chaque entreprise. Cela peut aller des activités de production (ex. design, fabrication) à des activités de résolution de problème (ex. gestion de la connaissance, formation continue) ou aux activités managériales ou de gouvernance par exemple. Ces dernières peuvent être intégrées dans l'entreprise ou externalisées à des partenaires clés. Au final, on voit très bien la relation qui unit ce bloc avec ceux des ressources clés et des partenaires clés.

- Partenaires

Le bloc des partenaires ou *Key Partner* désigne le réseau de fournisseurs et de partenaires qui permet au modèle d'affaires de l'entreprise de fonctionner. Une entreprise peut créer un partenariat avec une autre dans le but d'optimiser son modèle d'affaires, de réduire le risque et l'incertitude du marché ou bien pour acquérir des ressources ou des activités clés (canaux d'approvisionnement).

On peut distinguer 4 types de partenariats :

- une alliance stratégique entre des non-concurrents (complémentarité stratégique, de capacités, ou co-création),
- un partenariat stratégique entre deux concurrents (coopétition),

- un partenariat commercial (coentreprise) pour développer une nouvelle entreprise
- un partenariat fournisseur acheteur pour assurer l'approvisionnement

- Structures de coûts

Ce bloc résume l'ensemble des coûts encourus et nécessaires au bon fonctionnement du modèle d'affaires. Que cela soit pour créer et délivrer de la valeur, maintenir des relations avec les clients ou générer des revenus, des coûts sont engendrés. Ces derniers peuvent être fixes ou variables, c'est-à-dire varier en fonction du nombre de biens et de services produits. Ils peuvent être facilement calculés par l'entreprise une fois que les ressources clés, les activités clés et les partenaires clés sont définis.

Tous les modèles d'affaires n'accordent pas la même importance à la gestion des coûts. Certains sont plus orientés à minimiser les coûts (*cost-driven*), d'autres accordent plus d'importance à la création de valeur (*value-driven)*. Ainsi, il est important que l'entreprise définisse sa stratégie de coûts, car cela a des impacts sur l'ensemble du modèle d'affaires.

Au final, les 9 blocs se combinent pour former le canevas de modèle d'affaires suivant :

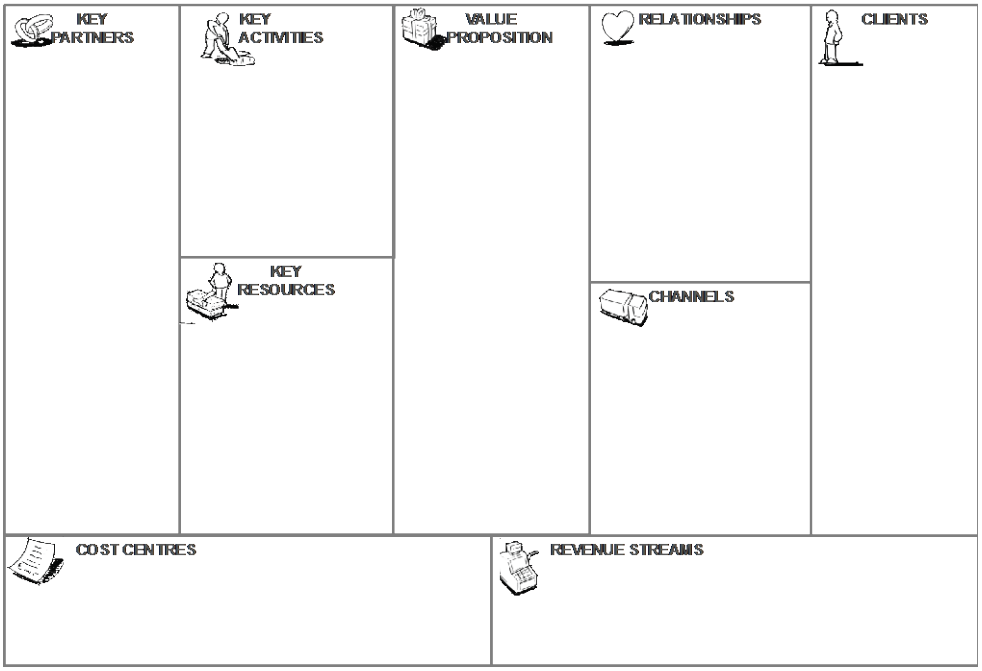

Figure 12 : Canevas de modèle d'affaires, Osterwalder & Pigneur (2004)

Comme nous pouvons le constater, l'une des grandes forces du modèle d'Osterwalder et Pigneur réside dans la représentation graphique et visuelle qu'il propose. Pour arriver à ce résultat, Alan Smith, un designer graphique, a été intégré à l'équipe de Business Model Generation.

Une fois le modèle d'affaires d'une entreprise construit, il est très facile de repérer les forces et les faiblesses du modèle, les opportunités et les voies possibles d'innovation. De plus, ce canevas permet de mettre en évidence les parties prenantes impliquées dans toute organisation tel que mis en avant dans la prochaine section.

- *Les parties prenantes dans le modèle d'affaires*

La représentation graphique proposée par Osterwalder et Pigneur, fondée sur les théories du « design thinking », nous permet de rendre compte du processus de création de valeur dans toute organisation.

De plus, elle nous permet de mettre en évidence l'importance des parties prenantes dans toute organisation. En effet, 4 blocs du canevas font intervenir directement ou indirectement des parties prenantes nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation : *Key Partners*, *Key resources*, *Clients* et *Relationships*.

Le bloc des ressources clés met en avant l'importance des parties prenantes au sein de l'organisation à savoir l'équipe entrepreneuriale et les employés.

Les blocs des partenaires clés, clients et relations clients mettent l'accent sur les personnes extérieures à toute l'organisation mais qui sont tout aussi importantes pour le succès de cette dernière : les partenaires clés (ex : fournisseurs, service d'accompagnement en entrepreneuriat, mentor) et les clients.

Le canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur n'est pas la seule représentation du modèle d'affaires à mettre en avant les parties prenantes dans une organisation. Le modèle GRP et le Lean Canvas développés au cours des dernières années mettent eux aussi

l'emphase sur les parties prenantes mais chacun d'une manière différente : alors que le modèle GRP privilégie les partenaires clés en se basant sur la théorie des conventions, le Lean Canvas donne lui une grande importance aux clients dans la création d'une entreprise et à la pensée théorique « Lean ».

1.4.2. Le modèle GRP

Le modèle GRP a été développé par Thierry Verstraete et Estèle Jouison-Laffitte et propose une représentation du modèle d'affaires possédant trois composantes génériques : Génération d'une valeur appréciée par les marchés, Rémunération de cette valeur et Partage de la réussite avec le « réseau de valeur » soit les parties prenantes (Verstraete, 2012).

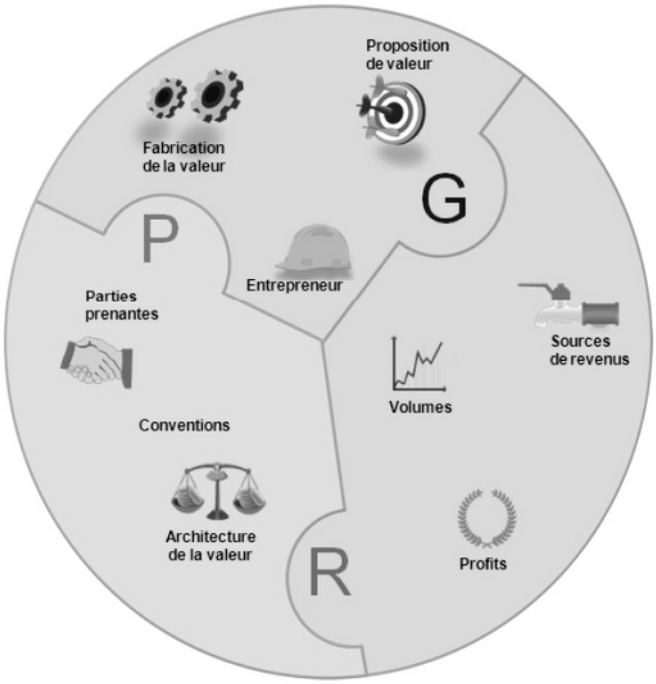

Figure 13 : Représentation du modèle GRP, Verstraete & Jouison-Laffitte (2009)

La composante génération d'une valeur se compose de la proposition de valeur (offre), de la fabrication de la valeur (identification des ressources clés et des capacités clés) et des porteurs de projets, notamment leurs expériences ou motivations. La composante rémunération regroupe les sources de revenus, le volume de revenus ainsi que les profits (performance financière et non-financière de l'organisation). Finalement, la composante partage réunit les conventions du contexte, le réseau des parties prenantes et l'architecture de la valeur, c'est-à-dire, le mode de répartition actuel de la valeur.

Le dernier bloc – bloc de partage – met particulièrement l'accent sur les parties prenantes externes à l'organisation. À cet égard, il constitue la principale différence avec le canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur. En effet, bien que ces derniers intègrent à la fois les partenaires et les clients, ils ne s'intéressent pas à expliquer en détails les relations tant de pouvoir qu'humaines entre les parties prenantes. Dans le modèle GRP, le modèle d'affaires est défini comme étant une convention créant du sens pour un collectif de parties prenantes (Verstraete, 2012). Lors de la création de son entreprise, le créateur doit, en effet, s'entourer d'un ensemble d'acteurs qui possèdent des ressources nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise. Ces derniers ont des attentes particulières et l'entrepreneur doit ainsi arriver à trouver un compromis entre les intérêts singuliers et divergents de toutes les parties prenantes (Coste, 2012). À cet égard, la représentation simplifiée proposée par le modèle d'affaires permet de créer du sens, convaincre, rassurer les parties prenantes face à l'incertitude du projet et formaliser l'entreprise que l'on souhaite créer (Verstraete, 2012). En ce sens, le concept de modèle d'affaires peut être vu comme un outil tant stratégique qu'opérationnel.

1.4.3. The Lean Start-Up

The Lean StartUp écrit par Eric Ries (2011) propose, pour sa part, de mettre l'accent sur les clients dans le modèle d'affaires en appliquant la pensée Lean au processus de définition et d'innovation des organisations. Ce dernier, partant du constat qu'un modèle d'affaires change sans cesse notamment dans les premières étapes de la vie de l'entreprise, a développé une nouvelle méthodologie basée sur des cycles temporels relativement court permettant à toute entreprise en création d'ajuster rapidement son modèle d'affaires.

Ces cycles se composent de trois grandes composantes : Créer (« Build »), Mesurer (« Measure ») et Apprendre (« Learn »). À l'origine de chaque entreprise, il y a un ensemble d'idées que l'on doit tester au plus vite. Parmi ces idées, deux hypothèses sont faites par tout entrepreneur : une hypothèse de valeur et une hypothèse de croissance. L'hypothèse de valeur permet de tester si oui ou non un produit délivre véritablement de la valeur aux clients une fois utilisée. L'hypothèse de croissance teste la manière dont l'entreprise va faire découvrir et attirer de nouveaux clients.

Figure 14: Le Lean Start-Up en pratique

L'objectif est de tester le plus rapidement possible ces hypothèses en développant une première version sommaire du produit/service et en l'expérimentant auprès des premiers clients aussi appelés *early adopters* (Build). Le but est d'apprendre le plus vite possible ce que veut le client et de s'assurer que l'entreprise propose une solution à un problème existant. Pour ce faire, à travers la partie Mesure, Ries propose de mettre en place dans l'organisation des métriques qui vont permettre de mesurer l'apprentissage fait (Measure). Ces dernières doivent être :

- Actionnable, c'est à dire qu'elles doivent démontrer clairement les causes et effets de ce qui est mesuré ;
- Accessible, c'est-à-dire qu'elles doivent être le plus simple possible ;
- Audible, c'est-à-dire que les données récoltées doivent être crédibles aux yeux des employés.

Au final, le développement et l'utilisation de ces métriques permettront aux organisations de se rendre compte rapidement si elles doivent revoir leurs hypothèses de base (pivoter stratégiquement) ou si elles doivent persévérer dans leur démarche.

Cette approche développée par Ries a inspiré le développement du *Lean Canvas* qui repose sur les principales idées du livre tout en étant indépendant de ce dernier. Le *Lean Canvas* reprend le format du canevas développé par Osterwalder et Pigneur mais met véritablement l'accent sur le

processus d'apprentissage et de validation des hypothèses lors du démarrage de l'entreprise. Ce dernier est étroitement lié aux segments de clients de l'entreprise. À noter que contrairement au canevas d'Osterwalder et Pigneur, et tel que mentionné précédemment, les blocs des partenaires clés et des ressources clés ont disparu du *Lean Canvas*.

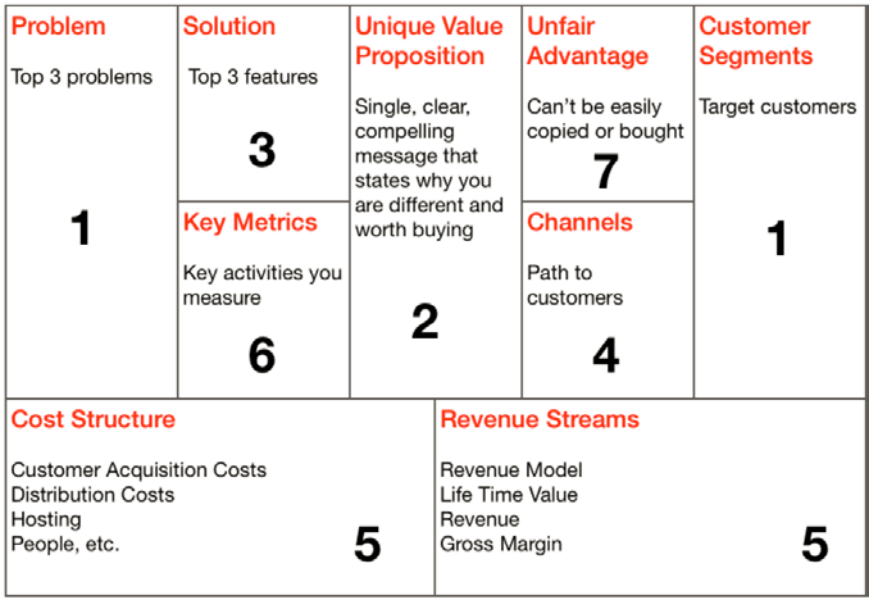

Figure 15 : Le Lean Canvas

Au final, le concept de modèle d'affaires permet de se rendre compte rapidement de quelle manière une entreprise, crée, délivre et capture de la valeur (Osterwalder, 2004). Les trois représentations du modèle d'affaires – à savoir le canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur, le modèle GRP et le Lean Canvas – nous ont permis de positionner les parties prenantes et de mieux comprendre les rôles joués par ces dernières dans toute organisation. À cet égard, il nous semble pertinent de s'intéresser plus en détails à la nature des parties prenantes et les types de relations que ces dernières peuvent entretenir entre elles.

1.5. La théorie des parties prenantes

1.5.1 Origines et définition

Une théorie des parties prenantes a pour premier objectif de fournir une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement, entendu au sens large (Gond et Mercier, 2010). Les théories des parties prenantes trouvent leurs racines profondes dans les travaux de Berle et Means (1932). Ces derniers observent : *« le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. »* (tiré de Gond et Mercier, 2010). Leur idée, qui veut que le contrôle des entreprises conduise à un équilibrage des intérêts des groupes présents dans la communauté autour de la firme, sera reprise par Barnard en 1938. Si, de là, un premier pan de la théorie s'ouvre, cette approche ne semble pas faire consensus. Alors que Berle (1932) considère que : *« les intérêts des différents partenaires seront mieux servis par un attachement sans faille des dirigeants à la richesse des actionnaires. »* (tiré de Gond et Mercier, 2010), Dodd (1932) avancera plutôt que tous les partenaires ont droit à une reconnaissance légale et éthique de leurs droits. Alors que la théorie n'a pas encore déposée ses assises, on voit déjà une première division s'installer entre un niveau d'analyse qui se veut plus stratégique et opérationnel et un autre, qui se concentre plutôt sur les responsabilités éthiques et sociales de la firme.

Le terme stakeholder, a proprement parler, se développe plutôt dans les années 1960, suite aux travaux de Ansoff et de Stewart. Le terme est développé en référence à la notion d'actionnaire (*stockholder*) et celle d'intérêt (*stake*), formant ainsi le mot *stakeholder*. L'intégration du concept dans le champ de la gestion, ou plutôt, dans les objectifs organisationnels de la firme sera fait en tout premier lieu par Ansoff (1968), qui indique que le rôle de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes est de constamment ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions. La définition qu'il propose met de l'avant l'idée que les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes sont des contraintes à l'atteinte des objectifs qui doivent être gérées par celle-ci.

Freeman, considéré comme le père fondateur des théories des parties prenantes, proposera la définition suivante dans son ouvrage *Strategic Management : a stakeholder approach* paru eu 1984 pour adresser les enjeux liés aux théories des parties prenantes :

« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984)

Dans sa présentation d'une théorie des parties prenantes, Freeman propose également une définition d'un concept appelé stakeholder management. De celui-ci, il indique :

« « stakeholder management » as a concept, refers to the necessity for an organization to manage the relationships with its specific stakeholder groups in an action-oriented way ». (Freeman, 1984)

Suggérant une approche dynamique de la gestion des parties prenantes, la définition et la vision soutenue par Freeman, embrassant un spectre beaucoup plus large de parties prenantes, a donnée une impulsion à une théorisation des parties prenantes plus soutenue et mieux justifiée. La tentative d'inclure une variété très large de parties prenantes autour de l'entreprise, commandait en quelque sorte, que l'on offre une justification qui confirme sa validité.

À cet égard, deux types de justifications théoriques ont émergées pour servir d'assises aux théories des parties prenantes et confirmer, en quelque sorte, leur existence. D'un côté, la perspective entourant les questions de légitimité et de l'autre, celle s'attardant aux relations de pouvoir entre la firme et ses parties prenantes. Cette deuxième perspective, qui est celle qui concerne l'objet de notre rapport, prendra son ancrage dans la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancick, 1978) et sera abondamment traitée par la littérature. S'intéressant à tout ce qui est interne à l'entreprise et à l'impact des relations avec les parties prenantes sur les performances, on dira d'elle qu'elle propose une vision instrumentale et descriptive des parties prenantes. Les parties prenantes, alors abordées comme des facteurs permettant à l'organisation de remplir ses objectifs et donc, aux dirigeants de répondre aux attentes des actionnaires (Gond et Mercier, 2010) seront de plus en plus envisagées sous l'angle de la création de valeur et de leur interdépendance. Jones (1995) indiquera que les firmes qui sont dans une relation de confiance et de coopération mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel. Finalement, ce qu'une telle théorie mettra de l'avant, c'est une obligation pour l'entreprise de

voir prendre en compte les intérêts et les préoccupations des groupes qui gravitent autour de l'entreprise pour atteindre le plus efficacement son objectif de création de valeur.

Constatant que les théories des parties prenantes s'ouvrent sur l'existence d'un éventail de plus en plus grand de parties prenantes et leur un impact sur la création de valeur pour cette dernière, nous pensons qu'une des limitations actuelles des théories des parties prenantes doit être adressée. Si nous connaissons l'importance de la prise en compte des parties prenantes pour la performance de la firme, il semble toutefois que ces dernières n'arrivent pas à bien mettre en relief le dynamisme de leur autour de la firme dans le contexte d'une économie structurée en réseaux. Nous pensons que de telles limitations ne sont pas insurmontables, mais qu'elles doivent être adressées en allant, notamment, puiser ailleurs que dans le champ de la stratégie.

1.5.2. Limites des théories des parties prenantes

Selon Gond et Mercier (2010) « l'une des limites de la SHT tient à son incapacité à intégrer une dimension dynamique (Beaulieu et Pasquero, 2002 ; Jawahar et McLaughlin, 2001). ». Les auteurs expliquent que si les outils existants permettent de décrypter quelles sont les parties prenantes liées à une entreprise de manière ponctuelle, ils ne permettent pas d'appréhender l'émergence de nouvelles parties prenantes.

Bien que certains travaux tentent de s'attarder à démontrer comment les parties prenantes varient tout au long du développement de l'entreprise (Jawahar et Maclaughlin, 2001), leur approche demeure statique. Ainsi, nous nous retrouvons devant une problématique double. Gond et Mercier avancent que dans une approche descriptive « la SHT revendique une utilité comme outil heuristique susceptible d'aider les managers à éclairer leurs choix (Wolfe et Putler, 2002), alors même qu'elle est incapable de saisir la dynamique des processus cognitifs à travers lesquels les SH se constituent en « catégorie cognitive » dans les schémas mentaux des dirigeants. » (Gond et Mercier, 2010). De l'autre, ils indiquent qu' « une perspective plus normative n'atteint pas l'objectif de pouvoir bien rendre compte de comment les mutations et transformations des systèmes de valeurs sont liées aux interactions avec les parties prenantes. » (Gond et Mercier, 2010). La question qui se pose alors devient celle du comment il peut être possible de dépasser

ces limites ? En d'autres mots, comment peut-on rendre la théorie des parties prenantes plus dynamique, afin qu'elle ne soit ni limitée à un rôle d'outil incomplet, ni à une théorie purement descriptive et incapable de témoigner de la réalité changeante de l'environnement de la firme ?

Pour ce faire, nous nous rattachons à la notion de relations de pouvoir, plutôt stratégique, qui vise à « justifier l'existence des SH par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit » (Andriof etWaddock, 2002) comme assise théorique avec laquelle approcher l'accompagnement entrepreneurial. Par cela, nous impliquons que nous considérons toute individu ou organisation oeuvrant dans l'accompagnement comme une partie prenante de l'entreprise. Embrassant cette approche, nous proposons d'envisager le rôle de l'accompagnateur à travers une logique capable de prendre en compte les théories prenantes dans une approche dynamique. Comme nous l'avons vu plus haut, si la majorité des outils intègrent un lien avec les parties prenantes, ils le font tous selon une perspective qui n'embrasse pas suffisamment large. Par exemple, l'outil BMG traite seulement des composantes sous le contrôle de l'organisation. Le modèle GRP, de son côté, bien que vu comme une convention pour un collectif de parties prenantes, n'offre pas toutes les clés pour répondre à la question de savoir comment il est possible de procéder à l'inventaire de ses parties prenantes. Finalement, le modèle Lean Start-up, met le focus sur la relation entre le client et l'organisation, dans une optique d'apprentissage.

Les théories du *stakeholder marketing* apparaissent constituer une avenue de recherche prometteuse pour répondre en partie à ces enjeux et à l'objectif de prendre en compte une variété de relations. Dans le cadre du présent mémoire, nous nous arrêtons spécifiquement sur une approche des parties prenantes qui intègre les notions de réseau et de chaîne de valeur.

1.6 Parties prenantes, réseau et chaîne de valeur

L'objectif que poursuivent les théories des parties prenantes dans le marketing, soit de fournir un cadre de référence valable pour évaluer comment les parties prenantes - non plus envisagées dans une relation binaire avec la firme, mais plutôt comme faisant partie d'un réseau - vont affecter ou sont affectées par leurs relations avec la firme (Tomas et al., 2011) semble aller dans le sens des

besoins identifiées par Gond et Mercier. Fortement ancrées dans la logique de services et d'économie structurée en réseaux, une telle approche prétend que l'échange prend une place de plus en plus importante dans la performance économique. Nous ne nous attarderons pas à détailler largement le cadre conceptuel développé par Tomas et al. (2011), mais retiendrons simplement que ces derniers identifient bien comment des liens forts existent entre la fonction marketing, les échanges entre de multiples partenaires et les performances de la firme.

Ces derniers proposent une première lecture qui met de l'avant l'idée selon laquelle il existe deux groupes de parties prenantes : les parties prenantes primaires et secondaires. Dans leur article, les auteurs indiquent bien que la littérature s'est plus souvent intéressé au premier groupe, composé des parties prenantes primaires qui incluent : clients, employés, fournisseurs, actionnaires et les parties prenantes dites publiques, soit les gouvernements et communautés. Ce premier groupe est considéré comme celui duquel dépend la firme pour sa survie, mettant de ce fait de l'avant que « les organisations dépendent de leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1978) » (tiré de Tomas et al., 2011). Les parties prenantes secondaires, elles, sont celles « qui ont le pouvoir d'influencer ou d'affecter, ou sont influencées ou affectées par la corporation, sans être nécessaires à sa survie (Clarkson, 1995) » (tiré de Tomas et al., 2011). Selon les auteurs, les compétiteurs serait le groupe de parties prenantes secondaires auquel la recherche s'est le plus intéressée et les clients, le groupe de parties prenantes primaires priorisé. Or, ils expliquent bien qu'il peut y avoir des échanges entre tous les différents regroupements de parties prenantes, qu'ils fassent partie des groupes primaires et secondaires et que ceux-ci forment ensemble un réseau capable d'échanges complexes.

1.6.1. Parties prenantes, réseau et chaîne de valeur

En 2006, Marion et Portier ont proposé, dans un papier intitulé *Pour une réforme du marketing : réseau et co-construction de valeur*, de repenser la fonction marketing pour l'ensemble de ses parties prenantes (regroupées par ces derniers sous 4 catégories, soit les consommateurs et la société, les praticiens et les organisations, les étudiants et les participants à la formation continue ainsi que les enseignants chercheurs et le marché académique). Pourquoi ? Parce que les auteurs arrivent au constat que la logique dominante actuellement valorisée en marketing n'arrive plus à répondre aux enjeux actuels de la nouvelle économie. Partant de l'idée de Wilkie (2008) qui

indique que la définition actuelle du marketing par l'*American Marketing Association* ne valorise pas la production de nouveaux savoirs, ils indiquent que le problème est que le marketing se focalise sur chaque organisation plutôt que d'embrasser plus large. Il s'attarde à trouver comment le client peut acheter plus de ce que l'entreprise a à offrir dans une relation plutôt binaire. Or, pour ces derniers, le rôle du marketing doit largement dépasser celui de « (…) faire acheter aux clients comme d'habitude ». Le regard des marketers sur l'entreprise doit, selon eux, prendre en compte l'ensemble des acteurs avec lesquels l'entreprise est en interdépendance. Dans une économie structurée en réseaux, les parties prenantes susceptibles d'augmenter ou de diminuer la valeur attribuée à l'activité d'une organisation constituent un ensemble dépassant largement les clients et les fournisseurs (Marion et Portier, 2006).

En effet, pour les auteurs, tous changements et opérations nécessaires pour qu'un produit se transforme d'une idée à un service atteignant le client nécessitent des interactions avec une multitude de parties prenantes. On doit prendre en compte ce fait et réaliser que les changements qui s'opèrent tout au long de la chaîne de valeur transforment de vastes ensembles de sous-systèmes. Il faut donc envisager d'adopter un niveau d'analyse plus global, en considérant « l'entreprise étendue » au sein de ses réseaux de valeur (Marion et Portier, 2006). Une telle logique implique de mettre l'accent sur :

« (...) le rôle des compétences de l'entreprise pour co-créer de la valeur, initier et entretenir un dialogue permanent avec le client et subordonner le concept de réseau de valeur à celui de chaîne de valeur. » (Marion et Portier, 2006).

À nouveau, nous nous retrouvons devant une théorie qui confirme l'importance de savoir développer une vision plus holistique des parties prenantes, afin de répondre à cet objectif de co-création de valeur, non seulement avec le client, mais également avec l'ensemble des parties prenantes comprises dans le réseau de valeur constitué par l'entreprise.

1.6.2 Utilités du réseau et de la chaîne de valeur

Pour Marion et Portier (2006), la définition d'une chaîne de valeur comme étant la simple articulation de ressources internes et externes au regard d'un certain nombre de segments cibles relativement à la concurrence n'est plus suffisante. Il faut plutôt s'intéresser à l'ensemble des acteurs interdépendants dans la création et la captation de la valeur : le réseau de valeur qui définit une sorte d'entreprise étendue (Marion et Portier, 2006). Une telle approche confère deux avantages :

> *« 1. Elle sait prendre en charge la diversité des interactions marchandes (des fournisseurs qui achètent à leurs clients, des entreprises concurrentes qui coopèrent, des entreprises de commerces coopèrent, etc). De telles interactions peuvent être limitées ou étendues et mélanger des formes concurrentielles et coopératives.*
>
> *2. Elle permet de prendre en charge la diversité des relations avec d'autres acteurs. Le marketing ne peut intégrer l'entreprise dans ses réseaux que par la combinaison de ressources avec celles d'autres acteurs. »* (Marion et Portier, 2006)

Le rôle du marketing étant de repérer et mobiliser les ressources-clés sur chacun des marchés, il semble alors que ces objectifs devraient être tournées vers le projet *« (...) d'identifier, créer, voire co-créer, proposer et délivrer la valeur pour chaque segment de marché cible par la recombinaison permanente des ressources internes et externes visant à tangibiliser le positionnement concurrentiel visé à chacune des parties prenantes. »* (Marion et Portier, 2006). Cela, dans l'objectif d'optimiser la valeur échangée avec les parties prenantes à travers le développement d'une relation durable. Dans un tel contexte, l'enjeu primordial devient alors d'identifier comment construire le réseau de valeur et comment le faire fonctionner pour chaque cible de manière cohérente. Un tel réseau de valeur permet, comme l'indiquent les auteurs, de maintenir cet avantage concurrentiel qui réside dans la capacité à construire des chaînes de valeur unique et provisoire combinant des ressources plus ou moins standardisées (Marion et Portier, 2006).

1.6.3 Co-création, apprentissage et collaboration

L'objectif de savoir construire un réseau de valeur capable de délivrer de la valeur pour chaque segment de marché cible apparaît d'autant plus important lorsque l'on comprend que les consommateurs que s'attarde à servir la firme sont de plus en plus avertis et capables de s'informer à moindre coût et d'échanger entre eux, en grande partie grâce aux technologies de l'information, sans devoir nécessairement passer par l'entreprise (Marion et Portier, 2006). Ces consommateurs, lorsqu'ils deviendront conscients de l'impact qu'ils peuvent avoir sur les prix, augmenteront la pression sur les prix et modifieront la manière dont a lieu l'échange. Une telle transformation de la relation entre l'entreprise et son client n'offre alors, selon nos auteurs, que deux possibilités à la firme pour maintenir son avantage concurrentiel : soit l'entreprise baisse les prix, soit elle doit co-créer de la valeur avec ces clients.

Si l'entreprise ne veut pas devoir baisser les prix de ses offres, elle doit viser l'objectif de co-construire des offres avec les clients potentiels. Pour y arriver, elle doit prendre en compte que ces derniers sont (comme tout autre membre d'un réseau de valeur) en coopération (pour créer de la valeur) et en concurrence (pour récupérer de la valeur) avec elle (Marion et Portier, 2006). Pour arbitrer cette relation de coopération et de concurrence, l'entreprise doit être apte à développer de nouvelles manières de faire, en puisant dans les ressources qui sont au cœur de ses réseaux de valeur. La clé, selon nos auteurs, réside dans une relation de collaboration qui permettra à la firme d'apprendre de ses clients ce qu'ils souhaitent obtenir de sa part.

En comprenant à quel endroit ces derniers veulent récupérer de la valeur, elle sera à même d'identifier des espaces d'innovations ou encore, des améliorations à apporter à ses relations avec d'autres partenaires de son réseau de valeur pour améliorer le produit/service offert. Marion et Portier (2006) résument bien cette idée en indiquant :

« L'espace élargi de l'innovation à explorer, c'est celui des solutions où l'entreprise peut/doit mobiliser et combiner les compétences qui résident dans ses réseaux de valeur, y compris les réseaux des clients et des groupes de consommateurs. »

L'idée de penser l'entreprise ainsi que sa relation avec le client comme une composante enchâssée dans des réseaux de valeur qui permettent d'expliciter l'ensemble de ses ramifications semble plus apte à répondre aux enjeux posés par une économie structurée en réseaux. Une telle perspective permet selon nous d'envisager les enjeux de création de valeur en mobilisant une vision plus holistique des parties prenantes, actuellement quasi inexistante dans le marketing. (Marion et Portier, 2006). Or, si une telle conceptualisation pourrait très bien servir le marketing, nous pensons qu'elle peut également servir d'autres domaines de la gestion et une théorie des parties prenantes plus dynamique.

Ces idées de co-création de valeur en collaboration avec les membres du réseau de valeur seront reprises par Vargo et Lusch, qui, comme nous l'avons mentionné plus haut, se sont attardés depuis 2007, à conceptualiser des systèmes explicatifs de la création de valeur suite à la consolidation des assises théoriques d'une logique dite service-dominant.

Ils reprennent cette idée de réseau de valeur avancée par Marion et Portier en 2006 en mettant un accent plus grand sur l'importance de l'apprentissage et des processus capables de soutenir cet apprentissage comme principal atout pour le maintien d'un avantage concurrentiel. Le développement de telles capacités résulterait en des possibilités augmentées de reconsidérer les configurations actuelles du réseau de valeur pour augmenter sa densité, soit sa capacité à intégrer un maximum de ressources-clés.

1.6.4 La firme comme agent qui fournit des services dans un réseau de valeur

Dans le papier intitulé *Service, value networks and learning* publié en 2010, Vargo, Lusch et Tanniru avancent que, dans une logique dite *service-dominant,* il est primordial :

« (…) d'envisager la gestion de la chaîne d'approvisionnement en termes de provision de services, où les biens sont vus comme des mécanismes de distribution ou d'approvisionnement en services à travers le concept de réseau de valeur pour proposer un modèle de la firme comme un agent qui fournit des services dans un réseau de valeur complexe et adaptatif. » (Lusch et al., 2010).

Rôle et composition de la chaîne d'approvisionnement

Dans leur proposition, les auteurs indiquent, que, dans cette optique, la chaîne d'approvisionnement doit jouer le rôle de supporter le processus de création de valeur par une offre de services qui peut être directe ou avoir lieu au travers des biens. Cette chaîne d'approvisionnement, envisagée comme une partie du réseau de valeur, est définie ainsi :

« une structure spatiotemporelle de valeurs largement et grossièrement recoupées, capable de sentir et de répondre spontanément à l'interaction des acteurs économiques et sociaux à travers les institutions et la technologie pour :

1) coproduire une offre de services
2) échanger une offre de services
3) co-créer de la valeur » (Lusch et al., 2010)

Rôle et composition du réseau de valeur

L'entreprise, dans ce contexte, se retrouve au centre d'un réseau de chaînes d'approvisionnement : le réseau de valeur. Cette macrostructure qui inclut toutes les parties de l'entreprise serait composée de liens plus ténus entre différents réseaux organisationnels, lui conférant ainsi plus d'agilité, de fluidité d'adaptabilité - des qualités considérées essentielles pour servir un client avec des besoins de plus en plus changeants. Pour les auteurs, le réseau de valeur est donc envisagé comme une structure capable de tenir ensemble les acteurs sociaux et économiques. Si l'on envisage que ces réseaux deviendront plus globaux et se complexifieront, l'agilité, l'adaptabilité, mais également l'apprentissage deviendront critiques pour maintenir un réseau de valeur fort, compris ici comme un atout essentiel pour assurer la survie et la croissance de l'organisation. Selon les auteurs, trois facteurs seraient à la base d'un réseau de valeur fort, soit les compétences, les relations et l'information. Ils expliquent :

« (Le réseau de valeur) a une intégrité structurelle parce que chaque organisation (acteurs économiques et sociaux) ont des compétences (utilisées pour offrir ou fournir du service aux autres), des relations (avec les clients et les fournisseurs - des relations avec les intrants et

extrants et de gouvernance) et de l'information qui est partagée à travers des mécanismes et protocoles standardisés. Les propositions de valeur, sont elles, utilisées pour connecter la firme avec ses fournisseurs et clients. » (Lusch et al., 2010).

Rôle et composition de la proposition de valeur

Ce sont les connexions entre compétences et relations qui permettent le développement d'une proposition de valeur supérieure, mais si et seulement si, la firme réussit à bien apprendre comment réviser sa proposition de valeur en réponse aux besoins changeants de ses clients. Une sensibilité à l'environnement devient donc essentielle pour demeurer performante. La figure 8 illustre bien comment la firme doit procéder pour maintenir une position avantageuse au sein d'un réseau de valeur.

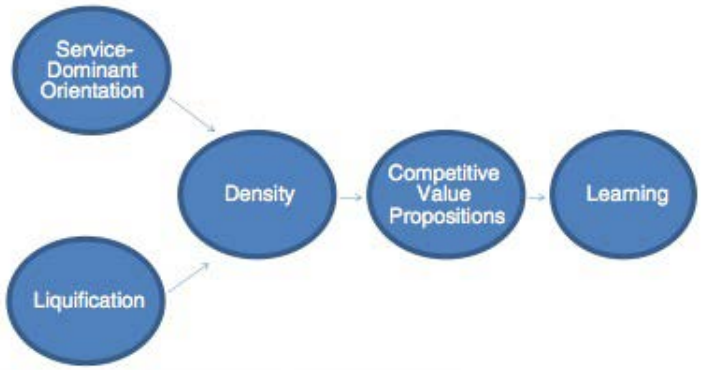

Figure 16 : Apprendre à servir dans un réseau de valeur (Lusch et al., 2010, p. 21)

Tout d'abord, l'entreprise doit développer une orientation qui va dans le sens d'une logique *service-dominant*. Elle doit ensuite apprendre à liquéfier l'information provenant des ressources internes et externes afin de créer de nouveaux types de densité. Cette densité peut s'obtenir de deux manières, que nous expliciterons un peu plus loin : soit par la configuration des ressources pour obtenir la meilleure valeur, soit en reconfigurant les processus d'affaires autour de la question de la forme, du temps, du lieu et de la possession des ressources en améliorant les processus habilitants pour chacun d'entre eux (Lusch et al., 2010). Une telle approche permet par la suite à l'entreprise de développer des propositions de valeur originales et compétitives, qui, lorsqu'elles ont acceptées ou rejetées, lui permettent d'apprendre plus précisément, sur les besoins de ses clients.

1.6.5. Construire une proposition de valeur compétitive

Avant de poursuivre plus loin, nous prendrons le temps de mieux décliner les différentes composantes qui peuvent mener à une proposition de valeur compétitive, soit l'orientation vers une logique dite service-dominant, la capacité à liquéfier l'information et la densité.

Orientation vers une logique *service-dominant*

Le développement d'une orientation axée sur la logique *service-dominant* permet de développer un modèle mental qui encourage l'organisation à sentir les changements dans les besoins et préférences des clients, à ajuster son/ses offre(s) de service(s) pour demeurer réactive aux changements dans un environnement complexe qui fait partie d'une économie globalisée et apprendre de cette expérience (Lusch et al., 2010)

Liquéfier l'information

Grâce à l'émergence des technologies de l'information, on peut envisager de plus grandes possibilités pour liquéfier l'information. Le contrôle physique ou la propriété des ressources n'est plus requis pour bénéficier de celles-ci alors qu'on peut maintenant compter sur les infomediary (des intermédiaires faisant le travail de stockage de l'information à moindre coût) pour liquéfier l'information.

Densité

Le concept de densité s'appuie sur l'idée que les réseaux de valeurs sont ici considérés comme des organismes vivants, c'est-à-dire qu'ils sont constamment entrain d'apprendre, d'évoluer et de s'adapter à des exigences changeantes. Ils sont, bien évidemment, en compétition pour intégrer un maximum de ressources. L'objectif ultime pour une entreprise devient donc celui d'atteindre une densité maximale. Celle-ci existerait « lorsqu'à un certain moment et en un certain lieu, un acteur fournit et intègre toutes les ressources nécessaires pour co-créer la valeur la plus optimale dans un tel contexte. » (Lusch et al., 2010).

Ainsi, des dirigeants plus réactifs et sensibles aux changements dans l'environnement, dans une

entreprise apte à liquéfier un maximum d'information provenant de ses ressources grâce, entre autres, aux technologies de l'information, seront aptes à intégrer un maximum de ressources.

1.6.6. Composantes à reconfigurer pour une densité maximale

L'intégration des ressources disponibles dans les réseaux de valeur doit se faire de manière structurée par l'entreprise si elle veut réussir à atteindre une densité maximale. Les auteurs identifient quatre composantes du réseau de valeur qui peuvent être reconfigurées pour améliorer la densité du réseau de valeur. Nous détaillons ci-bas un peu plus en détail, les quatre composantes à repenser pour augmenter la densité.

Formes

Les formes et fonctions des composantes d'un réseau de valeur peuvent être repensées pour dégager des avenues pour améliorer l'agilité et l'adaptabilité. La modification de la forme d'une composante peut créer un effet interactif dans tout le réseau. On peut, par la standardisation de diverses composantes, externaliser les activités qui ne sont pas clés à l'organisation. Ironiquement, cette standardisation permet plus de personnalisation dans le réseau de valeur. Dans un tel cas, le client fait l'achat d'une solution unique, qui intègre plusieurs composantes distinctes dans une offre personnalisée avec une proposition de valeur intéressante.

Temps

Les auteurs avancent que les organisations devraient toujours se poser la question à savoir si la composante de temps est une contrainte ou une nécessité. Ils ajoutent que le client doit faire partie de l'équation temps. Ikea, par exemple, a transféré une partie de la tâche au client à travers le montage à domicile, lui permettant de faire une proposition de valeur novatrice.

Lieu

Les multiples possibilités qu'offre l'émergence des nouvelles technologies permettent d'envisager des collaborations virtuelles plus intensives, minimisant les coûts de déplacement, etc. Il en va de même pour le lieu de l'échange, qui peut maintenant se faire sur des plateformes

virtuelles. On peut ici penser à des compagnies comme *Dell* ou *Frank and Oak*, qui n'ont pas de magasins physiques, mais utilisent plutôt les plateformes virtuelles (commerce électronique) pour les transactions et font la livraison de leurs produits directement chez le consommateur.

Possession des ressources

Considérer les biens comme un moyen pour fournir un service permet aux firmes d'envisager une reconfiguration des réseaux de valeur. La firme peut maintenant louer ou payer pour l'utilisation de services et pas nécessairement avoir besoin de devenir propriétaire de ceux-ci. Les auteurs illustrent cette idée par l'exemple de la compagnie Chep. Cette entreprise a su identifier un segment de marché inexploité : celui de la location des palettes de bois. Se rendant compte que le besoin des entreprises faisant du transport de marchandises n'était pas de posséder des palettes de bois, mais plutôt leur utilisation pour répondre à leur objectif de faire venir leurs marchandises jusqu'à leurs centres distribution, Chep a identifié la location de palettes comme un segment de marché prometteur pour ces entreprises. Une telle proposition de valeur a rapidement trouvé preneur puisqu'elle libérait non seulement les entreprises de l'obligation de posséder et d'entreposer les palettes, mais également de celle de gérer toute la logistique associée à la propriété de cette ressource. Rapidement, la reconfiguration proposée par Chep s'est avérée bénéfique pour les deux parties. D'un côté, elle libérait les entreprises obligées d'utiliser les palettes de bois pour le transport des biens nécessaires à leur production de toutes les tâches associées à la gestion des palettes (entreposage, remplacement, inventaire, etc.). Du côté de Chep, la prise en charge de ces aspects et la réutilisation des mêmes palettes pour plusieurs clients à travers la location a ouvert un segment de marché à fort potentiel.

La figure 9 résume sous forme graphique les préoccupations que les gestionnaires devraient avoir en tête lorsqu'ils questionnent chacune des quatre composantes du réseau de valeur permettant d'augmenter la densité afin d'atteindre une densité maximale.

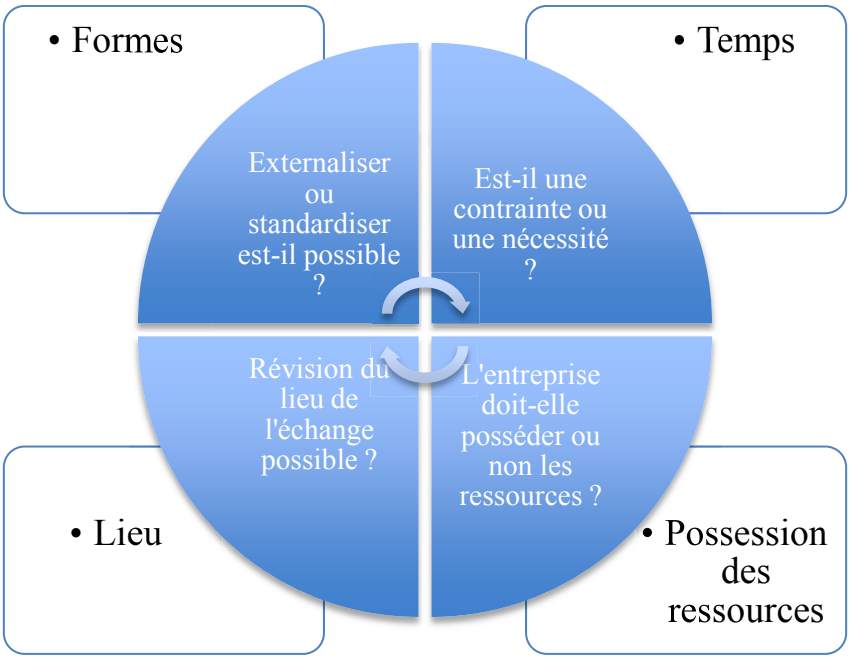

Figure 17 : Composantes du réseau de valeur à reconfigurer pour améliorer la densité (inspiré de Vargo et al., 2010)

1.6.7. Caractère systémique du réseau de valeur

Selon nos auteurs, il y a deux moyens d'offrir du service : *« soit par la prise en charge - en faisant pour un tiers une tâche ou une série de tâches - soit par l'habilitation - permettre à un tiers pour faire une tâche plus efficacement et effectivement ».* (Lusch et al., 2010). Le réseau de valeur, vu à travers ces deux processus, peut se qualifier de systémique, en ce sens où il est dépendant d'un autre pour créer de la valeur. Les auteurs expliquent qu'une telle conception permet d'ouvrir sur des nouvelles possibilités d'augmenter son agilité ou son adaptabilité. Ainsi, ils avancent que si l'on entrevoit le réseau de valeur comme :

« un système de création de valeur mutuel et partagé à travers des mécanismes de réciprocité permettant d'habiliter ou de prendre en charge la provision de service (on comprend que) tous les liens identifiés dans le réseau de valeur se présentent comme des opportunités d'innovation si l'on cherche à mieux assister les tiers dans leur propres activités de création de valeur. » (Lusch et al., 2010).

En recherchant des opportunités d'affaires à travers l'idée de service où le réseau de valeur agit comme système capable de soutenir, voire, de faire émerger une proposition de valeur originale et compétitive, la firme s'offre la possibilité de mieux comprendre et apprendre comment répondre aux besoins de ses clients. Pour demeure compétitive dans le marché, elle devra sans cesse valider si sa proposition correspond toujours aux besoins de la firme qu'elle habilite à faire ou pour qui elle fait une série de tâches. Une telle manière d'entrevoir le rôle de la firme au sein de son réseau de valeur implique une obligation pour cette dernière de devoir bien identifier les différentes parties prenantes capables de soutenir sa proposition de valeur. Dans une telle optique, la firme doit constamment effectuer une veille quant aux potentiels partenariats à conclure avec des parties prenantes déjà présentes dans son réseau de valeur où qu'elle doit intégrer pour bonifier sa proposition de valeur afin qu'elle demeure compétitive.

1.6.8. L'apprentissage pour la survie et croissance

Nos auteurs se font assez explicites sur l'importance pour les entreprises de devoir mobiliser les ressources comprises dans leur réseau de valeur. Dans un environnement où l'information est fortement dispersée tant dans l'organisation, que dans les réseaux de valeur et dans la société au complet, on peut avancer que c'est devenu une obligation pour un réseau de valeur de devoir porter son regard sur l'environnement et l'information pour améliorer la création de valeur (Achrol et Kotler, 1999) et pour sentir, répondre et apprendre (Haeckel, 1999 : Butner 2007) afin de s'adapter aux changements efficacement.

Pour ce faire, ces derniers avancent que les technologies de l'information doivent être envisagés comme des outils à fort potentiel pour l'atteinte d'un tel objectif. Selon ces derniers, les infomediaries - des structures capables d'assister la firme dans son processus d'apprentissage et capables, par le fait même, de mieux supporter le processus de création de valeur en stockant l'information - possèdent des compétences uniques qui se développeront au fur et à mesure que les technologies vont évoluer. Suivant la logique développée par ces derniers, les infomediaries seraient particulièrement utiles pour identifier à quelles reconfigurations de formes, de temps, de lieu et de possession la firme doit procéder pour augmenter la densité de son réseau de valeur et par le fait même, améliorer les propositions de valeur faites aux clients.

Un tel apprentissage devient donc le point final d'un parcours qui vise à augmenter le plus possible la densité afin d'améliorer les propositions de valeur faites aux clients. Une fois présentées aux clients, ces propositions de valeur qui seront acceptées, rejetées ou passeront inaperçues, permettront un apprentissage plus pointu des besoins et requêtes de clients potentiels de la firme. C'est en stockant l'information à travers les infomediaries que la firme pourra ensuite l'utiliser pour reprendre le parcours au complet et ainsi développer une proposition de valeur qui soit encore plus alléchante et originale que la précédente.

1.6.9. Potentialités et limites des théories des services et des réseaux

Tant les théories des services que des réseaux démontrent bien que la collaboration avec les partenaires présents dans ce que Vargo et al. (2008) appellent un écosystème de services et que Marion et Portier (2006) et Lusch et al. (2010) appellent un réseau de valeur, est cruciale pour le développement d'une proposition de valeur forte. Or, la grande difficulté demeure celle de savoir bien identifier le moment où ces parties prenantes peuvent servir la co-création de valeur. Si l'entreprise, considéré comme une partie d'un réseau de valeur ou d'un écosystème de services, cherche constamment à repenser et réorganiser ses processus ou manières de faire pour développer une proposition de valeur améliorée, elle doit s'attendre à ce que les autres parties de l'écosystème cherchent à faire de même. Un tel dynamisme implique que les entreprises ne peuvent plus envisager leurs relations avec leurs parties prenantes comme étant statiques ou figées. Au contraire, leurs relations avec ces dernières sont appelées à être perpétuellement révisées. D'abord, elles le seront en fonction des objectifs et des apprentissages que mobilise la firme pour construire une proposition de valeur originale. Ensuite, elles le seront parce que les parties prenantes d'une firme feront également des apprentissages qui réorienteront leur manière d'entrevoir leurs relations avec une firme considérée comme une partie prenante et, par le fait même, la relation qu'elle entretient avec son partenaire.

1.7. Une possible co-destruction de valeur ?

Jusqu'à maintenant, la présente revue a relevé, tant dans les théories issues du domaine de la gestion que celles issues du marketing, des grilles permettant de mettre de l'avant, en partie, la

complexité des relations de la firme avec ses parties prenantes. La mise en commun de ces diverses approches pourrait éventuellement permettre de mieux imbriquer les potentialités de chacun des modèles pour une compréhension accrue de l'environnement dans lequel gravite de la firme et des mécanismes aptes à faire émerger une forte proposition de valeur compétitive et originale. Mais, se pourrait-il que la collaboration avec les parties prenantes puisse résulter en une co-destruction de valeur ?

1.7.1. Une théorisation exploratoire de la co-destruction de valeur

À cet effet, Lusch et al. (2010) affirment que si la récolte de l'information par ce qu'ils appellent les infomediary est cruciale pour la co-création de valeur, il n'en demeure pas moins que c'est la confiance dans le partage d'informations critiques avec les partenaires de la chaîne de valeur qui est le plus grand handicap aux efforts de collaboration. À ce sujet, ils indiquent que plusieurs entreprises sont encore réticentes à aller dans le sens d'un partage très ouvert d'informations sur leurs produits et services. À notre avis, il est possible de voir dans cette crainte un indicateur quant au besoin de prendre en compte l'envers de la médaille à la collaboration, soit l'émergence des effets potentiellement négatifs d'une volonté de co-création de valeur qui se transformerait en co-destruction de valeur.

Dans un papier intitulé *Not always co-creation : introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic* publié en 2010, Plé et Chumpitaz Cacéres avancent cette idée d'une potentielle co-destruction de valeur, qu'ils définissent comme *« un processus d'interaction entre deux systèmes de service qui résulte en un déclin d'au moins un des systèmes. »* (Plé et Chumpitaz Cacéres, 2010). Pour ces derniers, la co-destruction aurait lieu lorsqu'un système de services procède à une mauvaise utilisation accidentelle ou intentionnelle de ses propres ressources ou de celles d'un autre système de services, en agissant de manière inappropriée ou inattendue. Ainsi, dans un échange entre deux partenaires potentiels qui se solderait par une co-destruction de valeur, deux scénarios seraient à envisager : une co-destruction de valeur pour les deux partenaires, ou encore, une co-création de valeur pour l'un des partenaires et une co-destruction pour l'autre.

Très exploratoire, cette première tentative de conceptualisation mérite d'être poussée plus loin et pourrait très certainement alimenter les réflexions tant sur la co-création de valeur dans une économie structurée autour de l'idée de service et des réseaux.

Tant les nouveaux outils de gestion que les théories semblent faire montre d'un enthousiasme et positivisme (exagéré ?) quant à la co-création. Alors que nous souhaitons explorer le potentiel d'un nouveau dispositif d'accompagnement qui fait intervenir une nouvelle partie prenante avec le réseau de parties prenantes d'une start-up en phase de grande fragilité, il convient, à notre sens, de s'interroger sur une potentielle co-destruction de valeur. Est-il possible que deux partenaires ne soient pas aptes à entrer dans une relation qui soit mutuellement bénéfique ? Se pourrait-il qu'un partenariat entre deux organisations ne soit pas placé dans une dynamique gagnant-gagnant ? Et si l'identification des ressources-clés pour l'entreprise permettait également d'éviter de s'engager dans une relation potentiellement destructrice pour la firme ?

CHAPITRE 2 - Méthodologie

Nous présentons ici la méthodologie du projet de recherche.

2.1. Question de recherche

Dans le cadre du présent mémoire, nous visons de répondre à la question de recherche suivante :

Comment la réalisation d'un mandat à double registre d'intervention par un étudiant-stagiaire dans le cadre d'une immersion auprès d'une équipe entrepreneuriale peut-elle contribuer à la clarification du modèle d'affaires et à l'accélération du passage d'un temps long de R&D vers un temps de commercialisation ?

Pour explorer les potentialités de l'accompagnement à l'interne d'une équipe entrepreneuriale en phase de création-démarrage autour d'un mandat à double registre d'intervention, nous choisissons d'opérer une recherche-action, selon une approche orientée sur le long terme (voir encadré). Dans le contexte qui nous concerne, l'on doit comprendre que c'est l'orientation de cette dernière vers une finalité managériale et le caractère exploratoire du processus orienté vers l'objectif de fournir la connaissance à un praticien pour clarifier ou résoudre un « problème » dans sa pratique qui motive ce choix. Aussi, alors que nous nous intéressons au processus entrepreneurial et à la relation entre les deux fondateurs qui impulsent celui-ci, notre choix s'arrête sur l'étude d'un cas unique. Une telle méthodologie apparaît adaptée au regard du caractère contemporain (peu étudié) et idiosyncratique du phénomène à l'étude et de notre volonté de l'approcher en contexte (Yin, 2014) selon une approche systémique et holistique pour mieux saisir ses spécificités. Considérant que « le but de l'approche quantitative est d'isoler et de définir les catégories, de manière aussi précise que possible, avant même le début de la recherche, et, ensuite, de déterminer avec grande précision les relations entre elles » (Boutin, 1998), une telle méthodologie n'apparait pas apte à s'accorder avec la proposition formulée, qui adopte un point de vue constructiviste sur l'acte d'entreprendre; acte entrevu ici à travers le prisme d'une dialogique sujet/objet (Sammut, 2001).

Une approche orientée sur le long terme

La collecte de données effectuées dans le cadre du présent mémoire s'étend sur une période de près de douze mois, divisée en deux phases de d'une durée de huit mois chacune. La première se déroule d'avril à décembre 2013 (PHASE A), alors que la deuxième (PHASE B), se déroule de janvier à août 2015. En procédant ainsi, les chercheurs visent à effectuer une évaluation de l'impact dans le temps de la présence d'un étudiant-stagiaire auprès de l'équipe de la start-up.

La prémisse de la recherche-action, qui oblige « (…) le chercheur à se concentrer simultanément sur l'action et sur la production de connaissances scientifiques » (Jouison-Lafitte, 2009) partage le même objectif de production de connaissances dans l'action que la démarche d'accompagnement — elle qui vise à transformer du savoir tacite en explicite et vice-versa pour développer la capacité d'improvisation de l'accompagné — ainsi qu'avec le courant du *design thinking* — sous-bassement théorique à l'objet qu'est l'outil BMG — qui vise à faciliter la génération de nouvelles connaissances à travers l'exploration (intégration de connaissances) et l'exploitation (le caractère actionnable de la connaissance) décrit par Martin (2009, 2010). Processuelle et itérative, la recherche-action apparait comme une démarche apte à répondre aux objectifs ici poursuivis, soit répondre à un problème vécu et diagnostiqué par le chercheur et les membres de l'organisation étudiée. Dans le cas présent, il s'agit du besoin pour un accompagnement entrepreneurial dans le passage de la phase de création vers celle de démarrage. Plus encore, elle permet d'envisager ce renforcement des capacités de chacun des accompagnés (les entrepreneurs à la tête de l'équipe entrepreneuriale) de par ses visées de modifications des comportements, conduites et actions individuelles (Allard-Poesi et Perret, 2003).

Cet accompagnement où l'étudiant stagiaire doit viser « (…) à transformer du savoir tacite[11] en explicite et du savoir explicite en tacite » (Sammut, 2003) partage les objectifs d'une recherche orientée vers la pratique où : « (…) les praticiens (entrepreneurs) ont besoin d'acquérir de la

[11] La définition que Sammut retient du savoir tacite est empruntée à Nonaka (1999) : « Le savoir tacite est éminemment personnel. Il est difficile à formaliser et donc à transmettre à d'autres. (…) [Il] est également profondément inscrit dans l'action et dans l'engagement individuel pour un contexte spécifique. [Il] comporte une part de compétences techniques, le type de compétences informelles, difficiles à définir que l'on capte dans le terme de savoir-faire ou know-how. (…) Dans le même temps, le savoir tacite recèle une importante dimension cognitive. Il est fait de schémas mentaux, de croyances et de points de vue si profondément enracinés que nous les prenons pour acquis et nous ne pouvons donc pas facilement les énoncer. (…) Selon les termes du philosophe Polanyi : nous pouvons en savoir plus que nous ne pouvons le dire » (Nonaka, 1999) » (tiré de Sammut, 2003, p. 158)

connaissance pour résoudre ou clarifier un problème dans le cadre d'une pratique clairement identifiée » (Dul et Hak, 2008). Nous ajouterons à ces éléments l'inscription du projet dans le champ particulier de l'entrepreneuriat (plus précisément la phase de création-démarrage de l'entreprise) comme élément motivant ce choix. Tel que le rapporte Jouison-Laffitte (2009) indique : « la R.A. est un cadre privilégié pour les recherches portant sur le processus entrepreneurial, car elle fournit aux chercheurs un statut leur permettant de travailler aux côtés d'entrepreneurs, acteurs porteurs de projet d'organisation susceptibles rencontrant à ce titre des problèmes qu'une approche scientifique peut aider à résoudre, favorisant la collecte d'informations inédites, car collectées en situation sur le processus de création ». Alors que nous cherchons à mieux comprendre comment une présence à l'interne auprès d'une équipe de créateurs peut influer sur les capacités de l'organisation dans le cadre du processus de création, nous visons de pouvoir bénéficier des avantages d'une collecte en contexte.

Quant au choix de porter notre attention sur un cas unique, il est d'abord motivé par l'objectif qu'il suppose, soit de créer du sens dans une masse de données riches, provenant de multiples points d'observation dans le temps (Giroux, 2003). Il est également motivé par le design de recherche qui a été mis en œuvre, soit la réalisation par l'étudiant-stagiaire de deux mandats d'accompagnement auprès d'une équipe entrepreneuriale en situation d'immersion complète auprès d'une même start-up; choix qui implique une présence quotidienne de l'étudiant auprès de l'équipe entrepreneuriale pour explorer les potentialités de la proposition. L'objectif poursuivi étant fortement exploratoire, c'est-à-dire qu'il s'agit d'abord de valider la pertinence ou non de l'immersion dans le cadre de la réalisation d'un mandat à double registre d'intervention comme dispositif d'accompagnement porteur pour les start-ups, il apparaît plus avisé de procéder à une étude de cas unique, qui, rappelons-le, vise à documenter un morceau de réalité pour approfondir la compréhension du phénomène à l'étude approfondie (Giroux, 2003). Aussi, la quantité de données que deux périodes longues passées auprès de l'équipe entrepreneuriale permet de récolter milite pour ce choix afin de répondre à une question centrale, soit celle de savoir si l'exploration des potentialités d'une immersion complète pour opérer un mandat à double registre d'intervention mérite d'être poursuivie ou non.

Pour assurer la documentation de ce morceau de réalité, nous choisissons comme méthode d'investigation, l'observation participante, reconnue pour sa capacité à faciliter la compréhension de l'évolution des « patterns » d'interactions et de comportements (Langley, 2009) des sujets étudiés. Issue de l'enquête ethnographique, cette approche cherche à mieux comprendre la vie (organisationnelle dans le cas présent) en cherchant à saisir la perspective des participants (Berg, 2004).

Le résultat idéal attendu des méthodes de l'enquête ethnographique, soit l'émergence d'un savoir dit réflexif - savoir composé d'informations capables de fournir un aperçu du fonctionnement de l'objet étudié ainsi que du processus de constitution de ce savoir dit réflexif sur l'objet étudié (Berg, 2004) - correspond à l'objectif visé par notre projet qui est de comprendre comment la pensée de l'entrepreneur se modifie au contact de l'accompagnateur. Puisque notre intérêt se porte sur la démarche d'accompagnement — où le cheminement des effets de l'action sur l'apprentissage du créateur est non linéaire — l'observation participante doit permettre de mieux tracer l'évolution de la pensée et des comportements des entrepreneurs afin de dégager une compréhension plus approfondie du phénomène. Comme l'indiquent Hill et McGowan (1999), l'enquête ethnographique (ici opérationnalisée par le biais de l'observation participante), tout comme la recherche-action, permet de construire un portrait holistique des entrepreneurs au sein de la firme; ce qui est ici visé.

2.2. Terrain d'étude

Le terrain d'études retenu est une start-up montréalaise à fort potentiel de croissance appelée *SocialStorm*[12], qui propose, par le biais d'un site web et d'une application mobile, d'améliorer l'expérience vécue autour d'une émission de télévision (*social TV*). La sélection du terrain d'études a été réalisée par HEC Montréal (le directeur de mémoire et l'étudiant), sous une forme contractuelle supportée par l'organisme Mitacs (pour les deux phases de collectes de données), plus précisément par le biais de son programme Accélération (voir encadré).

[12] Pour des raisons de confidentialité, les dénominations de la start-up et des deux créateurs utilisés tout au long de ce mémoire sont fictifs.

L'organisme Mitacs

Soucieux de renforcer le lien université-entreprise, Mitacs est un organisme à but non lucratif qui met en place différents projets de recherche qui visent l'innovation industrielle et sociale au Canada. Son programme Accélération permet à des étudiants de deuxième et troisième cycle universitaire d'être rémunérés, dans le cadre d'un ou plusieurs mandat(s) d'une durée de 4 à 6 mois pour collecter des données destinées à la recherche universitaire et répondre aux besoins stratégiques et opérationnels d'une entreprise. Le mandat à effectuer est négocié entre les chercheurs (directeur de mémoire et étudiant) et l'entreprise partenaire.

2.3. Présentation du contexte d'intervention

PHASE A - Avril à octobre 2013

Le projet entrepreneurial

Le projet entrepreneurial repose sur deux frères, cofondateurs. Philippe, diplômé en design graphique, assume les fonctions de président alors qu'Antoine, diplômé en génie informatique, assume les fonctions de vice-président techno (voir encadré pour biographie des deux fondateurs). C'est en 2011 que les germes du projet *SocialStorm* prennent forment dans l'imaginaire de Philippe. Ce dernier désire réussir à capter les émotions de gens dispersés aux quatre coins de la planète. À l'écoute d'une émission de radio évoquant l'émergence de la télévision sociale[13], Philippe opère un lien avec son idée. Pourquoi ne pas capter les émotions liées à l'écoute de la télévision ? Décidé à explorer cette avenue, il utilise ses fonds personnels pour embaucher des développeurs localisés en Inde, afin que ces derniers produisent un premier prototype. Si cette première étape s'avère concluante, Philippe sait bien qu'il ne peut bâtir une application complexe comme celle qu'il envisage avec une équipe située à l'autre bout de la planète.

[13]Dans un livre blanc intitulé « 2e écran et télévision : état des lieux et perspectives de croissance » publié en 2012, le Groupe Évolumédia, en collaboration avec le Fonds des médias du Canada (FMC) définit ainsi la télévision sociale : « (…) l'utilisation d'un espace ou d'un réseau social dédié à l'évaluation, la recommandation et la conversation autour d'émissions – en cours de diffusion ou ultérieure à leur diffusion (de manière synchrone ou asynchrone) ».

Au début de l'année 2012, Antoine, le frère de Philippe, accepte de se joindre au projet à titre de cofondateur; peu de temps après que le projet ait été sélectionné un incubateur dédié à l'accélération du démarrage et de la croissance d'entreprises basées sur des technologies de calibre mondial et à la valorisation et à la commercialisation de la recherche.

C'est en avril 2012 que les deux fondateurs investissent du capital pour démarrer la production de leur premier prototype avec l'aide du CRIM (Centre de recherche en informatique de Montréal). En mars, ils obtiennent la bourse Jeunes Promoteurs de la Société de développement économique Ville-Marie (SDEVM). À l'automne 2012, leur prototype est utilisé dans le cadre d'un événement d'envergure internationale qui a lieu au Palais des Congrès de Montréal ; un test durant lequel ils rencontrent plusieurs difficultés. L'expérience est douloureuse au point où Antoine songe à abandonner le projet.

Des fonds étant nécessaires pour poursuivre le développement de leur application, les entrepreneurs préparent et déposent, avec l'aide de l'incubateur, une demande de financement au FMC (Fonds des médias du Canada), qui est rejetée. Les coffres de l'entreprise étant à secs et le prototype n'étant pas suffisamment avancé, les deux frères prennent la décision de mettre le projet en veilleuse. Tous deux pères de famille, ils ne peuvent se permettre de vivre sans entrée d'argent. Le carnet de contacts bâti par Philippe est encore suffisamment récent pour que les deux frères réussissent à décrocher des mandats de conception de sites web qui leur permettent de couvrir leurs dépenses personnelles.

Le « second souffle »[14]

[14] La raison motivant le choix d'un tel titre de section est inspirée en partie de la définition proposée par Jacques GrandMaison (1973). Si ce dernier utilise la notion de second souffle dans la course à pied à des fins de comparaison avec l'aventure spirituelle, nous pensons que la même comparaison peut être faite avec l'aventure entrepreneuriale : « Il y a deux temps dans la course. Le premier amène le corps au bout de son souffle. Les muscles et les nerfs cèdent et l'on a la tentation de se laisser choir. C'est à ce moment qu'un esprit décidé va chercher péniblement et violemment un second souffle au fond du cœur. Il se produit alors une sorte de saut qualitatif, un regain d'énergie très puissant. Tout se passe comme si le corps pouvait entreprendre une bien plus longue foulée que la première. Et c'est ce qui arrive effectivement. ». C'est seulement quelques semaines après cette « bien plus longue foulée que la première » que l'étudiant-stagiaire fait la rencontre des entrepreneurs.

La volonté de lancer une entreprise n'ayant pas été abandonnée, les deux frères poursuivent, en parallèle des mandats à réaliser, leurs efforts de recherche de financement (la plupart du temps, le soir et la fin de semaine). Ces derniers portent fruit. Ils sont récompensés une première fois en décembre 2012, alors que le projet de *SocialStorm* est sélectionné à titre de lauréats de l'*Initiative pour l'entrepreneuriat montréalais* pour l'année 2013. Leur titre de boursiers leur donne droit, en plus d'un montant d'argent, à une gamme étendue de services-conseils (formations, coaching, etc.). Ils y font la rencontre de Claude, un des bénévoles de l'organisation qui a évalué leur dossier de candidature. À leur demande, il accepte de devenir leur mentor.

En mars 2013, ils obtiennent un prêt bancaire de près de 50 000 $. Cette nouvelle leur permet de reprendre le travail à plein temps sur *SocialStorm*. En avril de la même année, ils reçoivent un financement du CNRC (Conseil national de recherche du Canada) pour couvrir les frais reliés aux activités de développement technologiques nécessaires à l'amélioration de leur prototype. Au moment où l'accompagnateur étudiant se joint au projet, deux rencontres avec des acteurs importants de l'industrie de la télévision sont prévues. Les fondateurs aspirent à une première vente de leur solution dans un délai de six mois.

Philippe[15] **:** Président fondateur de *SocialStorm*, Phillipe est un professionnel des technologies de l'information. Au cours des 13 dernières années, ce dernier a développé une expertise de pointe en design graphique des médias numériques. Son expérience de travail l'a amené à œuvrer auprès de grandes organisations variées.

Entrepreneur, Philippe participe et remporte un prix au Concours québécois en entrepreneuriat en 2005. Il fonde son entreprise de conception et de production de sites Internet en 2009. Ses connaissances poussées de la conception d'interfaces, de l'expérience-usager et de gestionnaire de projets lui permettent de mener le développement du projet *SocialStorm,* de bien cerner les besoins des utilisateurs, d'orienter la stratégie commerciale (mise en marché et marketing), d'intéresser divers intervenants commerciaux et institutionnels du Web pour développer de nouveaux marchés et de solliciter des partenaires et clients potentiels.

[15] À l'exception des mentions sur la paternité des deux entrepreneurs, les textes constituant les biographies présentées sont issues de demandes de financement produites par ces derniers. Le choix de s'appuyer sur ces biographies est motivé par la volonté de représenter comment les entrepreneurs se présentent aux parties prenantes externes, ce qu'est l'étudiant-stagiaire au moment où il les rencontre.

Au moment où débute le projet, Philippe est père d'un garçon de près de 4 ans et d'une petite fille qui a 14 mois.

Antoine, *M. Sc.* **:** Vice-président et directeur technologique sur le projet *SocialStorm*, Antoine est un expert en analyse et en programmation logicielle de haut niveau. Antoine cumule plus de six ans d'expérience pertinente dans le domaine des technologies de l'information, faisant de lui une ressource hautement qualifiée pour le projet.

De plus, il possède une expérience pertinente de gestion de ressources en programmation, puisqu'il a agi à ce titre lors de ses mandats auprès d'une université québécoise. Cette expérience se révèle un atout majeur pour assurer la direction technologique du projet *SocialStorm* et la gestion optimale du développement du prototype fonctionnel. Antoine est titulaire d'une maitrise en génie informatique d'une université québécoise.

Accès au terrain

Tel que mentionné plus haut, l'accès au terrain se fait par le biais du programme Accélération de l'organisme Mitacs; programme dont les paramètres sont conséquents avec les objectifs du présent mémoire. Les entrepreneurs ont un objectif en tête : l'obtention d'une vente dans un délai de six mois. L'atteinte d'un tel objectif leur apparaît réaliste alors qu'ils évaluent être en mesure d'avoir un prototype fonctionnel disponible à ce moment. Pour y arriver, ces derniers souhaitent pouvoir compter sur l'appui d'une personne ayant une expertise dans le domaine des affaires — ce qu'ils n'ont pas; l'objectif étant que cette dernière puisse appuyer les activités de développement des ventes. Devant les exigences du quotidien, ces derniers ont besoin de support pour y arriver.

Des besoins associés au passage de la phase de création vers la phase de démarrage

De leurs échanges avec les entrepreneurs, les chercheurs retiennent que l'objectif d'obtention d'une première vente est, tel qu'évoqué plus haut, celui du passage d'une phase de création (le

temps de R et D) vers une phase de démarrage (le temps client). Pour répondre à ce besoin, le concept de BM est sélectionné. Utilisé par le superviseur universitaire (directeur du présent mémoire) et évoqué dans la littérature comme capable de convaincre les possesseurs de ressources de devenir parties prenantes au projet entrepreneurial en leur montrant la valeur qu'ils peuvent tirer de celui-ci (Verstraete et Saporta, 2006), le concept présente des caractéristiques permettant de penser qu'il peut contribuer à répondre aux objectifs de la jeune firme. Au plan de la recherche-action à conduire, le choix du concept de BM offre l'opportunité d'aller valider de manière empirique la potentialité de celui-ci à générer dans l'esprit de celui qui reçoit un message un schéma cognitif fournissant l'intelligibilité dont il a besoin pour comprendre l'affaire proposée et s'y projeter. Cette possibilité apparaît d'autant plus intéressante alors qu'il est relevé que peu de recherches sur le sujet du BM (Verstraete, 2012) et des outils de stratégie (Spee et Jarbowski, 2009) comportent une phase empirique.

2.4. Design de recherche : un mandat à double registre d'intervention

Au regard des éléments mentionnés plus haut, il est choisi d'adopter une orientation de type *practice-oriented research* (Duk et Hal, 2008) qui vise à tester des hypothèses quant au processus à mettre en place pour résoudre un problème auquel font face des praticiens. Pour ce faire, la mise en œuvre, tel qu'exposé plus haut, d'une recherche-action exploratoire qui aura pour objectif l'étude d'un cas unique en s'appuyant sur la technique de l'observation participante est retenue.

À terme, le mandat à réaliser est conclu sur la base d'une participation aux activités de nature opérationnelle à raison de 2,5 jours par semaine (réparties selon les besoins de l'équipe de la start-up) et de 2,5 jours à des activités de nature stratégique (incluant les heures passées à préparer les ateliers, à s'informer sur l'industrie, etc.).

L'objectif visé est la clarification du BM de la start-up avec un accent particulier sur la proposition de valeur et de fournir un appui au développement des ventes (recherche de clients potentiels, etc.).

C'est sur la base de ce qui est attendu de la clarification du BM, soit de permettre de développer la pensée stratégique des entrepreneurs, mais aussi de faciliter leurs communications quant à la proposition de valeur à faire aux clients potentiels, qu'un mandat à double registre d'intervention - où l'étudiant-stagiaire adopte une double posture vis-à-vis des deux entrepreneurs - est développé. Ce type de mandat permet dès lors d'ouvrir une piste de recherche quant à une forme autre d'accompagnement que le coaching, mentorat, conseil extérieur, etc.

Le choix particulier de l'outil BMG est fait sur la base de la potentialité qu'on lui attribue de faciliter les discussions entre les différents intervenants ainsi que pour ses capacités de circonscrire la démarche d'intervention et de tracer, par itération, les changements dans la pensée des entrepreneurs.
Il convient d'indiquer que tant le directeur de mémoire et le comité d'éthique de la recherche ont jugé le design de recherche suffisamment robuste pour émettre les autorisations requises pour procéder à la recherche.

2.5. Collecte de données

La collecte de données a été menée du 4 avril au 1er octobre 2013. Une période dite de pré-immersion dans la start-up est conduite durant la période allant du 4 avril au 10 mai 2013. Durant celle-ci, l'étudiant-stagiaire participe aux activités de l'entreprise de façon intermittente, combinant les exigences liées à la fin de session universitaire à sa présence auprès des entrepreneurs. Durant cette période, la participation du stagiaire aux activités de l'entreprise s'inscrit surtout dans une perspective axée autour du volet opérationnel du mandat.

Plus précisément, le chercheur participe à :

- Quatre (4) rencontres avec des clients potentiels
- deux rencontres de rétroaction auprès des entrepreneurs (une à la suite sa participation à la rencontre-client du 4 avril et une le 10 avril pour réviser la présentation-client avec le président en vue de la présentation du 11 avril)
- visites de futurs bureaux (au nombre de cinq) pour l'entreprise

- une rencontre avec le mentor de l'entreprise
- fournit son aide pour la rédaction de documents de concours

Pour la période allant du 13 mai au 1er octobre 2013, l'étudiant-stagiaire travaille à raison de cinq jours par semaine avec les deux entrepreneurs. En plus de procéder à une observation participante, il réalise au courant de cette période cinq entretiens d'une durée allant de 60 à 90 minutes avec les fondateurs. Il les appuie également dans l'organisation d'un premier test avec des usagers. Il participe à une rencontre-client. Dix-huit jours après la fin de la réalisation du mandat, le stagiaire réalise une dernière entrevue avec les deux fondateurs pour faire le bilan de son passage au sein de leur entreprise. La figure 18 présente l'ensemble des entretiens et ateliers enregistrés durant le stage.

Pré-intervention	Intervention		Post-intervention
3 avril au 10 mai	13 mai au 1er octobre		18 octobre
- Participation ponctuelle aux opérations	- Entretien Philippe 1 - Table ronde (Beta test) - Entretien Philippe 2 - Entretien Antoine 1	- Entretien Philippe 3 - Entretien Philippe 4 - Atelier BMG 1 - Atelier BMG 2 - - Atelier BMG 3	- Entretien Philippe 5 - Entretien Antoine 2

Figure 18 — Récapitulatif des entretiens et ateliers réalisés auprès de l'équipe de *SocialStorm* — 13 mai au 18 octobre 2013

2.6. Sources documentaires

- Plan d'affaires
- Présentation-client (versions multiples)
- Demande de financement au Fonds des Médias du Canada (1 X 40 pages avant les annexes)
- Rapport d'évaluation de la demande FMC (1)

- Articles parus dans les médias (2)
- Billets de blog produits par l'équipe de la start-up
- Itérations du BM de la start-up (3)
- Fiches de découpage des fonctionnalités de l'application (6)
- Formulaire de participation à des concours (2)
- Formulaire de demande de services (1)
- Fiches de suivi des clients rencontrés (12)

CHAPITRE 3 – RÉSULTATS

Tel que décrit dans la section méthodologie, le présent projet de recherche s'inscrit dans la durée et a été mené sur deux périodes de vie de l'entreprise. Dans la présente section, nous présentons les résultats issus de la période passée auprès des entrepreneurs-novices (phase 3), qui s'est déroulée d'avril à décembre 2013.

Rappel du mandat

Le mandat confié à l'étudiant-stagiaire-étudiant est celui d'accompagner les deux frères fondateurs selon un double registre d'intervention ou plus ou moins 50 % de son temps est alloué à des activités de nature opérationnelles et l'autre 50 % de son temps est dédié à des activités de nature stratégique pour lesquelles les entrepreneurs acceptent de libérer du temps.

Il importe de remettre de l'avant que le concept de BM est retenu pour piloter la portion stratégique du mandat. Plus précisément, c'est l'outil qu'est le business model canvas (Osterwalder et Pigneur, 2014) qui sert de pierre d'assise à la démarche.

Dans les prochaines pages, le lecteur découvrira comment l'appui sur le concept de BM, étudié préalablement à l'entrée dans la start-up par l'étudiant-stagiaire, a permis de mettre en lumière des décalages importants entre le BM cristallisé et désiré par les entrepreneurs et le BM qui se dessine lorsque sont pris en compte les différents intrants qui proviennent des contacts et des apprentissages tirés des interactions avec l'environnement externe et interne.

Cette révélation est toutefois conditionnelle à la capacité de l'étudiant-stagiaire de surmonter des pièges inhérents au double registre d'intervention décrit plus haut. C'est donc à un retour sur les enjeux et les pièges relatifs à ce dispositif d'accompagnement peu commun que nous nous attarderons d'abord puisque la capacité à dépasser ces pièges est une condition sine qua none à la mise en lumière des décalages. Avant cela, un court détour sur le contexte d'intervention au moment ou l'étudiant-stagiaire doit s'interfacer avec la start-up s'impose.

3.1. Mise en contexte : état de la start-up au moment de débuter l'intervention

Induire la notion de décalage dans notre analyse met bien de l'avant l'idée selon laquelle la start-up se trouve dans état au départ distinct de celui à l'arrivée. Pour bien comprendre avec quelle idée de l'équipe entrepreneuriale en tête l'étudiant-stagiaire s'interface d'abord avec les deux frères, il importe de revenir sur le diagnostic établi par l'étudiant-stagiaire et le superviseur universitaire au temps zéro du premier mandat.

Pour bien situer le lecteur, la figure 19 et intitulée *Inventaire des capacités de l'équipe entrepreneuriale* répertorie les éléments relevés comme faisant partie des compétences/facultés disponibles à l'équipe avant l'entrée de l'étudiant stagiaire au sein de la start-up. Une explication détaillée de chacun des éléments est offerte à la suite de ladite figure.

Les éléments présentés dans cette section ont été récoltés à l'aide de sources documentaires disponibles au grand public et d'une rencontre avec les entrepreneurs - rencontre qui vise deux objectifs : en apprendre plus sur le projet entrepreneurial en soi et s'assurer qu'un *fit* existe bel et bien entre les deux parties impliquées dans la réalisation du mandat[16]. Ainsi, au terme de cette rencontre, l'étudiant-stagiaire-étudiant et son superviseur universitaire dégagent un inventaire préliminaire (puisqu'uniquement basé sur des signaux) des capacités [17] de l'équipe

[16] Si un terrain d'études est nécessaire pour la conduite de la recherche-action, il est convenu et entendu entre le superviseur universitaire (qui est aussi le directeur de mémoire) et l'étudiant-stagiaire-étudiant qu'un tel mandat ne peut se dérouler sans une envie de collaborer entre les deux parties. Plus qu'une négociation de l'entrée sur le terrain, la rencontre doit viser à s'assurer que les entrepreneurs soient à l'aise avec la personnalité de l'étudiant-stagiaire-étudiant alors que ce dernier travaillera avec eux dans des conditions de grande intimité alors que ces derniers travaillent seuls chez Philippe depuis près de 6 mois.

[17] Le choix du terme *capacités* s'explique ici par la volonté de représenter ce que les deux entrepreneurs sont effectivement capables de faire grâce à leur formation et leurs réalisations (s'adjoindre un mentor, produire un prototype, etc.) au moment où l'étudiant-stagiaire-étudiant s'adjoint à l'équipe de créateurs. Le dictionnaire Le Petit Robert (2003), définit ainsi le terme capacité : « **3.** Puissance de faire qqch. ➔ **aptitude, faculté, force**. (…) - Capacité productrice d'une société ➔ potentiel, puissance. **4.** Qualité de qqun qui est en état de comprendre, de faire

entrepreneuriale au temps zéro[18] ; inventaire qui sert de point de départ à l'exécution du mandat à double registre d'intervention[19].

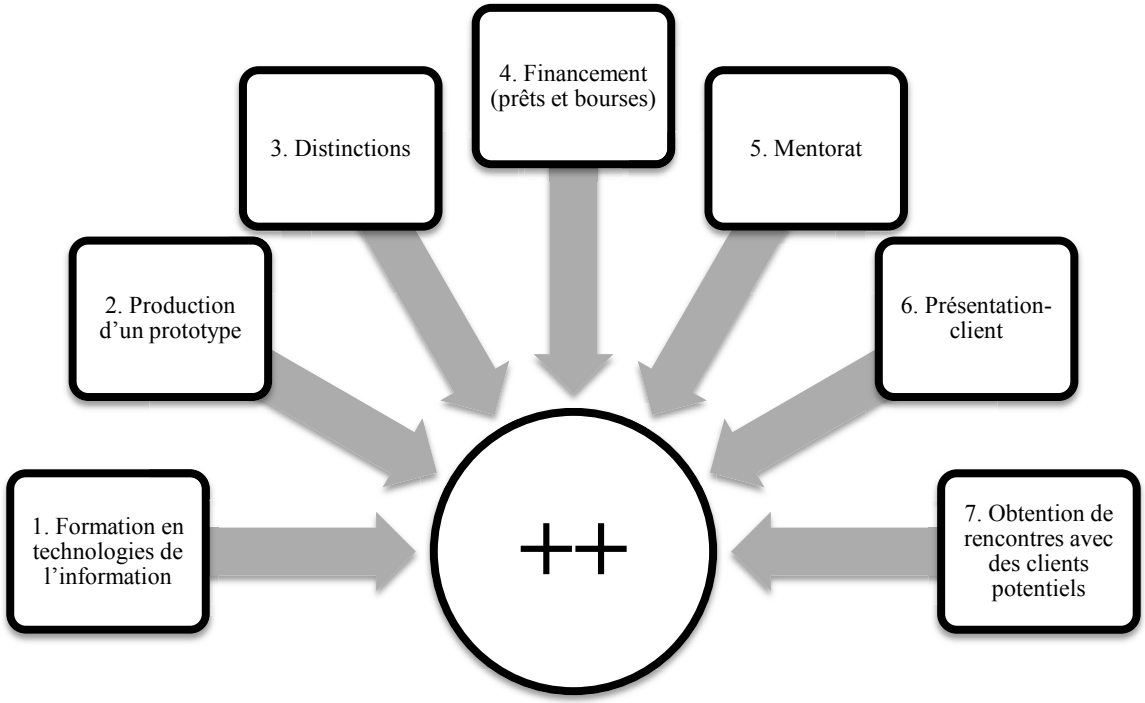

Figure 19- Inventaire des capacités de l'équipe entrepreneuriale

Tout d'abord, la nature des activités performées par la firme, soit la production d'un site web et d'une application mobile interactifs, ainsi que les formations des créateurs (présentées dans la section *Méthodologie*) permettent à l'étudiant-stagiaire-étudiant et au superviseur universitaire de penser que l'équipe dispose des compétences technologiques nécessaires pour produire son premier prototype (éléments 1 et 2 de la figure), d'autant plus que les entrepreneurs affirment être habilités à livrer un prototype fonctionnel dans un délai de six mois - durée du mandat que doit

---

qqch. ➔ **compétence, faculté, mérite, talent, valeur.** Il a une grande, une haute capacité professionnelle. (…) »

[18] Le *temps zéro* est ici utilisé pour bien indiquer qu'il s'agit d'un inventaire développé avant que l'étudiant-stagiaire n'assure une présence à l'interne.

[19] Le lecteur aura compris que la lecture du présent mémoire en elle-même vient confirmer que le *fit* entre les entrepreneurs et l'étudiant-stagiaire-étudiant a été jugé suffisamment bon pour décider de mettre en œuvre le projet de recherche-action. En effet, moins de vingt-quatre heures après la première rencontre entre les deux parties, l'intérêt était confirmé de part et d'autre.

piloter l'étudiant-stagiaire-étudiant et au terme duquel les entrepreneurs espèrent avoir obtenu une première vente. Le site web de l'entreprise, quant à lui, met de l'avant les différentes distinctions remportées par les entrepreneurs (au nombre de trois) ainsi que les différents acteurs externes d'appui (dispositifs d'accompagnement) et financements sur lesquels ils peuvent compter depuis le début de leurs activités (éléments 3 et 4 de la figure). On y présente également, Claude, leur mentor, vice-président d'une firme spécialisée en communications (élément 5 de la figure).

Les deux autres éléments sont issus de la rencontre tenue entre le directeur de mémoire, l'étudiant-stagiaire-étudiant et les deux entrepreneurs. Pour structurer le déroulement de celle-ci, les entrepreneurs choisissent de présenter à l'étudiant-stagiaire-étudiant leur présentation-client (*keynote*). S'ils s'appuient sur leur support visuel et se calent sur les thèmes identifiés sur les diapositives pour soutenir la conversation, les entrepreneurs - Philippe en particulier - sont suffisamment à l'aise pour digresser afin de préciser des éléments et revenir en arrière de façon naturelle tout en conservant le fil de la discussion. Bien montée, leur présentation définit la solution offerte par *SocialStorm*, les limites des systèmes existants - libellé choisi pour identifier les faiblesses des solutions concurrentes (directes et indirectes) disponibles sur le marché - et présente l'ensemble des fonctionnalités offertes au client à l'aide d'animations intégrées à même la présentation. Les bénéfices pour les diffuseurs sont ensuite répertoriés avant de conclure sur une courte biographie de Philippe et Antoine. Non seulement disposent-ils d'une présentation-client bien montée (élément 6 de la figure), ils la maitrisent suffisamment pour se permettre de la bonifier avec des informations complémentaires. Si le cadre est loin d'être celui d'une présentation devant un « véritable » client potentiel, il n'en demeure pas moins que l'exercice permet à l'étudiant-stagiaire-étudiant de constater une aisance suffisante pour présenter à des clients un propos clair et cohérent. L'invitation de l'étudiant-stagiaire-étudiant à deux rencontres avec des joueurs importants de l'industrie des médias (les deux rencontres ont lieu à huit jours d'intervalle l'une de l'autre) moins de sept jours après la première rencontre entre les deux parties renforce l'idée selon laquelle les deux entrepreneurs ont les capacités nécessaires pour obtenir des rencontres potentielles avec des clients (élément 7 de la figure). Il convient néanmoins d'indiquer qu'à cette étape du projet de recherche, tant le superviseur universitaire que l'étudiant-stagiaire-étudiant ne sont aptes à évaluer (qualifier) l'exactitude du contenu de la présentation. L'appui sur

les informations reçues permet toutefois de penser que ces derniers connaissent suffisamment l'écosystème télévisuel et le besoin pour des solutions plus adaptées à la réalité et aux besoins des télédiffuseurs. En ce sens, nous pouvons penser à l'existence d'un fit, du moins entre les objectifs poursuivis et un besoin de la part des diffuseurs (client B2B).

En fonction des informations disponibles au temps zéro, le superviseur universitaire et l'étudiant-stagiaire-étudiant sont donc à même de dresser un bilan positif des capacités de l'équipe entrepreneuriale, représenté par le symbole ++. Le choix d'un tel symbole vise à représenter que les deux entrepreneurs participent de manière directe à la réalisation de chacune des activités mentionnées plus haut. Cette participation peut se faire grâce à la mise en commun des compétences dites uniques à chacun (ex. programmation et design) ou encore, parce que tant l'un que l'autre apparaissent aptes à réaliser des activités qu'ils ont apprises dans le cadre de leur parcours entrepreneurial (ex. financement).

L'absence de formation en gestion (élément non-inclus à la figure) chez les entrepreneurs est bien mise en relief par leurs biographies respectives (*cf*. méthodologie). L'ouverture presqu'immédiate de l'équipe de fondateurs à l'intégration d'un étudiant en gestion au sein de leur projet entrepreneurial démontre bien leur reconnaissance d'un besoin pour une ressource disposant de compétences à ce niveau pour les accompagner dans le passage d'une phase de création vers une phase de démarrage. Autrement dit, de les faire passer du statut de projet d'entreprise à celui d'entreprise effective.

C'est avec cet état des lieux en tête, ou plutôt, cet inventaire préliminaire puisqu'uniquement basé sur des signaux des capacités de l'équipe entrepreneuriale, que l'étudiant-stagiaire envisage dans son entrée dans la start-up dans un rôle qui se rapproche de celui d'un tiers-médiateur vis-à-vis des deux entrepreneurs au cœur de *SocialStorm.*

3.2. Présentation des résultats

La table étant mise sur le contexte de l'intervention, nous faisons pouvons maintenant entrer dans le vif du sujet, soit la présentation des résultats issus de cette longue période de recherche-action.

Tel que mentionné il y a quelques pages, nous nous attarderons d'abord aux pièges qui se sont présentés à l'étudiant-stagiaire tout au long de la démarche d'intervention. Au nombre de 4, ils sont en lien direct avec la mise en place de ce nouveau dispositif d'accompagnement qui prévoit une participation accrue aux opérations. Mais avant toute chose, un petit retour sur le défi d'apprendre en simultané.

3.3. Apprendre en simultané : défi de taille

La table a été bien mise pour l'exécution d'un mandat de clarification du modèle d'affaires. Le qualificatif *à fort potentiel de croissance* n'apparaît pas injustifié au regard de l'inventaire des capacités présenté plus haut. Les premiers indicateurs semblent bien montrer que l'équipe entrepreneuriale a les atouts pour réussir. L'étudiant-stagiaire, quant a lui, a fait ses devoirs, et c'est bien le cas de le dire : il connaît ses théories sur le *business model*, il a lu sur l'accompagnement et sur les parties prenantes. Le mot théorie est ici important parce que, dans la pratique, rien n'est gagné. L'étudiant et le directeur de recherche en sont bien conscients et ont mis en place les filets de sécurité qu'ils croyaient être les plus adéquats pour éviter d'être des éléments co-destructeurs de valeur auprès des entrepreneurs.

Il n'en demeure pas moins que le mandat qui est confié à l'étudiant-stagiaire est tout sauf typique des situations qui ont fait l'objet de son attention alors qu'il était sur les bancs de l'université. Les conditions dans lesquelles il opère exigent de lui qu'il soit un véritable funambule. Pour atteindre l'objectif principal de son intervention, soit de clarifier le business model, il doit apprendre, « en parallèle avec ce mandat, comment accompagner ces deux frères, qui sont eux-mêmes des entrepreneurs débutants. Ils sont une équipe de novices! J'apprends. Tu apprends. Nous apprenons. »[20] Jeune pousse, équipe novice et dispositif nouveau. Mots-clés : jeune, novice, nouveau.

[20] Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « Quand un apprenti manager épaule une start-up», *L'Expansion Management Review*, Vol. 1 N° 152, p. 121

L'un des plus grands défis du mandat se situe dans cette période cruciale qu'est l'entrée dans la start-up, alors que les référents sur le mode opératoire n'existent pas encore pour les deux parties impliquées. « Tant les entrepreneurs que l'étudiant doivent apprendre à arbitrer l'énergie investie dans les opérations et l'accompagnement stratégique. Ils doivent également communiquer dans un langage professionnel qui n'est pas commun. D'un côté, nous avons donc des informaticiens et leur langage qui apparaît codé pour l'étudiant-stagiaire. De l'autre, l'étudiant-stagiaire et son jargon de gestion qui apparaît tout aussi incompréhensible pour les deux entrepreneurs novices.

Le grand danger réside dans le fait de trouver comme seul réconfort les opérations, point de rencontre où l'on finit tous par se comprendre. Négocier les termes d'un bail de location pour le futur bureau, s'entendre sur le contenu d'un courriel, etc. sont toutes des tâches qui ont le mérite, non seulement de donner l'impression que tous contribuent de manière effective au projet entrepreneurial, mais également, de permettre une compréhension « aisée ». »[21] Dans un tel contexte, le risque est grand de confondre efficacité avec efficience. Et de se laisser prendre aux pièges d'une collaboration qui se vit « aux côtés » des entrepreneurs, l'immersion au sein de la start-up.

3.4. Le charme des opérations : des pièges à éviter

Durant l'intervention auprès des entrepreneurs, l'étudiant-stagiaire est placé devant des situations qui peuvent être regroupées, selon notre grille d'interprétation, en 4 grands pièges. La collaboration sur le plan opérationnel et dans le cadre d'une démarche qui n'est pas rythmée sur rendez-vous, mais plutôt dans le contexte d'une présence constante dans le milieu de vie des entrepreneurs, est intimement liée à l'existence de ces pièges. Le risque de tomber dans ces pièges guette particulièrement l'étudiant-stagiaire dans la première portion de son mandat alors que les contours de la manière de fonctionner avec les entrepreneurs est à établir. À preuve, le premier de ces pièges se pose avant même que la démarche débute officiellement, soit dans la période de transition entre l'université et la start-up qui est ici, inexistante.

---

[21] Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « Quand un apprenti manager épaule une start-up», *L'Expansion Management Review*, Vol. 1 N° 152, p. 121

Piège # 1 : Absence de transition entre l'université et la start-up[22]

Au sortir de l'université, l'étudiant-stagiaire a soif de résultats concrets et est enthousiaste à l'idée de mettre à profit ce qu'il a appris sur les bancs de HEC Montréal. Il connaît les « best practices » en consultation (pour la grande firme!) et a lu sur les modèles d'affaires. Il se sent outillé, confiant. Sorti d'une longue période de captivité théorique, il est un lion que l'on vient de délier. Son désir de liberté peut l'amener à suivre le chemin le plus court ou celui qui est *a priori* le plus rapide pour le mener aux résultats. Si l'étudiant-stagiaire doit absolument canaliser cette énergie qui l'envahit alors qu'il intègre la start-up, il est difficile de ne pas se laisser gagner par cette envie. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte de l'intervention chez *SocialStorm*, alors que cette absence de transition est amplifiée par le fait que l'étudiant-stagiaire est sollicité par les entrepreneurs, pressée et enthousiastes de pouvoir compter sur lui, pour participer à d'importantes rencontres et activités avant même la date de début du mandat convenue avec eux (voir l'encadré pour une mise contexte plus complète).

Une entrée sur les chapeaux de roues

Dans la semaine suivant la rencontre avec l'étudiant-stagiaire, ces derniers l'invitent déjà à participer à une première rencontre-client et à leur donner de la rétroaction sur le déroulement de cette dernière. On lui déroule le tapis rouge pour sa première journée. Cette sollicitation pour des conseils et la participation à des rencontres avec des clients et des partenaires se répètera à quelques reprises avant son entrée officielle.

Cet empressement à vouloir prendre le chemin le plus court est particulièrement délicat dans les premiers moments de transition entre ces deux mondes justement parce qu'il n'y a pas réellement de temps consacré à penser cette transition. C'est là tout le défi. L'étudiant-stagiaire est outillé pour soutenir une démarche d'accompagnement mais il doit aussi réussir à s'approprier l'industrie et ses modes de fonctionnement afin d'amorcer son mandat de nature stratégique. Or,

[22] Les textes explicitant les 4 pièges (page 81 à 86) sont tirés d'un article co-écrit avec Franck Barès : Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « Quand un apprenti manager épaule une start-up», *L'Expansion Management Review*, Vol. 1 N° 152, p. 122-124

cette nécessaire appropriation de l'industrie, pour un étudiant-stagiaire qui sélectionné n'est pas issu et n'a jamais travaillé sur un projet high tech, rend le travail de ce dernier, alors en quête de légitimité, « invisible » aux yeux des entrepreneurs qui ont placé beaucoup d'attentes à son égard. Cette « invisibilité » du travail est d'autant plus agaçante alors que l'étudiant-stagiaire travaille dans la même pièce que ces derniers et qu'il doit s'intéresser à deux types d'enjeux : ceux des entreprises *high tech* ainsi que ceux de l'industrie du divertissement, plus précisément le domaine des produits interactifs pour la télévision.

Savoir arbitrer le temps investi dans les activités de nature stratégique et opérationnelle est crucial alors qu'il est tiraillé entre la volonté de montrer aux entrepreneurs qu'il est en action en se joignant à eux pour accomplir des tâches plus opérationnelles et son besoin de s'outiller, le laissant avec l'impression de ne pas être suffisamment présents avec eux, pour mieux les accompagner.

Piège # 2 : La valorisation des opérations par les entrepreneurs

Si un nouveau dispositif d'accompagnement a été mis en place dans le cadre du présent mémoire, c'est en partie pour répondre au besoin d'entrepreneurs qui attendent une ressource capable de contribuer aux opérations de l'entreprise. De surcroît, nos entrepreneurs sont habitués aux mandats de travailleurs autonomes où l'exécution, plutôt que la définition du mandat (ici faite par le client), est la pierre angulaire du mandat. En ce sens, ils ressemblent à beaucoup d'entrepreneurs : ils ont la capacité de se mettre rapidement en action les opérations qui permettent de rapidement matérialiser l'avancement du projet d'entreprendre. Sans s'en rendre compte, parce qu'il s'agit de leur inclinaison naturelle, ces derniers vont implicitement valoriser cette entrée pour l'étudiant-stagiaire alors que ce dernier devrait prendre le temps nécessaire pour s'approprier l'industrie.

Aussi, dans le contexte où les deux entrepreneurs n'ont pas d'expérience en gestion, une lecture erronée du rôle de l'étudiant-stagiaire peut rapidement se créer chez ces derniers. Constatant une certaine aisance de l'étudiant-stagiaire avec les activités opérationnelles, les fondateurs imaginent « ce gestionnaire » comme capable de tout régler. L'une des démonstrations les plus probantes de cet empressement à confier beaucoup de responsabilités à l'étudiant-stagiaire a lieu seulement

quelques semaines seulement après son arrivée au sein de la compagnie, alors que l'un des deux fondateurs lui avoue voir eu lui le futur directeur général de son entreprise! La rapidité avec laquelle l'affirmation est avancée surprend l'étudiant-stagiaire et révèle, en partie, ses attentes vis-à-vis de ce dernier. Si cela est flatteur pour son égo, l'affirmation a aussi de quoi générer une forte pression de performance et d'obligation de résultats chez le jeune étudiant-stagiaire. Ce sentiment d'obligation, qui a le mérite de rappeler à l'étudiant-stagiaire qu'il intervient dans un contexte bien réel, se révèle toutefois contreproductif. En partie du moins. D'abord parce que l'obligation de résultats, compris ici comme des résultats nécessairement positifs, ne va pas tout à fait de pair avec la disposition mentale requise pour conduire des expérimentations de type laboratoire. Aussi, cette pression de performance rend l'étudiant-stagiaire soucieux de ne pas décevoir et d'atteindre à tout prix ce résultat positif. Dans un tel contexte, il devient tentant pour ce dernier, et ce, de manière inconsciente, d'investir plus fortement les activités courantes pour démontrer ses capacités en vue de demeurer dans la mire des fondateurs à titre de futur employé. Dans les premières semaines, alors que s'établit la routine dans laquelle l'équipe va opérer est particulièrement sensible. Tomber dans ce piège signifie nécessairement que la capacité à prendre de la hauteur pour exécuter la portion stratégique du mandat devient alors de plus en plus menacée.

Cette double-pression, interne et externe, dans les premiers moments où le jeune étudiant-stagiaire s'interface à la start-up contribue à épaissir le brouillard entre les pans du mandat. La pression interne, qui se manifeste pratiquement comme une pulsion incontrôlable dans le cas de l'absence de transition, et externe, dans le cas de la valorisation des opérations par les entrepreneurs, peut certainement contribuer à minimiser la potentielle création de valeur au plan stratégique; le jeune étudiant-stagiaire étant tenté à plusieurs reprises de limiter son rôle à celui d'une ressource purement opérationnelle.

Piège # 3 : Dilemme entre accompagner et vivre l'aventure entrepreneuriale

Intervenir « aux côtés » des entrepreneurs offre à l'étudiant-stagiaire un accès à l'écosystème entrepreneurial montréalais ainsi qu'au réseau de parties prenantes qui s'est constitué autour de Philippe et Antoine. Ainsi, dans les premières semaines de son mandat, l'étudiant-stagiaire qui participe à des rencontres avec des clients potentiels et à des évènements entrepreneuriaux reçoit

des compliments et des félicitations des membres de la communauté entrepreneuriale montréalaise. Grisé par cette reconnaissance, il peut être facile pour ce dernier de se laisser gagner par le sentiment qu'il serait plus utile à faire avancer le projet entrepreneurial par une participation pleine et entière aux opérations. Ce fort tiraillement, durant l'effervescence des premières semaines, celles où l'arrivée d'un nouveau collaborateur dynamise les entrepreneurs, sera présent tout au long du mandat. Une des explications à la présence constante de ce tiraillement est la solitude inhérente au rôle d'étudiant-stagiaire.

À la différence du mandat en grande firme, pour lequel un consultant doit souvent proposer une stratégie au regard de l'industrie, l'accompagnement entrepreneurial, au sens large et non pas limité au contexte du dispositif mis à l'épreuve dans le cadre du présent mémoire, ne vise pas à fournir des recommandations quant aux décisions à prendre, mais bien à soutenir l'entrepreneur dans sa quête d'une solution à un problème. Puisqu'il participe aux opérations presque quotidiennement, il peut devenir difficile pour l'étudiant-stagiaire de ne pas s'exprimer quant à l'une ou l'autre des solutions qu'il envisage personnellement pour répondre à ce besoin. Or, ce dernier doit s'imposer par une certaine retenue. L'étudiant-stagiaire méticuleux tentera de ne pas donner de recettes, encore moins d'indiquer quelle décision l'entrepreneur doit prendre. Il restera sur une approche de coaching entrepreneurial (Barès et Persson, 2012) [23].

Piège # 4 : Liens d'intimité et de proximité : la « vraie vie »

L'étudiant-stagiaire d'une petite équipe entrepreneuriale en démarrage et aux ressources limitées dispose d'une vitrine étendue sur la vie personnelle des fondateurs. Alors que, durant les premières semaines de son mandat, son lieu de travail est situé au domicile des entrepreneurs, il ne peut s'empêcher de réfléchir à ce que ces derniers ont mis en jeu avec ce projet, aux hypothèques qu'ils doivent payer et aux responsabilités familiales qu'ils doivent assumer. Ce à quoi il collabore n'est pas un cas où le client difficile est personnifié par un professeur. Il est dans la vraie vie. Si cette conscience des enjeux personnels des fondateurs dans leur projet d'entreprise peut servir de rempart aux actions démesurées, les liens de proximité et d'intimité qui se

[23] Barès F., Persson S. (2012), Le coaching au service du créateur en voie d'entreprendre, in Réussir sa création d'entreprise, Filion L.-J., Ananou C., Schmitt C. (coord.), Editions Eyrolles octobre, p. 247-261.

dégagent de la relation entre les créateurs et l'étudiant-stagiaire constituent un couteau à double tranchant puisqu'ils créent des relations professionnelles placées aux frontières des relations personnelles. Certes, ces liens donnent accès à un univers riche d'éléments permettant d'entrevoir la pensée de l'entrepreneur et à des discussions plus chaleureuses mais ils peuvent aussi brouiller la vue quant aux actions à prendre dans le cadre du mandat, mêlant les besoins de la personne avec ceux de l'entreprise.

Ainsi, l'étudiant-stagiaire qui doit aller défendre un produit avec ses clients devant le vice-président d'un important diffuseur va-t-il risquer d'ébranler la confiance de l'entrepreneur sur son offre de services par la tenue d'un atelier autour du business-model qui, rappelons-le, vise entre autres à repérer les faiblesses de celui-ci ? Rien n'est moins sûr. L'amitié et l'appréciation mutuelle peuvent vite créer une incertitude quant au rôle que l'étudiant-stagiaire doit jouer auprès des entrepreneurs : collègue, manager, étudiant-stagiaire, ami ? S'il est attendu de l'ami qu'il préserve son ami de certains risques, est-ce le rôle de l'étudiant-stagiaire de décider pour le président s'il peut ou non gérer les incertitudes liées à une activité de définition du modèle d'affaires ?

Mise en garde # 5 : l'approche scientifique : pas trop rigide s'il-vous-plaît

Sans en faire un piège puisqu'elle est aussi facteur de succès, nous oserons avancer que la formation de l'étudiant-stagiaire, dont les assises sont l'approche scientifique qui est encore à apprivoiser, doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, dans une démarche de recherche-action telle que nous l'avons conduite chez *SocialStorm,* il est important que l'attention du chercheur soit placée sur le processus en cours et non pas seulement sur la formule établie au départ pour la mise en œuvre du dispositif. L'étudiant-stagiaire, qui est encore à apprivoiser les codes et les bonnes pratiques de l'approche scientifique, doit savoir faire preuve d'une certaine flexibilité et adapter le dispositif à la réalité qui se présente à lui. Cela, avec l'appui et le soutien du superviseur universitaire.

3.5. Pièges de la collaboration : une synthèse

Absence de transition université/start-up	• À l'opposé des activités de recherche, les opérations permettent de générer des résultats rapidement. Au sortir d'une période de captivité théorique prolongée (université), l'étudiant-stagiaire a soif de résultats concrets. • Une appropriation de l'industrie est nécessaire avant le démarrage des interventions stratégiques auprès des dirigeants, ce qui rend le travail de l'étudiant-stagiaire en quête de légitimité « invisible » aux yeux des entrepreneurs.
Valorisation des opérations par les entrepreneurs	• Les entrepreneurs valorisent les activités qui contribuent à la matérialisation de leurs idées (opérations). • Une lecture erronée de l'accompagnement, où les entrepreneurs voient en l'étudiant-stagiaire un « expert en gestion capable de tout régler » met une pression sur celui-ci pour qu'il s'investisse plus intensément dans des activités de collaboration.
Dilemme entre accompagnement et aventure entrepreneuriale	• L'enthousiasme de la communauté entrepreneuriale à l'égard de la contribution de l'étudiant-stagiaire au démarrage de l'entreprise alimente un sentiment de plus grande utilité à contribuer aux opérations. • Le devoir de retenue de l'étudiant-stagiaire quant aux solutions à privilégier, malgré sa participation aux opérations crée un sentiment de solitude, amplifié par l'absence de mentorat ou de coaching.
Liens d'intimité et de proximité	• Des relations professionnelles placées aux frontières des relations personnelles entre l'étudiant-stagiaire et les créateurs peuvent brouiller la vue quant aux actions à prendre, mêlant les besoins des personnes avec ceux de l'entreprise. • La création de liens d'amitié et d'appréciation mutuelle peut créer une incertitude quant au rôle que l'étudiant-stagiaire doit jouer auprès des entrepreneurs : ami, collègue, manager, étudiant-stagiaire?

Figure 20. Pièges susceptibles de détourner l'attention de l'étudiant-stagiaire des activités de nature stratégique

3.6. Apprendre en simultané : pas un continuum en ligne droite

En analysant la chronologie dans laquelle les pièges se présentent à l'étudiant-stagiaire, un élément émerge : la mise en place du dispositif d'accompagnement ne peut être aussi rigide que celle établie par les chercheurs. Trop d'éléments sont à intégrer par le jeune étudiant-stagiaire, particulièrement dans les premiers moments où il s'interface avec la start-up. Ce que nos observations font émerger, c'est que le processus d'intégration et d'appropriation des modalités et du fonctionnement du dispositif par l'étudiant-stagiaire est les entrepreneurs n'est pas linéaire. Il n'est pas possible de délimiter aussi clairement qu'escompté la répartition des efforts consentis à la stratégie et aux opérations. En fait, au regard de l'expérimentation conduite, nous nous permettons de faire la comparaison avec l'illustration du processus au cœur du *design thinking*. L'illustration fort connue et reprise par Pigneur et Osterwalder (2014, p. 247) nous apparait révélatrice du processus en cours pour l'étudiant-stagiaire.

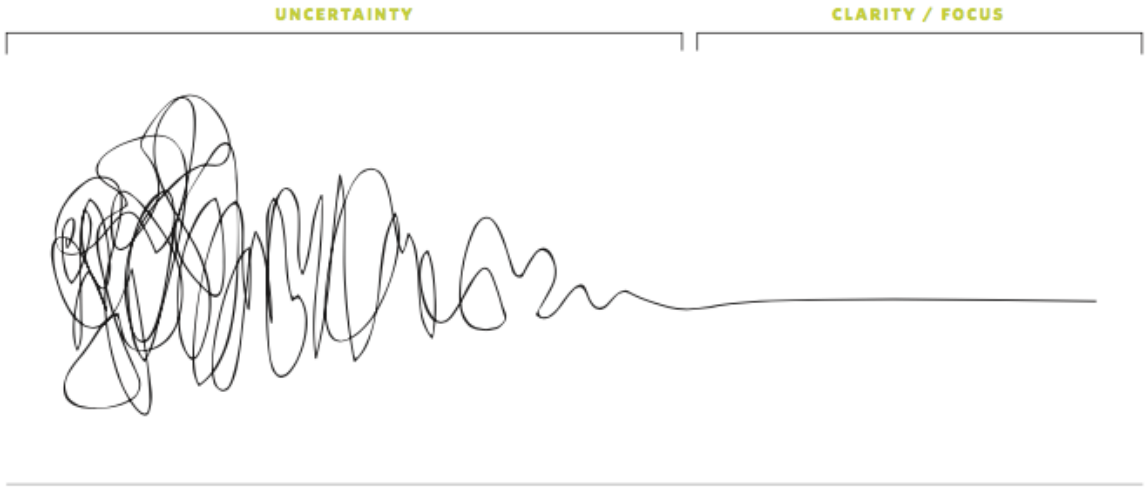

Figure 21. Représentation visuelle du processus du design thinking (Osterwalder et Pigneur, 2010)

Cette période d'incertitude est celle où sa vulnérabilité vis-à-vis des pièges est la plus grande et celle où les occasions de se laisser « berner par le mirage des opérations » est le plus grand.

3.7. Dépasser les pièges

La collaboration sur le plan opérationnel et dans le cadre d'une démarche qui n'est pas rythmée sur rendez-vous, mais plutôt dans le contexte d'une présence constante dans le milieu de vie des entrepreneurs, est intimement liée à l'existence des pièges. Au vu de constat, il peut être tentant de rejeter du revers de la main le potentiel d'un accompagnement par un étudiant-stagiaire dans un contexte d'immersion. Il pourrait être tentant d'y voir le signe que la combinaison d'un étudiant-stagiaire novice avec une équipe d'entrepreneurs-novices est trop risquée ? La conclusion, au vu de ce que nous avons exposé, peut être légitime. L'expérimentation conduite nous porte à croire qu'il vaut la peine de s'entêter un peu. Cela dépend toutefois d'une condition essentielle : la capacité de l'étudiant-stagiaire à ne pas se laisser berner par le charme des opérations, exigence cruciale pour pouvoir faire du dispositif d'accompagnement qui a été mis en place, un dispositif levier et révélateur de réels enjeux d'affaires.

3.8. Un dispositif levier

Intervenir selon un double registre d'intervention n'est pas qu'une course à obstacles où l'étudiant-stagiaire ne fait que s'assurer de ne pas mettre le pied là où il ne le faut pas. L'expérience vécue dans le cadre du présent terrain a révélé que la capacité à dépasser les pièges tout au long de la démarche permet de générer des effets positifs qui permettent de mieux soutenir les entrepreneurs dans leur projet d'entreprendre. Dès lors que ce dernier est capable de créer des zones de clarté dans le brouillard qui se présente devant lui, il devient possible de tirer des effets positifs d'une collaboration aux opérations et d'une immersion complète auprès des entrepreneurs. Au nombre de 4, ces effets positifs offrent à l'étudiant-stagiaire de la matière supplémentaire riche pour l'avancement de la démarche.

> *Effet positif # 1 : le développement du lien de confiance et de la légitimité de l'étudiant-stagiaire*[24]

[24] Les textes explicitant les effets positifs (page 89 à 93) sont tirés d'un article co-écrit avec Franck Barès : Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « Quand un apprenti manager épaule une start-up», *L'Expansion Management Review*, Vol. 1 N° 152, p. 125-127

Si l'expertise associée à la formation universitaire d'un étudiant-stagiaire peut servir de levier pour établir sa crédibilité et sa légitimité, il n'en demeure pas moins qu'il est pratiquement impossible pour quiconque de prétendre pouvoir remettre en question le projet d'affaires de deux entrepreneurs sans avoir d'abord créé un lien de confiance avec ces derniers. Un étudiant-stagiaire trop pressé d'intervenir au niveau stratégique risque de ne pas arriver à mener ce mandat à son terme.

Nous avons pu observer, au cours du mandat d'accompagnement, que la collaboration à l'interne contribue à établir la légitimité de l'étudiant-stagiaire. D'abord, parce qu'elle sécurise les entrepreneurs quant à la motivation de celui-ci à participer au projet d'entreprise. L'idée que l'étudiant-stagiaire n'est pas présent uniquement pour « questionner » l'entreprise, mais également pour contribuer à la faire « avancer », joue un grand rôle à ce niveau ainsi que dans le développement du lien de confiance. En développant des outils capables d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise et de faciliter la gestion, ou en assurant un rôle de vigie de l'industrie, l'étudiant-stagiaire peut démontrer aux entrepreneurs l'importance qu'il accorde à leur projet.

Ces moments de collaboration peuvent également permettre d'initier des discussions informelles qui, de par leur contenu, faciliteront à l'étudiant-stagiaire la compréhension des insécurités et des préoccupations des entrepreneurs. A partir de quoi il peut plus facilement se mettre dans la peau du gestionnaire et lui exposer sa compréhension de la situation dans laquelle ce dernier se trouve.

Ce lien de confiance et la légitimité ainsi acquise sont des alliés précieux puisqu'ils permettent une entrée en relation plus franche et plus directe. L'étudiant-stagiaire peut ainsi s'appuyer plus facilement sur sa propre expérience pour mobiliser l'écoute et la confiance des entrepreneurs. Cela lui offre également la possibilité de se faire plus insistant auprès d'eux pour qu'ils étoffent leur pensée.

Effet positif # 2 : une meilleure compréhension de la vision des créateurs

Que ce soit par la collaboration à la mise sur pied d'une présentation pour un client potentiel, la rédaction d'un dossier de financement ou encore d'un dossier de candidature pour un concours, l'étudiant-stagiaire bénéficie de moyens supplémentaires pour mieux intégrer la pensée et la

vision des entrepreneurs. Lorsqu'il participe à des activités de réseautage, il est placé devant l'obligation de présenter de manière synthétique à un tiers les activités de l'entreprise et/ou les fonctionnalités du produit développé.

De telles occasions constituent des opportunités pour lui, par les réponses qu'il doit donner aux questions de ses interlocuteurs, de mieux s'approprier l'argumentaire autour de la proposition de valeur de l'entreprise et d'en identifier les éventuelles faiblesses. Mieux l'étudiant-stagiaire connaît les fonctionnalités offertes, mieux il peut les mettre en avant lors d'exercices de cocréation afin de faire émerger de nouveaux usages, en plus d'étoffer ladite proposition de valeur. Bien entendu, comme il a été évoqué précédemment, l'accès à un large éventail de moments privilégiés et de discussions spontanées permet de clarifier la vision des créateurs pour l'étudiant-stagiaire.

Effet positif # 3 : la mesure de l'écart entre le discours et les compétences

La présence de l'étudiant-stagiaire au sein de la start-up lui permet de faire l'analyse du discours des fondateurs. Collaborant au quotidien, il a accès à eux dans des contextes qui ne sont pas toujours ceux de la communication persuasive. Puisqu'ils n'ont pas toujours le temps de se préparer à sa venue, comme cela serait le cas dans le cadre d'un mandat modulé autour de plages de travail fixes, l'étudiant-stagiaire dispose d'une possibilité étendue d'observer leurs manières de faire et d'agir. Doté d'un accès privilégié aux rencontres clients, il peut mieux comprendre comment les fondateurs pré- sentent leur produit, tout comme il peut repérer les dissonances entre le discours public et la réalité de l'entreprise. L'accès aux échanges entre les dirigeants sur l'avancement des activités de développement du produit lui permet de mesurer l'écart entre ce qui est présenté aux parties prenantes externes et la réalité de l'interne.

Il en va de même pour les habiletés managériales. Le refus de la proposition de mise en place d'un outil de gestion, la tendance d'un entrepreneur à déléguer à l'autre toutes les tâches qu'il n'aime pas, ou encore une incapacité à donner la priorité à l'important sur l'urgent sont des comportements qui octroient à l'étudiant-stagiaire la possibilité de mieux cerner les entrepreneurs ainsi que leur disposition à s'engager ou non dans des réflexions stratégiques. Informant l'étudiant-stagiaire qu'ils souhaitent louer un premier espace de bureau, les entrepreneurs lui demandent de collaborer à la recherche d'un local. Afin de les aider à identifier quelle part du

budget est disponible pour répondre à ce besoin, l'étudiant-stagiaire demande à avoir accès au flux de trésorerie. Non seulement les fondateurs n'en ont pas, mais ils croient que l'étudiant-stagiaire leur demande l'accès à leur compte bancaire en ligne.

Cet exemple, fort simple, illustre bien l'idée de mesure de l'écart entre le discours et les habiletés managériales. La confrontation avec la réalité montre à l'étudiant-stagiaire que derrière un discours fort persuasif, et qui donne l'impression d'un plein contrôle des activités de l'entreprise par les fondateurs, se cache une réalité différente. Si ces indications ont un impact sur le plan des opérations, elles sont aussi révélatrices du niveau d'intérêt des fondateurs pour les questions administratives et les enjeux d'affaires. Avec ces indications, l'étudiant-stagiaire peut ajuster l'animation de ses ateliers en conséquence.

Effet # 4 : l'alignement des interventions autour de moments clés

Qu'il participe à une formation sur l'image de marque, à un cinq à sept entrepreneurial, à une rencontre de mentorat ou à une rencontre client, l'étudiant-stagiaire a tout intérêt à s'appuyer sur ces événements pour mobiliser les entrepreneurs autour d'une discussion stratégique. La collaboration au quotidien lui permet de revenir sur des concepts évoqués par un formateur, un commentaire fait par un autre entrepreneur ou un client potentiel, et tout autre élément qu'il juge pertinent pour initier des activités de nature réflexive et stratégique.

À titre d'illustration, un des moments pivot du mandat d'accompagnement s'est joué lors d'une rencontre client qui s'est mal déroulée. Tout au long de la rencontre, les dirigeants se dévoilent quand le client potentiel présente des objections. Ils affichent un air souvent surpris lorsque ce dernier avance qu'il connaît ou a déjà développé l'une ou l'autre des fonctionnalités sur laquelle ils travaillent, et acceptent peu la critique. Le constat est dur. Le client potentiel affirme avoir de la difficulté à voir où se trouve la différenciation produit. L'étudiant-stagiaire prend conscience des connaissances limitées des fondateurs sur leur industrie.

Lorsque l'équipe entrepreneuriale quitte les lieux, l'un des deux fondateurs est « démoli ». Il a perdu foi en son produit. Il déclare : « Avant, j'avais l'impression de bâtir quelque chose d'innovant. Là, j'ai juste l'impression qu'on fait la même chose que tout le monde. » L'étudiant-stagiaire va transformer la situation en opportunité pour initier une réflexion sur le modèle

d’affaires et encourager une meilleure appropriation de l’industrie par les entre- preneurs. Sa présence à la rencontre client lui permet d’utiliser les objections formulées dans la mobilisation de l’outil BMG. Un moment de découragement a ainsi pu être transformé positivement. Saisir l’humeur des entrepreneurs apparaît ainsi comme une donnée importante pour l’alignement des interventions autour des moments clés.

Enfin, il ressort de cette immersion en start-up que la collaboration aux opérations a suscité de la part des entrepreneurs une ouverture plus grande et une plus grande disponibilité à participer aux activités de nature stratégique. L’intensité de l’effort fourni dès le départ par l’étudiant dans le projet d’intervention porté les a convaincus de lui accorder le temps nécessaire à la bonne exécution de mandats plus réflexifs.

3.9. Effets positifs de la collaboration aux opérations : une synthèse

Au terme de notre collecte de données, il est possible de répertorier 4 effets positifs à l'accompagnement d'entrepreneurs-novices par un étudiant-stagiaire qui intervient en contexte d'immersion.

Figure 22. Effets positifs de la collaboration aux opérations pour l'accompagnement par un étudiant-stagiaire en contexte d'immersion

3.10. Profil de l'étudiant et flexibilité [25]

Si nous avons pu identifier quatre effets positifs, c'est en partie grâce à la définition d'un mandat selon un double registre d'intervention. Mais il y a plus. Nous ne pouvons négliger la particularité du profil de l'étudiant retenu.

D'abord, cet étudiant-stagiaire apprenti n'était pas un pur produit universitaire. Avant d'entamer sa maîtrise, il avait occupé des fonctions de gestion pendant près de quatre ans. Gestion budgétaire, présentation devant des équipes de travail et de dirigeants, coordination d'événements et autres activités opérationnelles ont longtemps été au cœur de son quotidien. Il avait également siégé au conseil d'administration d'un organisme de jeunesse pancanadien. Durant son parcours à HEC Montréal, il a en outre assumé les fonctions de vice-président d'une importante association étudiante.

Dans un tel contexte, la compétence dans l'exécution d'activités de nature opérationnelle est une condition importante pour bénéficier des effets positifs identifiés quant au mandat d'accompagnement stratégique. En revanche, il n'est pas possible d'affirmer qu'une expérience professionnelle préalable constitue un gage de succès des interventions en start-up. L'autre point important pour bénéficier des effets positifs de ce nouveau profil est celui de la flexibilité dans l'exécution, particulièrement en lien avec cette idée de devoir saisir les moments clés pour opérer les réflexions de nature stratégique. Un étudiant trop rigide vis-à-vis du plan défini au départ ne sera pas en mesure de mobiliser les nouveaux éléments d'information qui se présentent à lui, tout comme il ne sera pas en mesure de s'ajuster à l'environnement mouvant que constitue l'univers de la start-up.

Encore une fois, le profil de l'étudiant-stagiaire est au cœur de ces considérations. Il requiert de faire preuve de sensibilité à l'humeur et à l'environnement, d'une grande tolérance face à l'incertitude, mais également de rigueur quant au respect des objectifs visés par le projet. Cet

[25] La section Profil de l'étudiant et flexibilité est (page 95-96) tirée d'un article co-écrit avec Franck Barès : Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « Quand un apprenti manager épaule une start-up», *L'Expansion Management Review*, Vol. 1 N° 152, p. 127-128

arbitrage entre ce qui doit être modifié et respecté est loin d'être simple. C'est pourquoi, autour d'un outil capable de servir d'artefact/port d'attache au mandat d'accompagnement, nous ne devons pas minimiser le rôle du triptyque superviseur universitaire, étudiant-stagiaire, entrepreneur dans la réussite d'une telle intervention.

3.11. De réels enjeux d'affaires

Dans les dernières pages, nous avons vu en quoi la présence de l'étudiant-stagiaire auprès des entrepreneurs à même leur quotidien lui permet de mieux saisir la réalité dans laquelle ils développent leur projet. Nous avons également pu exposer en quoi cette présence peut révéler les forces et les faiblesses des entrepreneurs de manière plus organique alors que ce dernier peut se saisir de moments de vie de l'entreprise spécifiques et les intégrer à son analyse de la situation.

Là ne s'arrête pas notre mise en exergue des potentialités du dispositif testé. Comme le dit l'intitulé de la section, le présent terrain a réellement permis de révéler des enjeux d'affaires que nous appellerons des décalages ; décalages entre le BM idéalisé (ou cristallisé) qui est en partie figé dans l'esprit d'entrepreneurs qui cherchaient à le pousser sur le marché et celui à construire dans le cadre du mandat négocié.

La figure 23, présentée à la suite de ce paragraphe représente les trois clés de voute qui ont permis de révéler ces trois décalages à l'étudiant-stagiaire-étudiant et servira de trame à la présentation des résultats. Un modèle en cascades[26], dans la mesure où l'émergence d'un décalage permet de faire avancer la démarche vers une prochaine étape, a été retenu.

[26] Afin de représenter la contribution continue des clés de voute à l'avancement de la démarche conduite par l'étudiant-stagiaire, ces dernières sont présentées côte à côté dans la figure 23. Ce que le lecteur doit comprendre, c'est que l'apparition d'une clé de voute durant la démarche ne signifie pas la mise au rancart de la précédente, mais bien un élément additionnel à prendre en compte pour éclairer l'étudiant-stagiaire quant aux actions à privilégier.

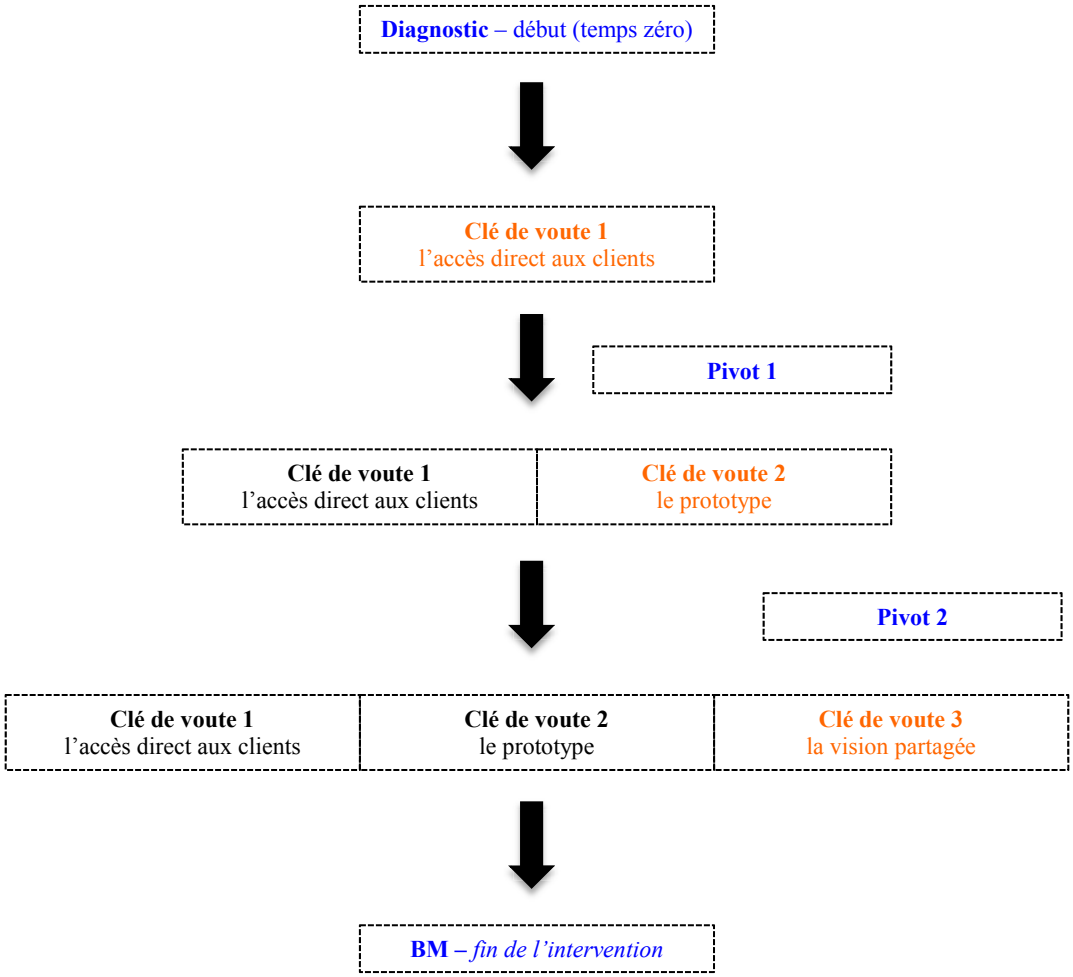

Figure 23. Clés de voute dans l'avancement de la démarche

Tel que le lecteur peut l'apercevoir dans la figure plus haut, nous avons répertorié trois clés de voute qui révèlent à l'étudiant-stagiaire des décalages et l'aiguillent sur les enjeux d'affaires que des ateliers sur le BM doivent aider à solutionner. Nous approfondirons chacune d'entre elles dans les prochaines pages en débutant par la plus riche de l'ensemble : la clé de vote qui concerne le réseau externe.

DÉCALAGE # 1 : entre BM et réseau externe

Comme nous le voyons dans la figure 23 la question de l'accès direct aux clients, auquel nous ajoutons des partenaires de l'entreprise (par exemple, le mentor des deux entrepreneurs) est la première clé de voute qui se présente à l'étudiant-stagiaire et qui lui permet de prendre la mesure d'un décalage important dans le projet qu'on lui a présenté et celui auquel il a accès. Que révèle-

t-il exactement ? Il met en lumière la double identité de l'équipe entrepreneuriale qui projette une image glorifiée et embellie de l'état du projet à l'externe alors que la réalité effective apparaît beaucoup moins reluisante que celle captée par la vue de l'interne offerte à l'étudiant-stagiaire.

Il est certes possible de répondre à ce que nous avançons qu'il n'y a là rien de surprenant, que tout vendeur est un expert de la mise en scène et excelle dans l'art de convaincre qu'une firme ou une équipe dispose des compétences suffisantes pour livrer la marchandise. Dans le cas présent, cette critique n'est pas à faire. Pourquoi l'affirmer avec une telle certitude? La première raison est simple : nos entrepreneurs nomment clairement qu'ils ne sont pas à l'aise, ne savent pas comment, voire qu'ils n'apprécient pas devoir jouer le rôle de vendeur. À ce sujet, l'observation de leurs manières de faire lors de la présence aux différentes rencontres révèle toute la candeur avec laquelle ils envisagent les échanges avec des clients potentiels.
Il y a plus pour bien mettre en évidence qu'en aucun temps il n'a été possible pour l'étudiant-stagiaire de conclure à l'existence d'une stratégie sciemment élaborée autour d'un double discours afin de contribuer aux ventes. En effet, la double identité dont nous faisons mention est une constante dans les relations avec l'ensemble du réseau d'intervenants qui gravitent autour des entrepreneurs.

Ce n'est donc pas à une évaluation des compétences de ventes que s'adonne l'étudiant-stagiaire-étudiant[27] mais bien à l'observation des échanges avec les parties prenantes. Grâce à l'analyse de cet objet spécifique qu'est la manière d'échanger avec les parties prenantes ainsi qu'à ce qui est retenu de l'échange avec un / des intervenant(s) qui ne connaissent pas la start-up de l'intérieur par nos deux entrepreneurs que s'attarde l'étudiant-stagiaire. Comme le démontre l'encadré ci-bas, cette analyse est d'autant plus intéressante qu'elle a lieu au tout début du mandat, soit lorsque la connaissance par l'étudiant-stagiaire du produit *SocialStorm* s'approche plus de celle des clients qu'il rencontre avec eux que de celle des entrepreneurs ou de leur réseau d'aide.

27 Bien évidemment, l'étudiant-stagiaire interviendra parfois à ce niveau dans une perspective plus opérationnelle et émettra des recommandations quant à des moyens de maximiser les chances de succès des entrepreneurs : personnalisation des présentations, adaptation du discours en fonction de l'interlocuteur, etc.

Contexte : départ canon

4 avril, 9 h : L'étudiant-stagiaire sonne à la porte de la résidence du fondateur de l'entreprise. Il y a moins de trois semaines, il le rencontrait avec son frère pour la première fois. Dans moins d'une heure, ils sont attendus pour une rencontre avec les gestionnaires d'une chaîne de télévision québécoise.

À ce stade-ci, le seul contact qu'il a eu avec le projet est la présentation que lui ont faite les deux fondateurs de l'entreprise. L'occasion est belle de voir les entrepreneurs à l'œuvre lors d'une présentation-client, ce qui incite l'étudiant-stagiaire à accepter de se joindre à eux. Il est convenu que ce dernier sera présenté comme un nouveau membre de l'équipe et qu'il agira surtout à titre d'observateur. La rencontre durera une heure trente

Une fois cette première rencontre-client effectuée, les entrepreneurs solliciteront la participation de l'étudiant-stagiaire à une deuxième rencontre avec une autre chaîne de télé spécialisée la semaine suivante.

La semaine subséquente, c'est le mentor de l'entreprise qu'il lui sera donné de rencontrer dans le cadre d'un lunch de travail. En moins de trois semaines, trois opportunités d'interagir avec les parties prenantes de l'entreprise auront été données à l'étudiant-stagiaire.

Dans une période courte, l'étudiant-stagiaire, qui n'a en tête que le diagnostic réalisé avec le superviseur de stage, se retrouve donc vis-à-vis différents intervenants externes. Le fait que cet accès ait lieu aussi tôt dans le processus est ici significatif puisqu'il offre à l'étudiant-stagiaire l'opportunité de se faire sa propre idée sur l'état de la start-up alors qu'il a eu très peu d'échange avec les entrepreneurs. Cela lui permet d'entendre les commentaires des clients et autres partenaires pour ce qu'ils sont.

Observations

1. Relations avec les clients

- Un manque de prise au sérieux de l'opportunité qui est gagnée lorsqu'on obtient un rendez-vous avec un client;

Philippe et Antoine sont impressionnants. Ils réussissent à obtenir des rendez-vous avec d'importants joueurs de l'industrie : vice-président marketing, directrice de programmation, producteur influent du milieu de la télévision québécoise. Pour imager la situation : ils ne sont pas invités à passer par la porte d'en arrière. Or, il apparaît qu'une fois le rendez-vous obtenu, la peau de l'ours est vendue avant de l'avoir tuée. Par cela, nous voulons mettre en relief le fait que les deux entrepreneurs semblent considérer que la partie est gagnée avant d'avoir mis les pieds dans une salle de conférence. Tant dans le discours que dans la manière de répondre aux questions, un constat s'impose : la rencontre tourne autour d'eux et non pas autour du client.

L'étudiant-stagiaire, bien qu'il ne connaisse pas encore exactement l'étendue du marché potentiel et les différentes portes d'entrées à celui-ci (parce qu'il n'a pas eu la chance de s'approprier l'industrie et de faire des recherches plus approfondies sur l'écosystème télévisuel québécois), sait toutefois compter : si la porte d'entrée choisie est les diffuseurs ou les producteurs, leur nombre est limité.

- Une surprise lorsque les clients sont instruits sur la télévision sociale ou qu'ils se questionnent sur la valeur ajoutée par rapport aux médias sociaux existants ;

Les entrepreneurs sont pris au dépourvu par des questions légitimes que posent des clients potentiels. Lors d'une rencontre avec le vice-président d'une station de télévision, ce dernier leur demande : « Comment allez-vous m'aider à faire de l'argent avec ça ? ». La durée du silence offert par les deux frères est à elle seule suffisante pour que l'étudiant-stagiaire-étudiant et le client se fassent une idée claire de ce qui se passe: ils n'y ont jamais vraiment réfléchi. Lors d'une rencontre subséquente, un client leur explique avoir évalué la solution de leurs concurrents. Il leur demande de préciser en quoi la leur présente des avantages. À la sortie de la rencontre, ils mentionnent à l'étudiant-stagiaire-étudiant être étonnés de la question qui leur a été posée.

Dans une autre rencontre, un client qui occupe la fonction de gestionnaire de communauté leur lance : « donc, en fait, ce que vous proposez, c'est de remplacer les gestionnaires de communautés par votre plateforme ? ». À cette question, ils répondront que : « dit comme ça, c'est un peu direct, mais c'est certain qu'on va avoir moins besoin d'eux ». Le visage du client veut tout dire quant à la pensée qui lui traverse l'esprit : sont-ils entrain de me dire qu'en achetant leur plateforme, je mets mon emploi en jeu ?

- Une déconnexion entre les préoccupations évoquées par les clients et la présentation qui leur est offerte

Lors d'une rencontre subséquente où un client potentiel leur demande de rencontrer son fournisseur actuel pour évaluer les possibilités de collaboration, les entrepreneurs réalisent que certaines des fonctionnalités qu'ils souhaitent inclure à leur solution existent déjà sur le marché. Ce qui fascine le plus l'étudiant-stagiaire, c'est qu'ils ne manifestent pas d'intérêt à savoir si elles sont performantes, répondent aux besoins des clients et utilisateurs, etc. Ce questionnement ne leur traverse pas l'esprit. Particulièrement Antoine. Sa réaction est d'être dévasté par la découverte de concurrents qui travaillent sur des solutions similaires.

Rencontre DEVTV: 17 juillet

Une rencontre avec le fournisseur de service d'un producteur télé a lieu. La rencontre ne se déroule pas tel qu'envisagé. Le partenaire rencontré se montre critique vis-à-vis de la plateforme de réactions de *SocialStorm.* Dès lors qu'elle expose les diverses fonctionnalités qu'ils développent à l'interne, Philippe et Antoine froncent des sourcils. Lorsqu'elle les questionne sur l'intérêt des usagers et des diffuseurs pour leur application - qui comporte plusieurs fonctionnalités similaires à celles que DEVTV développe selon elle - Antoine peine à contenir sa colère. Son non-verbal est éloquent et confirme à l'étudiant-stagiaire que l'un et l'autre avaient une connaissance du marché encore plus limité qu'il ne le pensait. Les entrepreneurs se sont fiés au fait qu'ils étaient référés par un producteur : ils ne se sont pas renseignés sur l'entreprise ni sur le marché.

À la lecture des informations détaillées plus haut, un constat se dégage : l'occasion précieuse que constitue une rencontre-client ne semble pas être comprise par nos deux entrepreneurs. En cela, nous relevons que :

- l'absence de critères guidant le choix des informations à communiquer et celles à garder pour soi lors de rencontres avec des clients, couplée au fait qu'ils mettent peu d'efforts à préparer les dits rendez-vous, sont révélateurs d'une forme d'insouciance du rôle critique que la vente joue dans la matérialisation de leur projet d'entreprendre.

- il n'y a aucune récupération de l'information stratégique offerte par les clients pour faire évoluer le produit *SocialStorm*. Ils n'utilisent pas les préoccupations des clients pour amender, bonifier, ajuster le projet d'entreprendre. La présentation-client n'évolue pas entre les rencontres. Le plan d'affaires, non plus. La rencontre-client est, d'une certaine façon, mise sur la même niveau de priorité que les autres activités de la start-up.

2. Réseau d'aide[28]

Bien qu'il ne s'agisse pas de clients à proprement parler, les membres du réseau d'aide qui accompagnent les entrepreneurs jouent également un rôle important dans la révélation à l'étudiant-stagiaire de la nature des relations que les fondateurs entretiennent avec des gens externes à leur projet. Témoin des échanges avec le réseau d'aide, l'étudiant-stagiaire remarque que :

- les entrepreneurs recherchent l'approbation et le soutien moral et émotionnel de la part des parties prenantes qui gravitent autour d'eux : où est l'expertise ?

[28] Par réseau d'aide, nous entendons les conseillers en entrepreneuriat d'organismes de soutien montréalais, les formateurs, etc.

Les relations avec le réseau d'aide se rapprochent de celle qu'entretiennent les entrepreneurs avec les clients sous un aspect : elles sont sollicitées et engagées avec l'objectif sous-jacent de répondre à leur besoin d'être sécurisés.

Ainsi, dans cette quête d'approbation, les entrepreneurs font le choix inconscient de ne communiquer qu'une image positive de comment se porte le projet, en plus de démontrer un malaise à demander de l'aide ou des services supplémentaires. Il n'est pas ici question d'avancer que le réseau d'aide ne doive servir qu'en cas de difficulté. Ce qui doit être compris, c'est que cette recherche d'approbation constante peut être négative dans la mesure où elle encourage le statu quo quant à la situation actuelle. Une dissonance entre ce qui est capté et ce qui est nécessaire s'installe. Les conseils prodigués par les divers conseillers ne sont pas mauvais : toutefois, ils ne sont pas toujours en lien avec le contexte réel dans lequel se trouve la jeune équipe. Cela est particulièrement vrai dans la relation qu'ils entretiennent avec leur mentor, rencontré à la suite de leur sélection par un organisme subventionnaire pour l'obtention d'une bourse.

Cela résulte donc en une mauvaise utilisation des ressources du réseau d'aide parce que « mal informées » par les entrepreneurs eux-mêmes. Cela est illustré par les deux situations répertoriées dans l'encadré suivant.

Erreur sur la rétroaction… parce que présentation des faits erronée

Rencontre avec le mentor : 3 août

Les entrepreneurs invitent leur mentor pour un atelier de travail à leur bureau. Le mentor veut s'enquérir de l'avancement du projet d'entreprendre. La rencontre du 19 juillet est a l'ordre du jour. La présentation que font les frères à leur mentor est très éloignée du souvenir qu'a l'étudiant-stagiaire de celle-ci. Elle n'était pas réceptive, on pense qu'elle a copié nos idées, etc. Le mentor leur dit alors : « Ok, next. Ne perdez pas de temps avec ça. ». L'étudiant-stagiaire, maintenant assez à l'aise avec les entrepreneurs et leur mentor se risque à recadrer un peu la discussion en disant qu'il y a peut-être des apprentissages à retirer de comment s'est déroulée la

rencontre. Le mentor tend l'oreille alors qu'il souligne l'attitude très fermée d'Antoine, particulièrement son langage non-verbal, durant la rencontre. Il revient également sur la surprise des entrepreneurs devant la ressemblance de certaines fonctionnalités des projets qu'elle présente avec celles de *SocialStorm*. Il ajoute, s'incluant, que l'équipe a peut-être mal fait ses devoirs et que le niveau de préparation n'était pas adéquat. Le mentor est surpris et intéressé par ce qu'il entend. Pour la première fois, l'étudiant-stagiaire le voit se montrer plus ferme et exigeant vis-à-vis des deux entrepreneurs. Il revient sur l'importance de bien se préparer et de ne pas hésiter à lui faire signe s'ils ont besoin de lui pour ce genre d'exercice. Il se fait assez insistant sur le fait que, s'il s'implique auprès d'eux, c'est parce qu'il souhaite se rendre utile. Qu'il ne faut jamais être gêné de demander son appui.

Après avoir présenté les observations réalisées autour du décalage entre le BM et le prototype ainsi qu'entre le BM et la vision partagée, nous analyserons en quoi la révélation de ces trois décalages est importante pour la réalisation d'un mandat à double registre d'intervention.

DÉCALAGE # 2 : entre BM et prototype

Au moment de l'arrivée de l'étudiant-stagiaire dans la *start-up*, les entrepreneurs travaillent sur leur projet depuis plusieurs mois déjà. Alors que durant les premières semaines, l'étudiant-stagiaire est concentré sur les tâches de développement des affaires, il se satisfait de pouvoir utiliser les maquettes intégrées à même la présentation de vente pour bien comprendre le projet d'entreprendre. Puis, se présente une opportunité : celle de figurer dans l'édition spéciale d'un magazine spécialisé traitant de télévision sociale à la condition que la version bêta soit livrée et qu'un premier test avec des usagers ait eu lieu. Après concertation, l'équipe décide de saisir l'opportunité, et par le fait même, d'organiser une soirée de test dans les locaux de l'entreprise. Cet évènement aura pour effet de démocratiser l'accès à l'application pour l'étudiant-stagiaire; ce qui permet de mettre en lumière en quoi le prototype joue un rôle symbolique qui dépasse largement celui de produit technologique.

Observations

- le prototype est l'entreprise comme artefact cristallisé

Pour les entrepreneurs, le projet d'entreprendre est l'application, puisqu'elle est la matérialisation de leur idée initiale. Tel qu'ils le soulignent à l'étudiant-stagiaire, pour ces derniers, les moments du projet qu'ils apprécient le plus sont ceux où ils peuvent se consacrer au développement de leur application. Le mot leur est ici très important parce qu'il démontre bien comment le regard des entrepreneurs est tourné sur l'interne et sur le produit (et donc peu sensible à l'externe).

Ainsi, dès lors que des usagers font des commentaires sur des améliorations possibles à l'application, les deux frères justifient leurs décisions et se sentent obligés d'expliquer pourquoi ils ont choisi de faire les choses de telle ou telle façon. Quand ils sont chez DEVTV, ils réagissent aux demandes par des non catégoriques. La relation au produit est, en quelque sorte, épidermique et émotive. On peut illustrer la situation par la citation de Steve Blank qui a beaucoup circulée : « Don't fall in love with your first idea too quickly ». L'étudiant-stagiaire se retrouve devant une situation qui peut s'en approcher.

Dans un tel contexte, l'entreprise est contrainte par l'application alors que le BM non explicité, c'est l'application. En d'autres mots, et c'est ce que nous affirmions plus haut : le prototype est l'artefact cristallisé puisque tout le discours autour de l'entreprise passe à travers le filtre du produit. Nous faisons face à une équipe qui a cimenté une vision de développement purement technologique pour son produit et qui a de la difficulté à la remettre en question vu la relation qu'ils entretiennent avec lui et le temps passé à la peaufiner.

Un constat se dégage, soit que les entrepreneurs ne sont pas aptes à intégrer les éléments cruciaux tels que les changements dans l'environnement externe et les enjeux d'affaires dans leur plan de développement technologique : le caractère écosystémique du développement d'une entreprise n'est pas pris en compte. Il est limité par la relation entretenue vis-à-vis de l'application qui est pensée en fonction de leurs objectifs et un idéal pour le produit qui s'est cristallisé au fil du temps. Cette situation rappelle le constat les propos de Onyemah, Rivera et Ali (2014, p. 51)

qui avaient trouvé que : « souvent frappés par une idée (technologique) qui leur apparaît tellement novatrice, les entrepreneurs ont tendance à tomber en amour avec elle dès le départ et à s'imaginer qu'elle s'imposera d'elle-même aux clients ».

Ces observations permettent de mettre en lumière une nécessité pour l'étudiant-stagiaire.

- Il faut rendre accessible à l'ensemble de l'équipe entrepreneuriale, les différentes composantes du produit technologique en les isolant les unes des autres pour se donner les coudées franches. Autrement dit, une traduction du langage technique, qui pour le moment, octroie un pouvoir démesuré au CTO dans le pilotage du développement de l'app, est nécessaire.

- l'utilisation d'une grille telle que celle qu'est *l'outil BMG* ne devient possible qu'en déconstruisant l'ensemble des présupposés qui ont été alimentés par les entrepreneurs depuis le début du projet d'entreprendre. Ne pas entamer ce travail préalablement à un véritable travail sur le BM apparaît impossible. On ne ferait que reporter les enjeux actuels dans un autre outil, ce qui aurait pour conséquence de faire de l'objet-frontière un bouc-émissaire pour les difficultés à se repenser.

DÉCALAGE # 3 : entre BM et vision partagée

La question du décalage entre BM et vision partagée est une découverte particulièrement intéressante dans le cadre du présent mémoire. La raison : dans les premières semaines de son mandat, l'étudiant-stagiaire a pris pour acquis qu'une équipe de deux personnes était encline à s'aligner naturellement autour d'une vision partagée. Or, s'il devrait s'agir d'une découverte se révélant rapidement – il est logique de croire qu'un tel décalage soit facile à percevoir – il est le dernier à se matérialiser pour l'étudiant-stagiaire. Mis au jour par les observations qui ont permis de mettre au jour les deux décalages précédent, il met en lumière la difficulté des entrepreneurs à dépasser ce qu'ils étaient il y a quelques mois encore : des travailleurs autonomes. L'absence d'un capitaine à bord, autrefois le client, fait en sorte que leur travail évolue en parallèle sans nécessairement être aligné.

Observations

- les entrepreneurs ont consulté plusieurs tiers pour donner une direction au projet d'entreprise

En échangeant de manière plus posée avec les entrepreneurs, l'étudiant-stagiaire comprend mieux que le projet est la somme de multiples recommandations et d'une forme de confiance aveugle des entrepreneurs vis-à-vis des différents organismes qui leur ont offert de la rétroaction sur le projet et ont construit pour eux un plan d'affaires.

S'il est tout à fait normal que les entrepreneurs se fassent accompagner dans la mise sur pied de leur projet, ce qui apparait problématique ici est le fait qu'ils n'ont pas nécessairement assimilé les différents commentaires pour en dégager une direction cohérente pour le développement de l'entreprise.

Le manque de direction du projet entrepreneurial est également la résultante d'un processus de gestion des désaccords totalement déficient, notamment à cause du déséquilibre des forces en présence : bien que Philippe soit le président, le réel détenteur du pouvoir quant à l'évolution du projet est Antoine. Seul programmeur de l'équipe, il peut choisir de ne pas appliquer les décisions prises en équipe avec Philippe et ce dernier, tout comme l'étudiant-stagiaire, n'aura aucun moyen de savoir si les changements ont été appliqués.

Plus encore, c'est la manière dont Antoine souhaite régler les différends qui rend impossible le développement d'une vision partagée. Ce dernier considère que devant un différend, il ne suffit aux entrepreneurs que de présenter leurs arguments pour résoudre la situation. Or, Philippe n'a pas une personnalité qui supporte le conflit. Dans ce contexte, il est celui des deux qui abdique le plus souvent. Entre les deux entrepreneurs, une forme d'évitement de ces échanges qui se terminent rarement par un consensus, contribue à un maintien du statu quo vis-à-vis du développement entrepreneurial et explique, en bonne partie, les interactions de nature plus techniques qu'entretiennent les entrepreneurs entre eux.

- les entrepreneurs ne font pas sens des évènements difficiles de la même façon

Lorsque confrontés à une mauvaise rencontre-client, les entrepreneurs n'ont pas du tout la même réaction. Alors que Philippe juge que la rencontre s'est bien déroulée, Antoine, de son côté, est complètement démoli. Ce qui est en jeu ici, c'est surtout que la différence de la réaction démontre la méconnaissance de l'industrie de Philippe. Sa surprise de voir un concurrent développer des fonctionnalités similaires à celles développées par *SocialStorm*, alors que cela est connu et compris par Philippe met en lumière à quel point leur compréhension de l'environnement d'affaires est différente.

3.12. L'outil BMG : garde-fou pour la démarche stratégique

Dans le cadre de la démarche proposée, l'outil BMG a joué un rôle inattendu en servant de gouvernail à l'étudiant-stagiaire appelé à intervenir en contexte d'immersion. Cette fonction de l'outil BMG, n'a jamais été envisagée avant le début de la démarche d'intervention. En effet, s'il a été envisagé que l'outil puisse servir à rassembler les entrepreneurs et l'étudiant-stagiaire autour d'activités de nature stratégique, il n'a pas été question que celui-ci serve de « guide » dans la mise en œuvre du dispositif d'accompagnement.

Pourtant, ce rôle d'accompagnateur de l'étudiant-stagiaire qu'a joué l'outil BMG dans la démarche s'est présenté comme une constante tout au long de sa présence « au côté » des entrepreneurs. Tel que mis en lumière dans les pages précédentes, l'outil BMG a donc servi de grille d'analyse à l'étudiant-stagiaire, en l'aiguillant sur le prisme à travers lequel il devait observer les différents évènements auquel le contexte d'immersion lui a donné accès. Ainsi, avant même de devenir outil de traduction, l'outil BMG est un révélateur d'écueils qui permet à l'étudiant-stagiaire la tenue d'activités sur le modèle d'affaires en fonction de la réalité effective de la start-up. Autrement dit, la grille d'analyse qu'est l'outil BMG aide l'étudiant-stagiaire à tracer une première cartographie des interrelations de la start-up avec son environnement interne et externe. Cette fonction de l'outil est importante puisqu'elle permet à l'étudiant-stagiaire de s'appuyer sur celui-ci afin de conserver une certaine objectivité vis-à-vis du mandat qui lui est

confié. Surtout, cette présence constante de l'outil en arrière-plan de la démarche permet à l'étudiant-stagiaire de mieux jauger à quel moment il peut être utile de l'utiliser avec les entrepreneurs.

Outre cette utilité, nous revenons à notre préoccupation du début concernant le potentiel effet placebo ou recette magique d'un tel outil. En effet, nous croyons que la possibilité pour l'étudiant-stagiaire d'intervenir à l'interne consiste en un atout pour faire entrer les entrepreneurs dans la démarche de définition du BM. Son vécu au sein de la start-up permet de rendre beaucoup plus tangible et personnalisée l'utilisation de l'outil avec les entrepreneurs. Cela est d'autant plus vrai que le présent terrain a révélé les difficultés des entrepreneurs à intégrer les retours de l'environnement externe et leur propension à trier l'information communiquée aux autres membres du réseau d'aide. Ainsi, si l'outil BM a le potentiel de ramener à la rive l'étudiant-stagiaire quant à son devoir d'exécuter une stratégie de nature opérationnelle, nous croyons que le contexte d'immersion peut être un garde-fou efficace pour éviter que l'outil BM devienne une recette magique pour le développement de BM aux hypothèses non-validées.

Dans le cas qui nous occupe, l'observation des décalages nous aura fait comprendre qu'avec des entrepreneurs qui intègrent peu les rétroactions clients et ont cristallisé dans le produit leur projet d'entreprendre, le défi de revoir le modèle d'affaires était grand. Intervenir tôt avec l'outil BMG, aurait mis à risque la crédibilité de l'outil, et par le fait même, celle de l'étudiant-stagiaire. Il aura fallu, après plus de 3 mois passés auprès d'eux, un évènement douloureux pour Antoine et Philippe, pour que l'étudiant-stagiaire obtienne le droit de s'immiscer dans la conception du produit, et donc de le questionner. L'obtention de cette permission et le travail de déconstruction opéré avec Antoine a permis aux entrepreneurs de voir la flexibilité du produit. À partir de ce moment, la possibilité de revoir la proposition de valeur devenait envisageable puisque le tout que formait le produit (une seule pièce) se découpait en fonctionnalités. Il est important de souligner que ce travail de déconstruction constituait aussi une occasion d'appropriation du produit et de préparation à son intervention autour d'une reconfiguration du BM.

Nous ne pouvons conclure au réel potentiel de l'outil BMG, du moins dans le cadre de cette recherche, de générer un modèle d'affaires à succès puisque nous nous sommes rendus qu'au

stade de la génération d'une nouvelle hypothèse de BM. Il est à noter que l'étudiant-stagiaire a bien souligné aux entrepreneurs le caractère hypothétique du modèle d'affaires au moment de quitter la start-up. Toutefois, ce que nous retenons est que la possibilité d'intervenir à l'interne chez *SocialStorm* a permis à l'étudiant-stagiaire de conduire des ateliers qui prenaient en compte de vrais retours-clients, ce qui, dans une démarche rythmée sur rendez-vous, aurait été plus difficile considérant la manière avec laquelle les entrepreneurs considéraient leur projet entrepreneurial.

« 3.13. Le succès des interventions en start-up : d'abord, une question de vigilance partagée

Nous avons dressé ci-dessus le portrait des principaux défis qui attendent le jeune étudiant-stagiaire. Si ceux-ci se présentent comme variés et stimulants pour lui, il faut toutefois s'assurer que la possibilité de les relever permette également aux entrepreneurs à l'origine du projet d'affaires de développer leurs compétences stratégiques. La participation aux opérations, si elle constitue une possibilité d'alimenter le mandat stratégique et si elle répond au besoin des entrepreneurs de ne pas voir les opérations ralenties par la présence de l'étudiant-stagiaire, ne doit toutefois pas supplanter la réalisation d'un mandat stratégique. C'est pour cette raison, rappelons-le, qu'un maillage université-entreprises a été pensé. »[29] Dans un tel contexte, il apparaît qu'en misant sur une vigilance partagée par l'ensemble du réseau de parties prenantes au cœur du dispositif d'accompagnement mis à l'épreuve dans le cadre du présent mémoire, les chances de succès sont augmentées.

3.14. Un triptyque à mettre à profit [30]

En s'assurant que chacun des intervenants du triptyque superviseur universitaire, étudiant, entrepreneur insiste sur des points de vigilance spécifiques, nous minimisons les risques de dérapage d'un tel mandat qui, rappelons-le, présente plusieurs avantages pour les parties au

[29] Extrait tiré de Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « L'accompagnement entrepreneurial comme premier stage : plusieurs défis pour l'étudiant au contact des fondateurs », *Gestion* 2, Vol. 39, p. 17.
[30] Les textes explicitant le triptyque à mettre à profit et les rôles des entrepreneurs, étudiant-stagiaire et du superviseur universitaire (page 110 à 112) sont tirés d'un article co-écrit avec Franck Barès : Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « Quand un apprenti manager épaule une start-up», *L'Expansion Management Review*, Vol. 1 N° 152, p. 128-129

projet. Un partage de la vigilance entre les acteurs permettra de libérer le jeune étudiant-stagiaire de la difficile adéquation entre ses rôles de guide vis-à-vis des entrepreneurs et l'obligation d'assurer une surveillance sur lui-même. Sans qu'il ne doive relâcher cette attention constante quant aux impacts de sa propre subjectivité sur ses décisions, nous instaurons des mécanismes supplémentaires autour de lui pour diagnostiquer plus rapidement la prise d'une mauvaise direction dans l'exécution. Nous détaillons ci-dessous, pour chacun des trois intervenants, les points de vigilance susceptibles de maximiser le succès des interventions en start-up.

Rôle du superviseur académique

Il est important pour lui de bien arbitrer entre les besoins du partenaire d'accueil (les entrepreneurs), lequel a des attentes de résultats tangibles, et la réalisation des objectifs inscrits dans le mandat de l'étudiant. Le superviseur académique doit donc s'assurer que l'étudiant maintienne un juste équilibre entre collaboration et accompagnement et qu'il comprenne bien les paramètres selon lesquels les deux mandats doivent être réalisés. Pour assurer ce *monitoring* constant, il pourra, à titre d'exemple, demander à l'étudiant de lui fournir des rapports d'étape pendant toute la durée du mandat. Un échange sur ledit rapport peut égale- ment être prévu afin de discuter et déterminer quelle sera la prochaine étape à mettre en place en fonction des avancements réalisés la semaine précédente. Le superviseur doit également s'entretenir régulièrement avec les entrepreneurs.

Rôle de l'étudiant-stagiaire

La subjectivité de l'étudiant-stagiaire en start-up est son pire ennemi. Celui-ci doit constamment garder en tête que son principal défi consiste à négocier le dilemme perpétuel entre gestion des opérations et accompagnement entrepreneurial. Gestion du stress et autonomie deviennent alors des compétences clés. L'étudiant-stagiaire doit être en état de veille perpétuel sur lui-même et bien connaître ses limites, sans quoi il pourrait surinvestir l'un ou l'autre des mandats et laisser l'autre de côté. Or, c'est justement l'équilibre entre collaboration et accompagnement qui rend intéressant le type d'intervention proposé.

Rôle des entrepreneurs

L'intégration d'un étudiant-stagiaire en apprentissage (tiers médiateur) à une petite équipe

entrepreneuriale peut créer des déséquilibres dans les rapports qu'entretiennent les fondateurs entre eux. Il est important de sensibiliser les entrepreneurs aux changements et ajustements que nécessitera la présence d'un étudiant-stagiaire dans la start-up. La relation qu'entretiennent les fondateurs entre eux sera nécessairement modifiée par son arrivée. Le danger qu'un entrepreneur ne développe pas au même rythme que l'autre sa compréhension des enjeux stratégiques, du fait qu'il collabore moins aux activités avec l'étudiant-stagiaire, peut créer chez ce dernier un sentiment d'isolement. De son côté, l'entrepreneur qui collabore plus fréquemment avec l'étudiant-stagiaire pourra être impatienté par le besoin d'opérer des retours en arrière avec l'autre créateur pour lui permettre de comprendre la rationalité d'une proposition. Les entrepreneurs ne doivent pas hésiter à faire état de leurs questionnements et exprimer leurs sentiments quant au processus afin que tous comprennent bien comment chacun vit la démarche.

De plus, la contribution de l'étudiant-stagiaire aux opérations peut faire émerger un sentiment de sécurité chez les entre- preneurs. Alors qu'il s'investit dans leur projet avec eux, ceux-ci peuvent être tentés de relâcher leurs exigences à l'égard d'eux-mêmes. L'étudiant en gestion n'est pas un PDG. Il n'est pas un gestionnaire administratif, non plus. Il est un étudiant-stagiaire. Les entrepreneurs doivent s'engager à respecter les limites du mandat qui lui est donné. S'il peut être tentant pour l'entrepreneur ayant peu ou pas d'expérience en gestion, et un intérêt modéré pour celle-ci, de remettre entre les mains d'un étudiant désireux de démontrer ses capacités des dossiers qui devraient lui appartenir, il faut demeurer ferme sur l'idée que l'entrepreneur doit rester le patron.

L'autre point de vigilance sera de s'assurer, lors de la négociation du mandat, que les entrepreneurs sont ouverts à l'expérimentation de méthodes proposées par l'étudiant-stagiaire. Avec ces points de vigilance en tête, nous pensons que la possibilité de tirer des avantages d'un nouveau profil d'étudiant-stagiaire au sein de la start-up est augmentée.

3.15. Points de vigilance partagés : une synthèse

Au terme de l'expérimentation, nous retenons huit points de vigilance pour le réseau de parties prenantes. Alors que le superviseur universitaire s'en voit attribuer deux, l'étudiant-stagiaire et les entrepreneurs en ont chacun trois. La figure 23 offre une synthèse de ces différents points de vigilances.

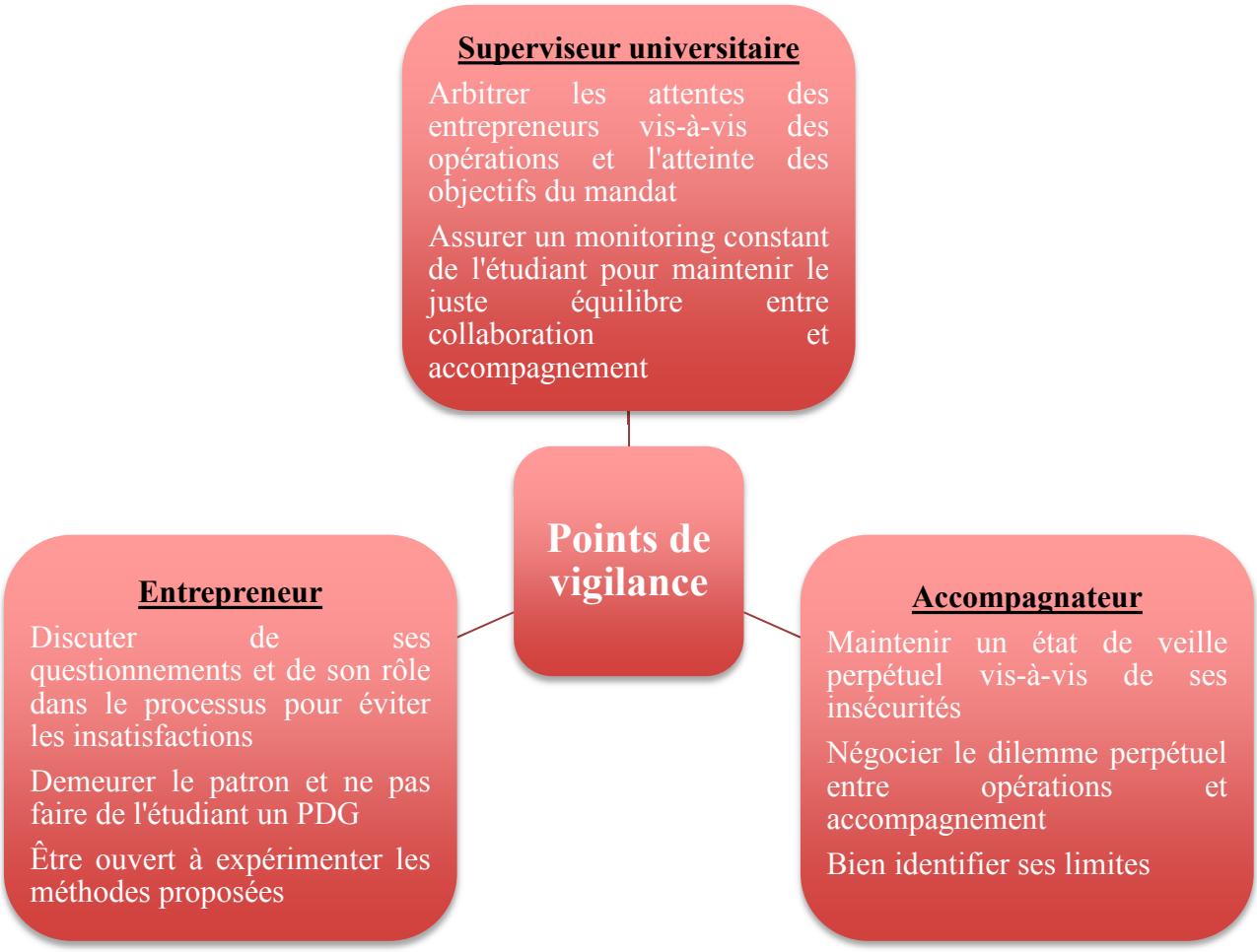

Figure 24. Points de vigilance partagés par le réseau de parties prenantes au cœur du dispositif

3.16. Limites de la recherche

Tel que nous l'avons mentionné plus haut, le principal enjeu de la démarche conduite tient au fait qu'un temps moins important que prévu a été passé à expérimenter l'outil BMG en soi. Si le modèle d'affaires de la start-up n'a pas fait l'objet d'une validation majeure, l'intervention a permis d'amorcer une véritable réflexion sur la viabilité du projet entrepreneurial, si maintenu dans l'état, auprès des entrepreneurs.
De plus, si nous avons fait le choix délibéré d'opérer une recherche exploratoire et de concentrer notre attention d'abord sur notre volonté de faire émerger du terrain les résultats présentés, nous reconnaissons qu'un ancrage théorique plus fort aurait pu ouvrir sur des contributions supplémentaires. Une volonté de saisir l'opportunité de collaborer avec l'équipe de SocialStorm, dont le projet et l'état cadrait pleinement avec les critères établis pour le recrutement, était importante.

Une troisième limite à souligner est l'absence de l'un des deux membres de l'équipe entrepreneuriale (Antoine) dans le dernier mois du terrain de recherche. Ce dernier a quitté l'équipe pour un congé parental au tout début du mois de septembre. Il s'était également absenté pendant une période de deux semaines en juin.

Prolongements académiques et managériaux

Au vu des résultats obtenus dans le cadre du projet de recherche, nous sommes d'avis que l'expérimentation est à poursuivre. Certes, les observations rapportées dans les pages précédentes doivent être validées dans le cadre de projets subséquents. Toutefois, nous croyons que les premiers résultats présentés mettent en lumière des avenues d'intérêt pour repenser le processus d'accompagnement d'entreprises en phase de grande fragilité.

En ouvrant de nouveaux terrains de recherche pour valider des propositions de modélisation du processus d'accompagnement entrepreneurial, nous pensons que de nouvelles connaissances peuvent émerger. Le premier « ensemble » de connaissance à développer s'inscrit tout à fait dans la continuité du présent projet : il vise à affiner le double processus « création d'entreprise » et

« accompagnement ». Le deuxième « ensemble » de connaissances à développer est lié au contexte d'intervention : il s'agit de tester des contextes culturels et politiques afin de valider s'il est possible de généraliser les observations relevées dans cette recherche en lien avec le changement de ces variables. Un troisième « ensemble » de connaissance à faire évoluer concerne le développement d'un outil de mesure et d'évaluation (indicateurs de performance) de l'accompagnement pour les créateurs et les parties prenantes.

Les résultats présentés plus haut doivent être envisagés comme un point de départ pour une réflexion et une recherche en profondeur sur les nouvelles modalités de l'accompagnement entrepreneurial. Pour affiner l'état de la connaissance, nous sommes d'avis que de poursuivre l'expérimentation en menant d'autres recherches qualitatives est à privilégier. Pour éclairer des phénomènes ne relevant pas uniquement des sciences de la gestion, privilégier une approche pluridisciplinaire qui intègre les disciplines issues des sciences sociales telles que la psychologie et la sociologie est à évaluer. Une étude longitudinale nous apparaît le meilleur moyen de constituer un robuste bagage de connaissance. Puisque la condition d'immersion dans laquelle a été plongé s'est avérée très importante dans le contexte.

Ces développements au niveau académique pourront également avoir des incidences au niveau managérial. Les résultats obtenus ouvrent vers de nouvelles avenues pour réviser le coaching de créateurs et de formateurs en accompagnement. Nos résultats, qui démontrent la valeur de l'accès aux parties prenantes au côté des entrepreneurs, nous incitent à penser qu'il y a lieu de voir comment, sans nécessairement passer par un dispositif d'accompagnement identique à celui testé dans le présent mémoire, nous croyons qu'il y a lieu d'envisager un accompagnement qui ne soit pas uniquement rythmé sur rendez-vous ou par atelier.

CONCLUSION

Pour une équipe d'entrepreneurs-novices, définir le chemin à prendre pour assurer l'atteinte du marché dans des temps de plus en plus courts n'est pas chose facile. Devant un environnement d'affaires toujours plus complexe, savoir traiter et faire sens des flux d'information complexe, tout en se montrant mesure d'anticiper et de comprendre de manière dynamique l'impact des parties prenantes qui gravitent autour de la start-up sur sa trajectoire est un défi extrêmement exigeant.

Tel que l'a démontré notre revue de la littérature, c'est pour répondre en partie à cet enjeu que de nouveaux courants et outils ayant pour objectif de faciliter les discussions et le développement d'itérations autour des modèles d'affaires à l'aide de grilles flexibles et plus malléables ont été conceptualisés. Représenter le caractère dynamique et mouvant du concept de modèle d'affaires, une créature en constante évolution et adaptation, est l'un des objectifs poursuivi.

Cherchant à comprendre si l'université, avec son réseau de chercheurs et de finissants formés au conseil pouvait contribuer à un accompagnement facilitant le succès des entrepreneurs en s'appuyant sur les théories récentes que nous avons exposées, nous avons choisi de mettre en place une recherche action fortement exploratoire.

Souhaitant laisser émerger du terrain les résultats, nous avons volontairement fait le choix de permettre à l'étudiant-stagiaire d'intégrer une start-up sur la base d'un mandat partagé : collaboration aux opérations et aux activités stratégiques. Au terme de la collecte de données réalisée, nous croyons que ce choix a été payant et a contribué à générer des résultats intéressants : le contexte d'immersion dans lequel nous avons plongé. Si le regard était d'abord tourné sur l'outil, force est de constater que c'est en grande partie la condition d'immersion qui a généré des résultats fort intéressants. Pourquoi ? Parce qu'elle oblige l'étudiant-stagiaire à négocier avec certains des enjeux et dilemmes des entrepreneurs. En ce sens, elle peut rapidement être un piège. La cadence et les exigences de la réalité quotidienne des entrepreneurs ne correspond pas toujours à ce que devrait être celle de l'étudiant-stagiaire. Or, une fois dépassé ces pièges, nous avons répertorié des effets positifs à une présence à l'interne de l'étudiant-stagiaire.

Vivre le projet aux côtés des entrepreneurs apporte plusieurs bénéfices. Parmi les plus intéressants, notons la possibilité de relever des décalages importants grâce à l'opportunité qu'il a de voir les entrepreneurs dans leur relation avec les différentes parties prenantes. À plusieurs reprises, l'étudiant-stagiaire a été témoin de la propension des entrepreneurs à tronquer la réalité pour ne se présenter que sous un jour positif. Comparée à une démarche rythmée sur rendez-vous, l'immersion offre un regard et des rapports plus « authentiques » avec l'équipe entrepreneuriale.

Autre élément fort intéressant qui a émergé du terrain est la possibilité de mobiliser les événements vécus avec les entrepreneurs de manière plus « objective ». L'étudiant-stagiaire est le témoin de tous les moments. Il peut s'appuyer sur des « faits » pour intervenir. Surtout, le prisme à travers lequel il fait ses observations étant l'outil BMG, sous-tendue par l'approche orientée sur le design, son interprétation événements est toujours rattachée à travers le prisme de la création de valeur. Ses questionnements sont orientés en fonction de cet enjeu. En ce sens, il co-crée avec les entrepreneurs un narratif qui inclut les enjeux d'affaires. Sa présence et son attitude émule, en partie, l'attitude orientée vers le design facilitant le développement de BM innovants. En pensant dès le départ à cette possibilité d'émulation dans l'action de l'attitude orientée vers le design, et non pas uniquement lors d'ateliers stratégiques, nous pensons qu'il y a un potentiel de rendre encore plus efficients.

Des difficultés étant à prévoir pour l'étudiant-stagiaire qui conduit une démarche « funambule » d'accompagnement d'entrepreneurs-novices, notre recherche suggère une vigilance partagée entre les membres d'un tel dispositif d'accompagnement. Au final, c'est d'abord à la question de savoir si un tel dispositif pouvait présenter un potentiel que nous cherchions à répondre. Notre première expérimentation nous emmène à conclure que oui. Quant à celle de savoir s'il vaut la peine de poursuivre les explorations futures, nous sommes d'avis qu'elle ouvre sur des perspectives de recherches futures.

Dans le but de donner plus de crédibilité à ces réaultats préliminaires, il et recommandé de tester un dispositif similaire dans des contextes différents. Nous pensons également qu'une recherche future devrait chercher à valider, dans la durée, les attentes « raisonnables » qu'il est possible de placer sur un dispositif d'accompagnement entre novices. Dans le contexte ou un nombre

grandissant d'étudiants envisagent l'entrepreneuriat comme choix professionnel, nous pensons qu'il y a une opportunité de maillage à saisir entre entrepreneurs-novices et étudiants en fin de parcours universitaire.

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi, Florence & Perret Véronique (2003). La recherche-action, dans Giordano, Yvonne, "Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative", *Éditions management & société*, p. 85-132

Amit, R. and C. Zott (2001). "Value creation in e-business." *Strategic Management Journal* 22 (6-7), p. 493-520

Andriani, P. (2001). "Diversity, Knowledge and Complexity Theory: Some Introductory Issues.", *International Journal of Innovation Management*, vol.5, n°2**,** p.257-274.

Baden-fuller, C. and Morgan, M. (2010). "Business Models as Models», *Long Range Planning vol.* 43 p.156-171

Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « Quand un apprenti manager épaule une start-up», *L'Expansion Management Review*, Vol. 1 N° 152, p. 119-130.

Barès Franck et Sylvain Renaud (2014) « L'accompagnement entrepreneurial comme premier stage : plusieurs défis pour l'étudiant au contact des fondateurs », *Gestion* 2, Vol. 39, p. 11-19.

Barney, J.R. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol.17, p. 99-120.

Berg, Bruce Lawrence (2009), « Qualitative research methods for the social sciences », *Allyn & Bacon*, 418 pages

Boutin, Gérald (1997), « L'entretien de recherche qualitatif », *Presses de l'Université du Québec*, 1997, 169 pages

Brown, T. (2008), « Design Thinking », *Harvard Business Review*, June, p. 84-92

Coste, J. (2012). "Le Business Model, texte-projet et dispositif de recherche-action". *Entreprendre & Innover,* n.13, p.103-110.

Courtney, H., J. Kirkland, et al. (1997). "Strategy under uncertainty." *Harvard Business Review* 75(6), p.66-81

Demil, B. and Lecoq, X. (2010). "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency», *Long Range Planning vol.* 43 p.227-246

De Vries, M. (1977). "The Entrepreneurial Personality : A Person at the Cross Raods", *Journal of Management Studies*, Vol 14, n. 1, pé34-57.

Dul Jan, Hak Tony (2008) « Case Study Methodology in Business Research », *Elsevier*, 2008, 302 pages

Dyer, J. and Singh H. (1988) “The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 660-679.

Fraser, H. (2007), “The Practice of Breakthroug sStrategies by Designs”, *The Journal of Business Strategy*, vol. 28, no. 4, p. 66-74

Freeman, R. Edward. (1984), “Strategic management : a stakeholder approach” Boston ; Toronto : Pitman, 276 pages

Giroux, Nicole (2003), l’étude de cas, dans Giordano, Yvonne, « Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative », Éditions management & société, 2003, p. 41 -84

Herlem, J. (2012). “L’innovation dans les modèles d’affaires du secteur de la haute gastronomie”. Mémoire, HEC MONTREAL, 158p.

Hill, J. & McGowan, P. (1999) « Small business and enterprise development: questions about research methodology », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(1), p. 5 à 20

Hodgson, G. M. (2003). "Capitalism, complexity, and inequality." 37(2), p.471-478

Jouison-Laffitte Estèle (2009), « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l’Entrepreneuriat 1*/ Vol. 8, p. 1-35

K. Yin, Robert (2013), « Case Study Research : Design and methods : 5th edition », *SAGE*, 2013, 270 pages

Langley, Ann (2009), Studying processes in and around organizations, dans A. Buchanan, David & Byrman Alan, « The SAGE Handbook of Organizational Research Methods : 1st edition », *SAGE Publications*, p. 409-429

Linder, J. and S. Cantrell (2000). “Changing Business Models: Surveying the Landscape”, Accenture Institute for Strategic Change.

Lusch, Robert F. Vargo, Stephen L. (2007), Service-dominant logic: continuing the evolution, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, Iss : 1, p. 1-10

Lusch, Robert F. Vargo, Stephen L., Tanniru, Mohan (2009), Service, value networks and learning, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 38, Iss : 1, p. 19-31

Magretta,J. (2002). “Why business models matter”, *Harvard Business Review* 80(5), p. 86-92.

Marion Gilles, Portier Philippe (2006), Pour une réforme du marketing : réseau et co-construction de valeur, La revue des sciences de gestion, numéro 222, p.15-24

Martin, R. (2010), “Design thinking: achieving insights via the knowledge funnel”, *Strategy and leadership*, vol. 38 no.2, p. 37-41

Mcgrath,R. (2010). “Business Model: a discovery driven approach», *Long Range Planning vol.* 43 p.247-261

Messeghem K. & Sammut S. (2010) « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », Revue de l'Entrepreneuriat, 21 Vol. 9, p. 82-107.

Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (2005) « The SAGE Handbook of Qualitative Research », *SAGE*, 1210 pages

Osterwalder, A. (2004) “The business model ontology – a proposition in a design science approach”. PhD Thesis, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Lausanne, 172 p.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2009) *Business model generation*. Privately published: Europe; Amsterdam, 280 p.

Osterwalder A. and Pigneur Y. (2014) *Value Proposition Design*. Privately published: Europe; Amsterdam, 280 p.

Plé Loïc, Chumpitaz Cáceres Ruben, (2010),"Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic", Journal of Services Marketing, Vol. 24 Iss: 6 pp. 430 - 437

Quinn Patton, Michael (2002) « Qualitative Research & Evaluation Methods : 3rd edition », *SAGE*, 598 pages

Ries, E. (2011). “The Lean Startup : How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses” , Crown Business, p.336.

Sarasvathy S. (2001) “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”, *Academy of Management Review*, vol. 26 no. 2, p. 243-263

Sarasvathy S. (2003), “Entrepreneurship as a science of the artificial”, *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, p. 203-220

Dew N, Read, S, Sarasvathy S., Witibank R. (2009), “Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices”, *Journal of Business Venturing,* Vol. 24, Issue 4, p. 287–309

Shafer, S.; Smith, H.; Linder,J. (2005). “The power of business models*” Business Horizons* 48, p. 199-207

Teece, D. (2006). “Reflections on “profiting from innovation”, *Research Policy*, vol.35, p.1131-1146

Timmers, P. (1998). "Business Models for Electronic Markets." *Journal on Electronic Markets,* 8(2), p. 3-8.

Tomas G, Hult M., Mena Jeannette A., Ferrel O.C., Ferrel Linda (2011), "Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework", Academy of Marketing Science, p. 44-65

Vargo, Stephen L., Lusch, Robert F. (2004), « Evolving to a new-dominant logic for marketing », Journal Journal of Marketing, p. 2-17

Vargo, Stephen L., Lusch, Robert F. (2007), Service-dominant logic: continuing the evolution, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, n. 1, p. 1-10

Vargo, Stephen L., Maglio, Paul P. Akaka, Melissa Archpru (2008), On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, European Management Journal, Vol. 26, n. 3, p. 145-152

Verstraete, T. & al. (2012). "Le Business Model, une théorie pour des pratiques", *Entreprendre et innover,* n.13, p.7-26.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal,* vol. 5, p. 171-180.

Williamson, O. (1971). "The vertical integration of production: Market failure considerations", *American Economic Review*, vol. 61, no.2, p.112-123

Yoo, Y., J. Boland, R., Lyytinen, K. (2006), "From Organization Design to Organization Designing", *Organization Science*, Mar/Apr, p.215-229