

## **Rôle des parties prenantes numériques dans la construction d'une démarche entrepreneuriale effectuale**

**Coralie Haller**

EM Strasbourg, Université de Strasbourg, HUMANIS  
61, avenue de la Forêt Noire - 67085 STRASBOURG

[coralie.haller@em-strasbourg.eu](mailto:coralie.haller@em-strasbourg.eu)

Tel. : 06.30.08.09.35

**Alexandre Helfer**

Gérant de la SARL LRM

[ahelfer@lrm-collection.fr](mailto:ahelfer@lrm-collection.fr)

Tel. : 06.64.72.34.43

**Odile Paulus**

EM Strasbourg, Université de Strasbourg, LARGE

[odile.paulus@em-strasbourg.eu](mailto:odile.paulus@em-strasbourg.eu)

Tel. : 03.68.85.83.88

### **RESUME :**

Les parties prenantes numériques peuvent aider un entrepreneur utilisant une démarche effectuale décrite par Sarasvathy (2001, 2003, 2008). Il devient alors possible de créer une entreprise avec peu de moyens financiers. Une approche par la théorie enracinée a été utilisée pour analyser la création d'une entreprise de location de véhicules de collection sur Internet. Les concepts émergents ont ensuite été traduits en scénarii et mis à l'épreuve auprès de neuf entrepreneurs et de cinq porteurs de projets. Notre article conduit à recommander à un porteur de projets de créer son entreprise autour de sa passion et de son expertise, puis de mobiliser les personnes qu'il connaît. Ensuite, l'entrepreneur collecte, structure et présente les informations. Les fournisseurs et les clients sont des parties prenantes numériques participant à la construction de l'expertise de l'entrepreneur et au développement de l'entreprise. Cette démarche entrepreneuriale permet de minimiser les coûts. L'entrepreneur est un acteur-réseau (Callon, 1986) qui mobilise une communauté numérique et adopte en cela une démarche effectuale (Sarasvathy, 2001, 2003, 2008). Ainsi notre article montre comment créer une entreprise en mobilisant des parties prenantes numériques.

**Mots clés:** effectuation, communauté numérique, théorie enracinée, entrepreneuriat, acteur-réseau

# Rôle des parties prenantes numériques dans la construction d'une démarche entrepreneuriale effectuale

## INTRODUCTION

Une approche effectuale (Sarasvathy, 2001, 2003, 2008) mobilisant en sus des parties prenantes numériques peut permettre à un entrepreneur de réussir même s'il dispose de peu de capitaux financiers à investir.

Le rôle de différentes parties prenantes dans une démarche de création d'entreprise se retrouve au coeur des travaux de recherche de Sarasvathy (2001, 2003, 2008). L'auteur met en évidence que les entrepreneurs qui réussissent le mieux sont ceux qui adopteraient, une logique dite effectuale impliquant, la recherche des effets possibles à partir d'un ensemble de moyens connus (Sarasvathy, 2001, 2003, 2008). Précisément, le processus effectual se concentre, à la fois, sur la capacité d'un entrepreneur à reconnaître et identifier la valeur d'une information et à s'appuyer sur un ensemble de décisions dynamiques impliquant de multiples interactions avec différentes acteurs (Lewin et al, 2011). Ainsi, l'entrepreneur de Sarasvathy est un innovateur qui ne saurait donc développer son activité sans un large tissu de coopérations, de partenariats et d'interactions avec différentes parties prenantes pour établir ses stratégies et les mettre en œuvre (Sarasvathy, 2008). Bien que les travaux de Sarasvathy constituent aujourd'hui une référence forte dans le champ de l'entrepreneuriat au niveau international (Vian, 2010), à notre connaissance peu de recherches se sont intéressées aux rôles des parties prenantes numériques dans la mise en oeuvre d'un projet entrepreneurial.

Ainsi, et dans la perspective de répondre à ce manque d'exploration théorique, notre projet est d'étudier l'approche entrepreneuriale effectuale au regard des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Pour ce faire, la question à laquelle nous nous intéressons dans cet article est: **comment les parties prenantes numériques participent-elles à la construction d'une démarche entrepreneuriale effectuale?** Nous utilisons la théorie enracinée pour étudier la création d'une entreprise de location de véhicules de collection sur internet. La préoccupation principale de l'entrepreneur était de créer une entreprise avec peu de moyens financiers. Le modèle de création émergent de l'étude de ce cas a ensuite été traduit en

scénarii et présentés à neuf entrepreneurs et cinq porteurs de projets auprès de qui nous avons conduit des entretiens.

Notre article montre comment utiliser le numérique pour mettre en œuvre une approche entrepreneuriale effectuale décrite par Sarasvathy (2001, 2003, 2008). Il fait aussi émerger la position de l'entrepreneur comme acteur-réseau enrichissant ainsi les théories développées par Callon (1986) et Akrich, Callon et Latour (2002a,b).

En outre, notre article apporte des enseignements pour des porteurs de projets. Il est possible d'aider ces derniers à réussir en leur faisant suivre les étapes suivantes. L'entrepreneur commence par créer son entreprise autour de sa passion et de son expertise. Puis, il amorce le site internet avec les personnes qu'il connaît autour de sa passion. Ensuite, il collecte, structure et présente les informations dans une perspective de valeur ajoutée pour les différentes parties prenantes au projet. L'application de cette démarche entrepreneuriale se traduit par le fait que les fournisseurs et les clients, parties prenantes numériques participent à la construction de l'expertise de l'entrepreneur. Ils apportent des informations utiles à l'entreprise. Ces parties prenantes numériques minimisent les coûts de création d'entreprise et participent à son développement. Ainsi notre article montre comment créer une entreprise en mobilisant des parties prenantes numériques.

Cet article s'organise autour de quatre parties. Dans une première partie, nous présentons succinctement le cadre théorique de notre recherche puis nous détaillons, dans un deuxième temps, la méthodologie mise en oeuvre. Enfin, les résultats de notre recherche sont présentés en troisième partie et discutés en quatrième partie.

## **1. CADRE THEORIQUE : LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL EFFECTUAL**

Dans cette première section, nous expliciterons, tout d'abord le processus entrepreneurial effectual, (1.1), nous définirons ensuite la notion de parties prenantes dans l'approche effectuale (1.2) et expliciterons enfin l'importance du numérique dans les nouveaux modèles d'affaires (1.3).

### **1.1. LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL EFFECTUAL**

Depuis le début des années 2000, les travaux initiés par Sarasvathy en entrepreneuriat apportent un nouveau regard sur cette question de la réussite de l'entrepreneur. Jusqu'alors la démarche est décrite ainsi: *«un entrepreneur visionnaire a une grande idée, il rédige un plan*

*d'affaires, crée son entreprise, rassemble une équipe, lève de l'argent auprès d'un investisseur et se lance, met son entreprise en bourse.* » (Silberzahn, 2012, p. 11). Cette démarche repose sur un raisonnement dit « *causal* » correspondant à une démarche stratégique classique dans laquelle il s'agit de définir un but dans un avenir certain et d'organiser les moyens qui constituent autant de possibilités d'atteinte de ce but certain. (Silberzahn 2012).

Dans ce contexte, Sarasvathy en cherchant à comprendre comment les entrepreneurs raisonnent et agissent dans leur démarche de création (Sarasvathy, 2001a), découvre que majoritairement ces entrepreneurs ne suivent pas une démarche prédictive mais que ces derniers ont recours à un tout autre type de raisonnement (Sarasvathy, 2001a). Précisément, elle met en évidence que les entrepreneurs, qui réussissent le mieux, sont ceux qui adopteraient, non pas une logique causale mais une logique dite effectuale (Sarasvathy, 2001, 2003). Improvisateurs brillants, les entrepreneurs ne commencent pas toujours avec des objectifs concrets, ils partent souvent avec une idée assez simple ou voire même avec pas d'idée du tout (Sarasvathy, 2001b). Ainsi, au lieu d'adopter une approche «*causale*», les entrepreneurs évaluent constamment comment utiliser leurs forces personnelles et les ressources dont ils disposent pour développer des objectifs «*à la volée*» et réagir de manière créative aux imprévus. Ils jouent ainsi sur les effets possibles, d'où le terme effectual (Silberzahn, 2012). Le processus du raisonnement effectual implique que l'entrepreneur s'interroge et s'appuie sur trois types de moyens dont ils dispose (Sarasvathy, 2001b): (1) sa personnalité, le «*qui suis-je ?*», c'est-à-dire ses traits de caractères, ses préférences et ses compétences; (2) sa connaissance, le «*que sais-je?*» c'est-à-dire son éducation, sa formation, ses expériences qui constituent son expertise ; (3) ses relations, le «*qui je connais?*» c'est-à-dire les réseaux sociaux et professionnels.

Ainsi à partir de ces moyens, l'entrepreneur imagine et choisit des effets atteignables comme une conséquence des moyens dont il dispose, le «*que puis-je faire?*» (Sarasvathy, 2001b; Sarasvathy, 2008; Vian, 2010). L'entrepreneur développe alors des projets en lien avec ce qu'il a vécu, ce qui fait sens pour lui (Sarasvathy, 2008). Il se doit à ses débuts de bricoler, de faire avec les moyens du bord (Sarasvathy, 2008), avant de trouver ses partenaires et les activités qui lui permettront de faire grandir les moyens dont il a besoin pour créer. Précisément, l'entrepreneur part, ainsi, des moyens dont il dispose pour rechercher des effets possibles, mais ses objectifs et finalités ne seront découvertes que par la suite. (Sarasvathy, 2001a).

## **1.2. LE ROLE DES PARTIES PRENANTES DANS LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL EFFECTUAL**

Au-delà des moyens dont il dispose, ainsi que des effets atteignables qu'il a imaginés, l'entrepreneur recherche ensuite d'autres personnes afin d'obtenir leurs avis, leurs commentaires, leurs suggestions sur le projet. Les personnes avec lesquelles l'entrepreneur interagit peuvent être de possibles parties prenantes, des amis ou de la famille ou encore des personnes rencontrées par hasard (Sarasvathy, 2001b; Sarasvathy, 2008; Vian, 2010). L'entrepreneur se trouve «*au centre d'un réseau de coopération dont tous les acteurs accomplissent un travail indispensable à l'aboutissement de l'œuvre*» (Becker, 1988, p. 49), toujours liée à un collectif, fonctionnant avec de multiples conventions partagées (Becker, 1988). Précisément, l'entrepreneur recherche d'autres personnes afin d'obtenir leurs avis, leurs commentaires, leurs suggestions sur la manière dont il réfléchit, associe les idées, leur donne du sens. Il ne saurait donc développer son activité sans un large tissu de coopérations et de partenariats (Sarasvathy, 2008). Silberzahn (2012) parle de la démarche entrepreneuriale comme de l'assemblage d'un «*patchwork fou*» de parties prenantes qui s'auto-sélectionnent. Le patchwork est «*fou*» dans la mesure où l'entrepreneur ne sait pas à l'avance qui rejoindra le projet, ce que chacun y apportera et donc quelle forme le patchwork aura à la fin (Silberzahn, 2012, p.12). L'interaction avec différentes parties prenantes potentielles permet à l'entrepreneur de vérifier le champ des possibles. (Sarasvathy, 2008).

Par ailleurs, l'engagement d'une nouvelle partie prenante dans le projet enrichit les moyens à disposition qui permettent d'atteindre de nouveaux effets, voire de définir de nouvelles perspectives. Ce double cycle de moyens et de contraintes est au cœur de la démarche effectuale (Silberzahn, 2012, p.14). Ce processus itératif et cumulatif de couplages «*moyens-effets-moyens-effets*» au fur et à mesure de l'implication de nouvelles parties prenantes, permet de prendre en compte les imprévus et d'atteindre un but global et faisant sens (Silberzahn 2012).

En somme, l'effectuation de Sarasvathy (2001, 2003, 2004, 2008) précise que l'entrepreneuriat est un processus fait d'actions humaines interactives entre différentes parties prenantes au projet, ayant un rôle explicite et proactif dans la création de nouvelles opportunités.

## **1.3.LE ROLE DU NUMERIQUE DANS LES DEMARCHES ENTREPRENEURIALES**

Depuis plusieurs décennies, la transformation numérique des secteurs économiques s'opère sous l'effet des technologies de l'information et de la communication. Cela se traduit notamment par le nombre croissant d'entrepreneurs inventant des formes nouvelles de commerce ou de service qui incorporent le numérique comme facteur d'innovation et de différenciation.

L'émergence de ces nouveaux modèles d'affaires modifie l'approche traditionnelle des chaînes de valeur. Les différentes parties prenantes au projet ne sont plus des producteurs ou des consommateurs d'informations, mais *«des acteurs qui participent à l'innovation, se regroupant pour financer, pour commander ou pour accompagner des projets d'intérêt commun, se revendent des biens, mutualisent et partagent l'usage de leurs biens»* (Lemoine, 2014, p.56). Pour autant, créer et développer son entreprise reste, encore aujourd'hui en France, une aventure qui nécessite de répondre à de nombreux défis, notamment celui de trouver les financements. Bien que l'Etat français essaye de compenser le manque de liquidité, par exemple au travers de la BPI France, le nombre de business angels, notamment sur les phases d'amorçage d'un projet entrepreneurial, reste limité (Lemoine, 2014, p.265). Ainsi, au vu de ce constat, il semble légitime de s'interroger sur le rôle des parties prenantes numériques dans la mise en oeuvre d'un projet entrepreneurial et plus précisément comme facteur de soutien à la création d'une entreprise.

## **2. METHODOLOGIE EMPLOYEE, LA THEORIE ENRACINEE**

Nous avons fait le choix de la méthodologie de la théorie enracinée décrite par Glaser et Strauss (1967) et Glaser (1978) et permettant de générer de nouvelles théories.

L'utilisation de la théorie enracinée dans notre recherche peut s'expliquer par plusieurs raisons. Premièrement, dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à la création d'entreprise relevant d'un processus interactif entre un entrepreneur et son environnement. Il nous semble, ainsi, judicieux d'étudier ce processus interactif, fait de changements constants, à l'aide de la théorie enracinée, dans la mesure où celle-ci facilite, selon Glaser et Strauss (1967, p.114) *«la génération de théories relatives à un processus, une séquence et des changements liés à des organisations, des positions et une interaction sociale»*. Deuxièmement, à partir de l'étude du processus de création d'une entreprise *«réelle»*, nous mettons en perspective un modèle pragmatique à l'usage des entrepreneurs ayant un projet de création. Cette démarche peut également se faire selon le prisme de la théorie enracinée qui concerne précisément la production de résultats précis et utiles à partir de la complexité des événements à l'étude (Glaser et Strauss, 1967).

Nous avons suivi les étapes décrites dans Walsh, Mourmant et Holton (2014) et sommes partis d'une interrogation ouverte et générale: comment réussir à créer une nouvelle entreprise avec peu de moyens financiers? Cette interrogation est au coeur des préoccupations des cinq

porteurs de projets entrepreneuriaux. Dans un premier temps, nous avons recueilli l'expérience d'un entrepreneur, Mr Helfer, qui, avec peu de moyens financiers, a réussi à créer une entreprise, Location Retro Mariage (LRM). Ce recueil a pris la forme d'un mémoire de Master Universitaire dans lequel Mr Helfer relate et analyse son expérience. Cette description est résumée en annexe 1. Les concepts, ayant émergé du terrain, sont présentés en Annexe 3. L'articulation de ces concepts conduit Mr Helfer à proposer un modèle de création d'entreprise. Dans un deuxième temps, ce modèle est confronté à d'autres données. Précisément, nous avons regardé si cette approche de création d'entreprise était reproductible, d'une part, auprès d'entrepreneurs et d'autre part, auprès de porteurs de projets. Cette démarche vise à accroître la validité externe du modèle. Nous avons en cela tenu compte des recommandations de Glaser et Strauss (1967, p.170) qui insistent sur le fait que la collecte des données, le codage et l'analyse soient conduits simultanément dans la mesure où les séparer pourrait nuire au développement de la théorie. Glaser (1978, p.42) recommande d'ailleurs de comparer des données très différentes. Ainsi, le premier ensemble de concepts a été, tout d'abord, confronté à neuf entrepreneurs établis dans des secteurs variés listés en Annexe 4. Nous avons recueilli les récits de création d'entreprise auprès de neuf entrepreneurs au travers de la conduite d'entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien Annexe 2. Les entretiens auprès des entrepreneurs ont été retranscrits et relus par les trois auteurs. Nous avons ensuite proposé à chaque entrepreneur un scénario articulant les concepts de notre modèle à sa situation. L'objectif était de voir si les entrepreneurs étaient prêts à appliquer le scénario proposé pour développer leur entreprise actuelle ou une autre activité liée à leur centre d'intérêt. D'autre part, nous avons collecté des données auprès de cinq porteurs de projets, qui sont des personnes ayant une idée de création d'entreprise mais ne l'ayant pas encore créée. Nous avons recueilli leurs réactions à une proposition de scénario articulant nos concepts à leur projet. La liste, les scénarii et les réactions des porteurs de projet se trouvent en Annexe 5, ces mêmes éléments sont dans l'annexe 4 pour les entrepreneurs.

Nous avons estimé de manière empirique être parvenus à un niveau de saturation dans la mesure nous ne trouvions plus d'informations supplémentaires capables de venir enrichir nos concepts émergents. C'est la « *saturation théorique* » des données de Glaser et Strauss (1967).

Nous avons procédé à un « *codage ouvert* » qui consiste « *à s'ouvrir à ce qui émerge des données* » (Guillemette, 2006, p.39) en relevant les faits marquants et les préoccupations majeures dans les données recueillies (Walsh et al, 2014). Précisément, il s'agit de fragmenter le texte en

codes labellisés suivant les ensembles de mots, de phrases ou de paragraphes sélectionnés. Les concepts émergents ont ensuite été rapprochés de la littérature en entrepreneuriat effectual. L'analyse des trois terrains, l'échange et l'accord entre les trois auteurs ont conduit à proposer une liste de concepts (Annexe 6) ainsi que les résultats présentés dans la section 3. Le modèle émergent est enraciné dans le cas de l'entreprise Location Retro Mariage et dans les entretiens auprès de neuf entrepreneurs et cinq porteurs de projets.

### **3. LES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE**

Le cas de l'entreprise LRM est décrit en annexe 1. Le site de cette entreprise permet, à des propriétaires de véhicules de collection, de proposer ces véhicules à la location pour des mariages, des films ou d'autres événements. Les clients, en se rendant sur le site, peuvent louer ces véhicules. L'étude du cas de la création de l'entreprise LRM et des scénarii pour les entrepreneurs et les porteurs de projet, nous conduisent à proposer les résultats ci dessous. Afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche que nous rappelons : **comment les parties prenantes numériques participent-elles à la construction d'une démarche entrepreneuriale effectuale?**, nous présentons, dans un premier temps l'entrepreneur comme acteur clef du processus entrepreneurial (3.1.) puis dans un deuxième temps, nous décrivons le rôle des parties prenantes dans le processus de création (3.2.)

#### **3.1. L'ENTREPRENEUR: COMME ACTEUR CLEF DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL**

Premièrement, nos résultats font émerger que le rôle de l'entrepreneur est important dans le modèle de création d'entreprise. Précisément, ce dernier s'appuie, d'une part, sur sa passion et son expertise pour créer son entreprise (3.1.1). D'autre part, l'entrepreneur amorce le site Internet avec l'appui des personnes qu'il connaît autour de sa passion (3.1.2). Enfin, l'entrepreneur collecte, structure et présente des informations dans une perspective de valeur ajoutée pour différentes parties prenantes au projet. (3.1.3)

##### **3.1.1 L'entrepreneur crée son entreprise autour de sa passion et de son expertise**

Un premier résultat indique que l'entrepreneur développe son projet de création autour de sa passion, de ses compétences et de son expertise. En effet, Mr Helfer, est propriétaire et collectionneur de véhicules anciens depuis plus de 20 ans. Il a ainsi développé une expérience et

une expertise, bâtie sur plusieurs années, dans le domaine. Sur les neuf entrepreneurs interrogés, six font référence à la passion comme moteur de création de leur entreprise. De plus, les entrepreneurs ont tous des diplômes attestant de la maîtrise de compétences clés pour leur entreprise, comme un diplôme en informatique pour les deux entreprises en orthophonie ou encore pour l'entreprise de service de réservation et activités connexes pour les comités d'entreprise. Les porteurs de projet ont, quant à eux, des idées de création autour d'une passion ou d'une expertise comme la musique ou la cuisine. Nous retenons donc que l'entrepreneur s'appuie sur sa passion et ses compétences, qui viennent renforcer son expertise, pour mettre en oeuvre son projet de création.

### **3.1.2 L'entrepreneur amorce le site avec les personnes qu'il connaît autour de sa passion.**

L'entrepreneur a également «*un rôle d'amorçage*» dans le processus de création. Ainsi, il s'appuie sur ses amis et ses proches partageant sa passion et son intérêt, pour mettre en ligne une quantité d'information suffisante pour attirer d'autres internautes clients et fournisseurs. Dans le cas de LRM, Mr Helfer a contacté les propriétaires-collectionneurs de véhicules qu'il connaît, leur a expliqué le concept de LRM et les a convaincus d'adhérer au projet. Le nombre de véhicules préalablement inscrits apporte de la notoriété à LRM engendrant un effet réseau tant pour les fournisseurs propriétaires-collectionneurs que pour les clients. Par ailleurs, les liens de proximité entre Mr Helfer et les premiers internautes fournisseurs inscrits sur le site ont permis de tester et de corriger les dysfonctionnements. Par exemple, à sa création, le site LRM ne comportait pas la mention du nombre de places dans le véhicule. Puis, cette mention a été rajoutée suite à la remarque des premiers propriétaires inscrits. Les personnes que l'entrepreneur connaît amorcent le site et signalent comment l'améliorer. Leur implication en phase de démarrage et de test est décisive pour amorcer le réseau. Ce résultat est également mentionné, dans un autre cas, celui d'un porteur de projet d'éducation musicale. Il explique comment il va utiliser les personnes qu'il connaît pour amorcer son entreprise: «*Dans mon projet, je dois absolument pousser le réseau par le net pour mieux me faire connaître. Je capitalise les contacts que j'ai dans ce milieu en vue de mon déploiement. Cela me permet également de créer du "buzz" avant l'heure.*» Les données analysées font donc émerger que l'entrepreneur amorce le site avec les personnes qu'il connaît autour de sa passion.

### **3.1.3. L'entrepreneur collecte, structure et présente les informations dans une perspective de valeur ajoutée pour différentes parties prenantes au projet.**

Tout d'abord, l'entrepreneur *collecte des informations sur internet* en rapport avec le secteur d'activité dans lequel il souhaite créer son entreprise. Ainsi, l'entrepreneur recherche sur Internet, de manière large, différents types d'informations gratuites et sans opérer un tri préalable. Dans le cas LRM, Mr Helfer a collecté des informations autour de la mise en relation de particuliers susceptibles de louer des véhicules dans le cadre d'événements. Ces informations portaient sur les tarifs, les sociétés existantes, les possibilités juridiques de mise en relation, les types de véhicules, l'organisation des offres de location, les secteurs de location (tourisme, comités d'entreprise, audiovisuel, événements familiaux), les possibilités de fidélisation des propriétaires. En tant qu'expert, Mr Helfer avait déjà la connaissance d'une partie de ces informations, qu'il est venu compléter et enrichir au gré de ces recherches sur Internet.

Au delà de la collecte d'informations, l'entrepreneur a également un rôle dans la *structuration des informations* sur le site internet. Ainsi, et contrairement aux sites participatifs, LRM ne donne pas la possibilité aux internautes d'échanger des informations directement les uns avec les autres. Dans cette perspective, l'entrepreneur reste le seul pilote, supprimant les contraintes liées aux atteintes à la vie privée ou à la liberté individuelle. Il est garant de la confidentialité des informations et de leur partage uniquement dans le cadre d'une mise en relation client-propriétaire. De la masse d'informations disponibles, l'entrepreneur structure et construit progressivement un «*magasin virtuel*» spécialisé. Eclairé par les informations observées auprès des clients, Mr Helfer se laisse, néanmoins, le droit de refuser la mise sur le site de certains véhicules trop récents, par exemple, ne présentant pas de potentiel de location. Mr Helfer précise à cet effet: «*Ma créativité et mon engagement sont motivés par mes propres besoins dans le domaine, je n'ai donc aucune difficulté à me mettre à la place d'un prospect de ma future société* ».

Enfin, l'entrepreneur a également un rôle dans la *présentation des informations* sur le site internet. Ainsi, il met en exergue sur le site internet les informations générant le plus de valeur pour les clients et les fournisseurs. La qualité de la présentation de l'information est une dimension de la valeur pour les parties prenantes. La connaissance des clients acquise par sa propre expérience de loueur l'aide à définir les limites de l'activité et à trier les informations collectées en fonction de leur potentiel d'exploitation. Précisément, Mr Helfer présente les

véhicules par catégories, par départements, par anciennetés et par marques. Cette centralisation de l'information permet de présenter, en un seul support, des milliers d'annonces de véhicules à louer et de donner la possibilité aux internautes clients de trouver rapidement le véhicule qu'il cherche, en proposant un choix varié et à des tarifs compétitifs.

En somme, nous retenons que l'entrepreneur collecte, structure et présente les informations dans une perspective de valeur ajoutée pour différentes parties prenantes au projet.

### **3.2. MOBILISATION DE PARTIES PRENANTES NUMERIQUES DANS LE PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE**

Un second résultat de notre recherche concerne la mobilisation de parties prenantes numériques dans le projet de création d'entreprise. Tout d'abord, les parties prenantes numériques contribuent à renforcer l'expertise de l'entrepreneur (3.2.1). Elles participent également au développement de projets (3.2.2), et à la réduction des coûts de création de l'entreprise (3.2.3). Enfin, les parties prenantes numériques s'auto-construisent autour des informations (3.2.4).

#### **3.2.1 Les fournisseurs et les clients sont des parties prenantes numériques participant à la construction de l'expertise de l'entrepreneur**

Notre étude de la création de l'entreprise LRM met en évidence deux types de parties prenantes numériques au projet entrepreneurial. Ainsi, nous retrouvons, d'une part, les propriétaires-collectionneurs de véhicules anciens et d'autre part, les clients en recherche d'une location de ce type. Nos résultats indiquent, de manière générale, qu'en structurant les informations apportées par ces différentes parties prenantes, l'entrepreneur accroît son expertise. Tout d'abord, les parties prenantes numériques, apportent des compléments d'informations que l'expert entrepreneur n'a pas. Dans le cas de LRM, lors de l'inscription de tout nouveau véhicule, Mr Helfer demande à chaque propriétaire collectionneur de saisir un descriptif de ce véhicule. Ces derniers agissent en tant que fournisseurs gratuits d'informations et viennent alimenter un «*magasin virtuel*» spécialisé. Ainsi, le fait de collecter des descriptifs auprès de chaque fournisseur permet à l'expert entrepreneur d'obtenir facilement une variété de mots clés pertinents et ainsi un bon référencement. De plus, les clients et les fournisseurs renseignent Mr Helfer sur les tarifs les plus adaptés en fonction des usages. Mr Helfer détecte ainsi quels sont les véhicules les plus loués. Il remarque que la rareté n'est pas le seul argument de vente, mais que

les coups de coeur ont également leur importance. Ainsi, les tarifs de location ne sont pas uniquement liés à la valeur marchande du véhicule. Au fur et à mesure que les échanges se construisent, les tarifs s'établissent en fonction de l'offre et de la demande. L'expertise de l'entrepreneur a donc augmenté grâce à ses interactions avec les différentes parties prenantes numériques, notamment dans la variété des descriptifs et dans la connaissance des prix.

### **3.2.2. Les parties prenantes numériques participent au développement de projets**

Nos résultats mettent également en perspective que les parties prenantes numériques participent à la création de valeur pour l'entreprise à la fois dans le développement de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Ainsi, dans le cas de LRM, Mr Helfer ne proposait au départ que ses propres véhicules à la location. Puis, la mise en ligne d'autres véhicules, appartenant à d'autres fournisseurs, lui ont permis de répondre à davantage de demandes clients. Par ailleurs, le projet de départ de LRM était de créer une entreprise uniquement en France. Néanmoins, des propriétaires belges, luxembourgeois, italiens se sont inscrits spontanément sur le site de LRM bien que la société ne soit pas implantée dans ces pays. Cette démarche illustre bien l'absence de frontières sur Internet et traduit des opportunités de développements futurs une fois les obstacles juridiques levés. Ainsi, le numérique a permis une extension géographique.

Par ailleurs, nous avons présenté à neuf entrepreneurs un scénario mobilisant des parties prenantes numériques dans une démarche entrepreneuriale. Dans la majorité des cas, nos résultats révèlent que les entrepreneurs interrogés trouvent un intérêt dans l'exploitation de parties prenantes numériques dans le cadre du développement de leur entreprise (voir Annexe 4). Ainsi, l'entrepreneur en prépresse réalise que les NTIC lui apportent un potentiel qui lui permettrait de développer son activité de manière plus importante: *« Il est nécessaire d'avoir un site à l'heure actuelle, notamment dans mon domaine. Je suis partant pour envisager de travailler en collaboration avec d'autres personnes sur des projets qui à la fois me permettraient d'utiliser mes compétences tout en alliant des idées nouvelles avec pourquoi pas un associé. Je suis ouvert aux nouveaux outils et à toutes nouvelles pistes. »* Ainsi, les interactions entre parties prenantes numériques permettent d'étendre une activité existante.

La présentation d'un scénario déclenche également l'enthousiasme auprès des porteurs de projet (Annexe 5). En effet, ces derniers découvrent une manière de réaliser leur projet en mobilisant des parties prenantes et en utilisant les NTIC. Par exemple, la mise en place d'un site rassemblant et proposant des produits ou des informations sur la cuisine française en Algérie

réjouit le porteur de projet car ce scénario rend le projet réalisable malgré des ressources financières moindres.

Ainsi, nous retenons que les parties prenantes numériques participent à la création de valeur pour l'entreprise à la fois dans le développement de nouveaux marchés et de nouveaux clients.

### **3.2.3. Les parties prenantes numériques minimisent les coûts de création d'entreprise**

L'étude du cas LRM met en exergue une participation active des parties prenantes numériques dans la minimisation des coûts de création de l'entreprise. En effet, la mise à disposition d'informations sur les véhicules ainsi que le nombre de véhicules disponibles à la location traduisent l'engagement des parties prenantes numériques dans le projet. La mobilisation de ces dernières évite le recours à des études de marché coûteuses qui posent des problèmes de fiabilité et de validité. Ainsi, la preuve de la réalité de la clientèle est apportée sans étude de marché préalable, ce qui rassure les investisseurs potentiels ou les banquiers. Alors qu'ils ont refusé de s'engager dans le projet LRM au départ, ces derniers sont, à présent, disposés à prêter des fonds au vu du succès de la société.

Ce résultat se vérifie également auprès des porteurs de projets qui ont des idées mais des moyens financiers limités, comme c'est le cas pour ce cadre au chômage qui à la volonté de créer son entreprise qui a rencontré Mr Helfer: *« Quand j'ai dit à Mr Helfer que je n'avais jamais eu l'idée géniale pour me lancer, il m'a demandé si j'avais une passion. Lorsque j'ai rajouté que je n'avais pas d'argent à investir, il m'a répondu que j'avais certainement des compétences et un réseau de connaissances. »* Il en est de même pour ce couple qui témoigne: *« Depuis plusieurs mois mon compagnon et moi souhaitons mettre en place un projet d'animation auprès de jeunes en difficultés. Il s'agit de leur proposer des activités en rapport avec la mécanique des 2 roues. Cette idée, que nous avons écartée faute de moyens financiers, est devenue possible grâce à l'utilisation des NTIC. Nous envisageons de créer un site internet sur lequel nous proposerons de l'information gratuite et fiable afin d'avoir une visibilité auprès d'une future clientèle pour un garage spécialisé dans les 2 roues. »* Nous avons donc observé que les parties prenantes numériques minimisent les coûts de création d'entreprise.

### **3.2.4. Les parties prenantes numériques s'organisent autour des informations**

Nos résultats mettent en perspective que les parties prenantes numériques (c'est-à-dire les fournisseurs et les clients) se structurent autour de l'information. Précisément, dans le cas de

LRM, les propriétaires-collectionneurs viennent déposer leurs offres de location de véhicules anciens à la fois dans un intérêt commercial, mais également pour pouvoir partager leur passion avec des tiers. En effet, un espace est dédié aux propriétaires-collectionneurs sur le site de LRM dans lequel ils peuvent fournir une anecdote, décrire leurs véhicules, insérer une vidéo ou encore cumuler des points pour obtenir des abonnements à des magazines spécialisés ou des billets d'entrée à des salons automobiles. Ainsi, les propriétaires collectionneurs contribuent à l'apport et l'enrichissement des données, avec un sentiment d'identité partagée. A travers cette démarche, ils participent à la construction et la croissance du site Internet de LRM.

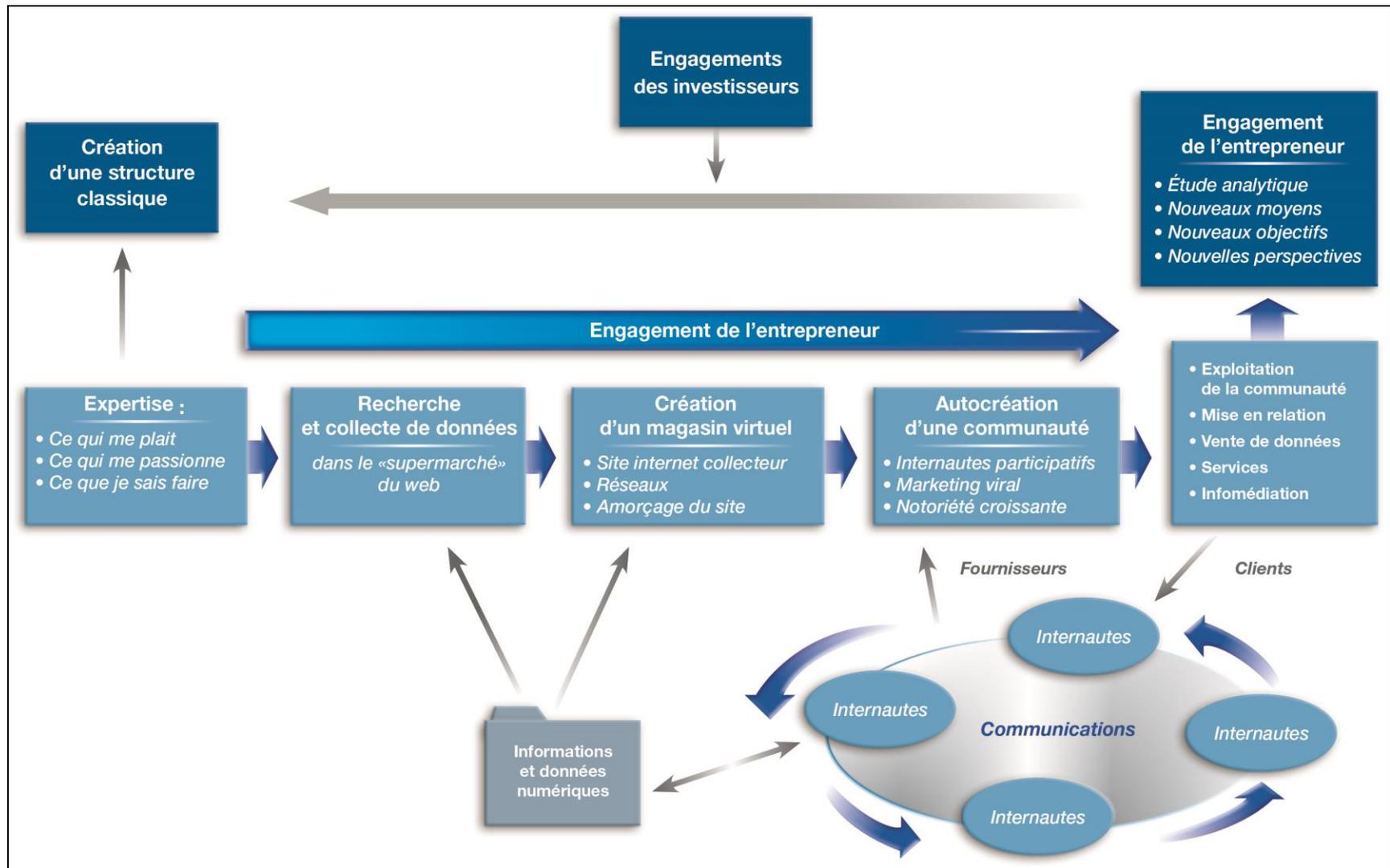
Dans le même temps, les clients viennent chercher une information sur un véhicule et se renseigner sur sa disponibilité à la location. Les clients peuvent également exprimer un besoin qui est alors relayé par l'entrepreneur via les sites Internet. Précisément, l'entrepreneur contacte les parties prenantes numériques qui s'appliquent à trouver une solution, sans connaître l'ensemble du besoin exprimé par le client initial, comme l'illustre l'exemple suivant:

*«Pour un tournage cinématographique, le régisseur cherchait à louer 17 véhicules datant de 1975 à 1986. Cependant, LRM n'offrait pas de tels véhicules trop récents pour sa clientèle habituelle centrée sur le mariage. Pour répondre à cette demande particulière, Mr Helfer adressa un mail aux 129 propriétaires inscrits sur LRM dans la région du lieu de tournage. Le mail adressé à chaque propriétaire expliquait clairement les besoins en véhicules, les dates, les lieux et les circonstances du tournage. Le mail comportait des liens permettant aux propriétaires d'inscrire directement leurs véhicules sur le site, afin de pouvoir les classer, les référencer et les présenter directement au client. En quatre jours, plus de trente nouveaux véhicules furent proposés au régisseur du film. Mr Helfer a observé que plusieurs inscriptions de véhicules provenaient de propriétaires collectionneurs nouvellement inscrits sur le site de LRM.»*

De manière générale, ce résultat révèle qu'au travers d'une démarche de mise en relation, les parties prenantes numériques construisent l'entreprise et s'organisent autour de l'information. Ce principe constitue une véritable création de valeur pour toutes les parties prenantes au projet.

La figure ci dessous illustre les différents résultats de notre recherche. Nous y retrouvons le rôle pilote de l'entrepreneur ainsi que l'importance des parties prenantes numériques dans la création d'un projet entrepreneurial.

Figure 1: Modèle des parties prenantes numériques dans la démarche entrepreneuriale effective



## 4. DISCUSSION DES RESULTATS

Dans cet article, nous nous sommes intéressés au processus de création d'entreprise et avons cherché à comprendre comment les parties prenantes numériques participent à la construction d'une démarche entrepreneuriale effectuale. Cet article présente un certain nombre d'originalités et de contributions. Ainsi, dans cette section, nous discuterons, dans un premier temps, le rôle de l'entrepreneur comme un acteur-réseau dans une approche entrepreneuriale effectuale (4.1) puis nous mettrons en perspective le rôle d'une communauté numérique dans le processus entrepreneurial effectual. (4.2).

### 4.1. DE L'ENTREPRENEUR EXPERT A L'ACTEUR-RESEAU

Tout d'abord, nos analyses ont montré que l'entrepreneur s'appuie sur sa passion, ses compétences et son expertise pour créer son entreprise. Il a également « *un rôle d'amorçage* » dans le processus de création dans la mesure où il mobilise, autour de son projet, ses amis et ses proches partageant sa passion et son intérêt. L'entrepreneur est un expert innovateur qui s'appuie largement sur ses relations pour établir ses stratégies et les mettre en œuvre. Ces observations peuvent être comparées aux différents moyens que l'entrepreneur effectual mobilise dans son projet de création. En effet, il s'appuie sur « *ce qu'il est* », ses compétences et sa passion, sur « *ce qu'il sait* », sa connaissance et son expertise et se réfère à ceux « *qu'il connaît* », c'est-à-dire à ses relations professionnelles et personnelles pour développer son projet (Sarasvathy, 2001a, b). Dans cette perspective, nos résultats viennent corroborer les contributions développées autour de la théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001, 2008).

D'autre part, nos analyses mettent en exergue que l'entrepreneur collecte, structure et présente les informations afin de créer de la valeur ajoutée pour différentes parties prenantes au projet. Il développe, à cet effet, un outil numérique de mise en relation de différentes parties prenantes autour d'un objectif commun celui de la location de véhicules de collection. Il agit à la fois, comme un pilote dans son projet de création et comme un trait d'union entre les différentes parties prenantes au projet. Ces assertions peuvent être interprétées au regard des travaux de Callon (1986) et d'Akrich, Callon et Latour (2002a,b) concernant l'acteur-réseau. Dans leurs recherches, ses auteurs font référence à l'importance de mettre en relation des acteurs, dont les enjeux sont différents, mais qui, pour une action donnée, peuvent agir ensemble dans une perspective d'innovation. L'acteur, à l'origine d'une innovation, aurait alors pour rôle de réaliser « *l'intéressement* » d'une série d'acteurs clefs, au travers notamment de la définition d'un « *bien*

*commun provisoire*» regroupant l'ensemble de ces acteurs. Pour y parvenir, il s'agit de constituer un réseau de «*porte-paroles*» légitimes pour susciter l'adhésion à l'innovation (Akrich, Callon et Latour, 2002b: 215-219). Nos résultats s'inscrivent précisément dans cette approche. En effet, l'entrepreneur cherche à faire adhérer les propriétaires-collectionneurs et les clients à son projet entrepreneurial. Il développe, ainsi, un site internet qui facilite la mise en relation et les interactions de ces acteurs autour d'un objectif commun. Il agit en cela comme un acteur-réseau qui s'appuie sur les parties prenantes «*porte-paroles*» pour coconstruire son projet. L'engagement des parties prenantes est alors essentiel dans le succès du projet comme le soutient d'ailleurs l'approche entrepreneuriale effectuale. Ainsi, Sarasvathy et Dew (2008) indiquent que «*effectuation is very useful to bring people on board that want to create the future with you* ». Siberzahn (2012), quant à lui, incite sur le fait qu'un projet est viable, s'il suscite l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes. L'approche de l'acteur-réseau participe ainsi à l'intelligibilité du comportement des parties prenantes dans les situations d'innovation et vient en cela préciser le processus entrepreneurial effectual de Sarasvathy.

#### **4.2. ROLE D'UNE COMMUNAUTE NUMERIQUE DANS LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL EFFECTUAL**

Dans cette section, nous mettons en perspective le rôle d'une communauté numérique dans le processus entrepreneurial effectual. Tout d'abord, notre recherche fait émerger une originalité en lien avec la dimension «*numérique*» des parties prenantes dans le processus de création d'entreprise. En effet, l'étude de la création de l'entreprise LRM met en évidence l'existence de parties prenantes numériques au projet entrepreneurial: d'une part, les propriétaires-collectionneurs de véhicules anciens, qui alimentent le site internet d'informations concernant leurs véhicules et d'autre part, les clients qui expriment des besoins en terme de location de véhicule. La structuration et l'organisation de l'information se fait au travers d'un outil numérique, le site web, qui participe à la création de valeur pour l'entreprise. A notre connaissance, la dimension numérique des parties prenantes n'a pas été évoquée en tant que telle dans le processus effectual décrit par Sarasvathy. En cela, nos observations s'inscrivent dans le prolongement des travaux de cet auteur.

De plus, nos résultats mettent en perspective que les parties prenantes numériques contribuent à renforcer l'expertise de l'entrepreneur et participent dans le même temps au développement de projets existants et futurs. En effet, dès les premières locations de véhicules,

l'entrepreneur apprend de ses clients et fournisseurs notamment sur la variété des descriptifs et sur les prix des véhicules à la location. Il s'appuie sur ses interactions pour structurer les informations, s'adapter et intégrer les besoins de ces clients et faire évoluer son activité en conséquence. Ce résultat rejoint les travaux de Sarasvathy qui indiquent que l'entrepreneur construit son projet chemin faisant, ce qui lui permet de considérer et d'exploiter, à tout moment, les contingences de son environnement afin d'atteindre ses objectifs (Sarasvathy, 2001b, 2008; Wiltbank et al. 2006). Les interactions avec différentes parties prenantes au projet, ont un rôle explicite et proactif dans la création de nouvelles opportunités.

En outre, l'étude du cas LRM et les scénarii relèvent une participation active des parties prenantes numériques dans la minimisation des coûts de création de l'entreprise. En effet, la mobilisation de ces dernières évite le recours à des études de marché. Cette démarche rejoint là encore l'approche entrepreneuriale effectuale qui n'intègre pas de processus de planification, ni d'étude de marché. Un entrepreneur effectual est davantage dans une perspective d'invention de l'avenir que de prévision de ce dernier. Cette vision privilégie l'action et la pro action à la réaction et favorise l'innovation et la créativité (Sarasvathy, 2001).

Par ailleurs, au delà du rôle de l'entrepreneur comme un acteur-réseau, les résultats révèlent que, dans le même temps, les parties prenantes numériques se structurent et s'organisent autour de l'information en lien avec le projet entrepreneurial. Elles viennent non seulement chercher des informations sur le site internet mais contribuent à l'apport d'informations avec un sentiment d'identité partagée. Chacune d'elles adhère au projet de manière délibérée, spontanément et sans contraintes. Ces pratiques illustrent une certaine volonté d'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) des parties prenantes numériques qui s'auto-organisent autour de l'échange d'informations, dans la perspective d'atteindre un objectif commun, celui de louer un véhicule de collection.

Au final, de part leur caractère hétérogène (client-fournisseur), l'interdépendance de leurs actions (recherche et apport d'informations), leur objectif commun partagé et leur volonté d'autonomie et d'auto-organisation, les parties prenantes numériques peuvent être assimilées à une communauté de pratiques. Ce constat s'appuie sur les travaux de Wenger (1998), Wenger et Snyder (2000), et Cohendet et al. (2003). Une communauté de pratiques se compose, en effet, de *«personnes liées entre elles par une expertise et une passion partagées pour un projet commun»* (Wenger et Snyder, 2000, p.139). Chaque membre a un sentiment d'attachement à la

communauté dans la mesure où il «*la nourrit de ses expériences et, en retour, compte sur la connaissance capitalisée par la communauté pour mener son activité à bonne fin*» (Cohendet et al. 2003, p.106). De plus, les membres communiquent régulièrement dans la perspective de développer des compétences individuelles dans leur intérêt commun (Cohendet et al, 2003). De manière générale, la communauté de pratiques poursuit une logique axée sur l'émergence, la circulation et la capitalisation des connaissances et sur la résolution de problèmes liés à une pratique professionnelle (Wenger, 1998). Nous retenons ainsi l'importance de la participation d'une communauté numérique dans la construction d'un projet entrepreneurial effectuel.

Au-delà des contributions théoriques, nous proposons, aux entrepreneurs et porteurs de projets, une démarche innovante de la création d'entreprise autour de la valorisation d'une communauté numérique. Il s'agit, en effet, d'utiliser les NTIC pour mettre à l'épreuve le projet entrepreneurial et pouvoir mieux le valoriser auprès des potentiels financeurs.

Notre recherche présente également une originalité méthodologique. Nous avons confronté notre modèle de création d'entreprise à des scénarii appliqués à des situations concrètes et avons ainsi placé des personnes dans une situation hypothétique. Cette approche nous permet de recueillir des données supplémentaires que nous avons utilisées pour faire évoluer nos scénarii et pour confirmer et/ou modifier notre approche théorique en construction. Les scénarii et les réactions des personnes concernées constituent ainsi un matériel original, dans la mesure où nous utilisons des scénarii dans le processus d'émergence des concepts.

Néanmoins notre recherche présente des limites inhérentes à la méthodologie utilisées, ainsi qu'à la démarche qualitative suivie, ce qui constitue autant de pistes pour l'utilisation d'autres dispositifs d'enquêtes. Précisément, notre démarche de confronter les entrepreneurs et les porteurs de projets à des scénarii peut être une limite dans la mesure où ils se retrouvent dans une situation hypothétique. Une seconde réserve porte sur la libre circulation d'informations de nature médicale et personnelle dans le cas des orthophonistes et la psychologue. Toutefois, dans ces cas, il a été possible de trouver des scénarii portant sur la collecte d'informations génériques concernant des pratiques professionnelles. Les personnes interrogées ont alors adhéré au scénario proposé. Une troisième réserve concerne des entrepreneurs hostiles à l'emploi des NTIC. L'extension des parties prenantes est alors plus limitée. C'est le cas pour la location de robes de mariées où, comme l'indique l'entrepreneur: «*les personnes ont besoin de voir, de toucher*». Enfin, une quatrième réserve est relative à la volonté de développer l'entreprise. Ainsi, un des

entrepreneurs dit: «*La vie de famille est importante. C'est pourquoi j'aurai une problématique si ma société se développe*». Dans tous les cas et bien qu'ils soient nombreux à adhérer au modèle, nous n'avons pas le recul du temps pour observer leur passage à l'action. Une approche longitudinale pourrait compléter ce premier travail.

## **CONCLUSION**

Cet article visait à comprendre comment les parties prenantes numériques participent à la construction d'une démarche entrepreneuriale effective. Ainsi, au delà des modèles d'affaires classiques, dans lesquels l'entrepreneur est visionnaire, construit un business plan et collecte des moyens pour parvenir à un but prédéterminé, le processus effectuel de création s'appuie sur de multiples interactions avec différents acteurs ayant un intérêt pour le projet. Or, créer et développer son entreprise reste encore aujourd'hui une aventure dans laquelle se lance peu de personne. Cela nécessite, en effet, de répondre à de nombreux défis, comme de trouver les financements. Ce questionnement traduit la principale interrogation qui a émergé de notre terrain de recherche. En adoptant une approche par la théorie enracinée basée sur l'étude de la création d'une entreprise de location de véhicules de collection sur internet, de neuf entrepreneurs et de cinq porteurs de projet, nous avons pu mettre en évidence l'importance du rôle parties prenantes numériques dans le processus de création. L'analyse de nos données révèle que l'entrepreneur agit comme un acteur-réseau et que les parties prenantes numériques, organisées en communauté, participent à la démarche entrepreneuriale effective. Nos résultats viennent préciser l'approche du processus entrepreneurial de Sarasvathy. Il convient de souligner les contributions de notre recherche sur le plan managérial. Notre article conduit à aider un porteur de projet en lui recommandant de créer son entreprise autour de sa passion et de son expertise. Ensuite, il lui est conseillé d'amorcer le site avec les personnes qu'il connaît autour de sa passion. Puis, l'entrepreneur collecte, structure et présente les informations dans une perspective de valeur ajoutée pour les différentes parties prenantes au projet. L'application de notre démarche entrepreneuriale se traduit par le fait que les fournisseurs et les clients, parties prenantes numériques participent à la construction de l'expertise de l'entrepreneur. Ils apportent des informations utiles à l'entreprise. Ces parties prenantes numériques minimisent les coûts de création d'entreprise et participent à son développement. Cet article fournit aux entrepreneurs et

porteurs de projet une démarche innovante de la création d'entreprise autour de la valorisation d'une communauté numérique de parties prenantes.

## **Bibliographie**

- Akrich M., Callon M., Latour B. (2002a), The key to success in innovation Part I: the art of intersement, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 6, n°2, pp., 187-206.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (2002b), The key to success in innovation Part II: the art of choosing good spokespersons, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 6, n°2, pp.207-225.
- Becker, H. (1988), *Les mondes de l'Art*, Paris, Flammarion
- Callon, M (1986) *Eléments pour une sociologie de la traduction. « La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la Baie de Saint-Brieuc », L'Année Sociologique*, n°36
- Charmaz, K. (2006) *Constructing Grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*, Sage, London
- Cohendet P., Créplet F. et Dupouët O., (2003) « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion*, vol.5, n° 146, p. 99-121.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). « The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior ». *Psychological Inquiry*, vol. 11, p.227-268
- Glaser, B.G. (1978), *Theoretical Sensitivity*, University of California, San Francisco.
- Glaser, B.G. et A. Strauss, 1967, *La découverte de la théorie ancrée*, Armand Colin.
- Guillemette, F. (2006) « L'approche de la Grounded Theory; pour innover? », *Recherche Qualitatives*, vol 26, n°1, p.32-50
- Lemoine, P. (2014), « La nouvelle grammaire du succès: la transformation du numérique français », *Rapport au gouvernement français*, novembre
- Lewin, A.Y., Massini, S. and Peeters C. (2011) « Microfoundations of internal and External absorptive capacity routines », *Organization Science*, vol. 22, n°1, p.81-98.
- Martin P.Y. and B. Turner, (1986) « Grounded Theory and Organizational Research », *Journal of Applied Behavioral Science*, n°22, vol.2, p.141-157.
- Sarasvathy, S. D. (2001a) « Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency » *Academy of Management Review*, vol. 26, p.243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b) « What makes entrepreneurs entrepreneurial ? » *Harvard Business Review*, June
- Sarasvathy, S. D. (2003) « Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, vol.24, p.203-220.
- Sarasvathy, S. D. (2004a.) « The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. » *Journal of Business Venturing*, vol.1, p.707-717.
- Sarasvathy, S. D. (2004b) « Making it happen: beyond theories of the firm to theories of firm design. » *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.28, p.519-531.
- Sarasvathy, S. D. (2004c) « Constructing corridors to economic primitives: entrepreneurial opportunities as demand-side artifacts. » In J. Butler (Ed.), *Opportunity Identification and*

- Entrepreneurial Behavior, Research in Entrepreneurship and Management*: 291-312. Greenwich: Information Age Publishing, Inc.
- Sarasvathy, S.D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S.D. & Dew, N. (2008). « Effectuation and over-trust: Debating Goel and Karri » *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, p.727–738.
- Sarasvathy, S.D. et Germain, O. (2011) « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°3, p. 67-72.
- Silberzahn, P. (2012). « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. » *Entreprendre & Innover* vol.15, n°3, p 9.
- Vian, D. (2010). La perspective d'une rationalité effectuale de l'innovateur : propositions pour un système d'information, soutien à la réflexion des entrepreneurs. Thèse doctorale en Sciences de Gestion. Paris, Télécom Paris Tech.
- Walsh I, Mourmant G., Holton J. (2014), La théorie enracinée, <http://youtu.be/NTgiRQqa3m0>; <http://youtu.be/fBifp6Zi4b4>
- Wenger E., (1998), *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press.
- Wenger, E. C. et Snyder, W. M., « Communities of practice : the organizational frontier », 2000, *Harvard Business Review*, january-february, p. 139-145.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S.D. (2006) « What to do next? The case for non-predictive strategy ». *Strategic Management Journal*, vol. 27, p.981–998.

## Annexes

### **Annexe 1: Le cas de Location Retro Mariage**

Mr Helfer, propriétaire d'une dizaine de véhicules de collection, était fréquemment sollicité pour mettre à disposition ses véhicules à l'occasion de mariages. En 2008, il décida de créer une société de mise en relation de propriétaires de véhicules anciens avec des clients désirant louer ces véhicules pour des mariages et des événements. Cette société s'appelle Location Retro Mariage (LRM). Au démarrage, Mr Helfer contacta plusieurs banques pour un emprunt de 4 000 euros. Ces démarches n'ont pas abouties. L'autofinancement des premiers frais de création était inévitable. De fait, il était nécessaire, pour Mr Helfer de mettre en place une formule, peu coûteuse et efficace, permettant de générer du chiffre d'affaires. C'est pourquoi il opta pour une structure numérique simplifiée.

Ainsi, au delà de proposer à la location ses propres véhicules pour des événements locaux, son idée était de rassembler des milliers de collectionneurs de France au sein d'un site: LRM. Ainsi, l'objectif premier était de remplir un «*magasin virtuel*» d'informations sur des véhicules de collection mis à disposition pour la location. Il réalisa alors qu'en amenant ces personnes à partager leur passion de manière collective, via le site de LRM, elles deviendraient des fournisseurs «gratuits» de sa société. Dans le même temps, le site de LRM allait pouvoir mettre en relation les fournisseurs avec ses prospects en quête de véhicules pour leurs événements et prendre sur chaque prestation une commission. La problématique était d'encourager les collectionneurs et propriétaires à utiliser son site web. Ainsi, avec l'aide d'un Web Master (avec lequel il s'associa par la suite par soucis d'économie des prestations informatiques) et en s'appuyant sur son expertise de collectionneur et propriétaire, Mr Helfer s'appliqua à réaliser un site dont le design, le contenu, les couleurs et l'utilisation susciteraient la

curiosité et l'appétence d'un propriétaire collectionneur. Pour amorcer le lancement du site de LRM, Mr Helfer inscrit ses quatorze véhicules de collections personnels sur le site de LRM et contacta environ cinquante amis et connaissances, eux-mêmes propriétaires de véhicules de collections. En un mois, cinquante-trois véhicules étaient inscrits sur le site et au bout de trois mois, LRM recensait une centaine de véhicules de collection inscrits et dispatchés dans la France entière. Depuis, même si les propriétaires continuent à être les principaux ambassadeurs de ce site de location, le référencement naturel de LRM et les démarches commerciales ont contribué à la réussite de cette société. Pour preuve, LRM passa d'une centaine de véhicules au début de l'année 2009 à plus de 1 400 véhicules en octobre 2010 et ceci sans aucune démarche publicitaire ni aucun financement au départ. Avec une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires, LRM est un modèle gagnant sur lequel Mr Helfer envisage d'ailleurs de s'appuyer pour ouvrir une deuxième entreprise.

### ***Annexe 2 : Déroulement des entretiens***

Les entretiens se sont déroulés entre le 03 et le 26 Juin 2014. La structure de l'entretien s'articule en trois étapes :

En introduction, une brève explication est donnée à l'entrepreneur sur le cadre et l'environnement de l'entretien. Ainsi que les remerciements vis à vis de son accueil. Une présentation de sa société est faite sous forme d'une fiche technique de l'entreprise avec quelques chiffres, date de création, croissance et chiffre d'affaires. Puis une question ouverte est posée afin de ne pas risquer d'orienter dès le départ les interviewés : « *Selon vous quelle explication donnez-vous à votre réussite ?* »

Dans une première partie, des questions présentent quelques principes de la méthode et des critères propres à la création d'une entreprise. Un parallèle est exposé à chaque fois pour expliquer le principe de la méthode présenté sous forme d'un concept entrepreneurial et son application ou non dans l'activité de l'entrepreneur : « *Avez-vous appliqué pour la création de votre entreprise les concepts suivants ? : l'identification des obstacles éthiques et juridiques, l'évaluation de la concurrence, la mise en place de critères simples et innovants, la prospection, les compétences et les passions sollicitées, le fait de s'associer, la maîtrise des coûts, les revenus de départs de l'entrepreneur, la mise en place d'un site internet et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).* » Puis l'entretien incite les interviewés à se positionner sur les valeurs de leurs sociétés ou de leurs propres valeurs entrepreneuriales, qu'ils citent sous forme de 5 à 7 critères.

En deuxième partie, l'entrepreneur est mis en situation : « *L'utilisation de cette méthode permettrait à une grande majorité de nouveaux entrepreneurs la mise en place d'une structure ne nécessitant que très peu de financement pour sa création et son fonctionnement* ». Il en a suivi une proposition de scénario articulant les concepts du modèle à la situation de chaque entrepreneur. Le but étant d'amener progressivement l'entrepreneur à réfléchir sur une application de la méthode dans son domaine d'activité.

### ***Annexe 3: Liste de catégories ayant émergé de l'étude du cas LRM***

Expertise du chef d'entreprise, Collecter des données sur internet

Déterminer et créer les besoins dans le domaine maîtrisé

Le site collecteur et son amorçage

La création et exploitation d'une communauté (parties prenantes) ,

L'engagement de l'entrepreneur

**Annexe 4: Tableau récapitulatif des entretiens auprès d'entrepreneurs**

Secteur d'activité	Description de l'activité actuelle de la société	Scénario	Réaction de l'entrepreneur au scénario
Activité de pré- presse	Réalisation graphique de logos, communications, enseignes, marketing, plaquettes cartes de visites, site internet	Pour attirer du monde, je vous propose sous forme d'un site internet de mettre en relation les personnes ou gratuitement. Avec une proposition de logo à faire soi-même	"Un système de collaboration pourquoi pas sachant que j'envisage maintenant de me développer dans ce sens."
Dépôt vente de Robe de Mariée	Location et vente de Robe et accessoires de Mariage via une boutique	Catalogue sur Internet de location de robe de mariée à domicile avec de la mise en relation entre particuliers, sur le même principe que LRM, pas de charge pas de loyer.	"J'adhère, mais les clients ont besoin de toucher, de voir."
Service de réservation et activités connexe pour les comités d'entreprise	Société qui propose à toutes les entreprises de la région qui n'ont pas de CE, donc de moins de 50 personnes, d'accéder au même avantage que les grands comités d'entreprises. A travers notamment d'une billetterie proposant des tarifs réduits, avec plus de 600 offres portant sur les loisirs, la culture, les séjours, les représentations théâtrales, mais également des chèques vacances, chèques cadeaux et chèques restaurant.	Actuellement il existe des foules d'informations que les gens ne savent pas trouver et que vous, vous pouvez trouver et que vous pouvez offrir à ces personnes en rassemblant ces informations. Sous forme de mise en relation ou de service gratuit. Payable par sms par exemple.	"J'adhère tout à fait" J'en avais d'ailleurs eu l'idée avant de créer mon entreprise pour finalement ne pas me lancer.
Photographe	Immortaliser des événements familiaux, naissances, mariages, portraits de famille, plus deux autres activités : la presse et des photos entreprises CE, inaugurations.	Voici ce que j'appliquerai en ayant vos compétences dans le visuel. Je rassemblerai par exemple tous les photographes de France qui possèdent des photos inexploitées et je leur propose sur un site internet de déposer ces photos, pour les proposer à la vente selon leurs tarifs. Pour ma part, je m'occuperai de contacter les agences et au lieu de pouvoir proposer que 1000 à 5000 photos que j'aurai réalisé, je vais pouvoir grâce à cette technique de rassemblement communautaire proposer un million, que j'aurai préalablement en tant qu'expert trié sur le site par catégorie, avec un visuel adapté tant pour les personnes déposant les photos que pour les agences qui rechercheront ces photos. Des conseils pour déterminer le tarif seront donnés via le site, de mon côté je propose aux agences les photos triées, sélectionnées, tarifées avec ma commission... voici en quelques mots l'idée par rapport à votre métier.	"Oui je suis adhérent"

Psychologue clinicienne en libéral	Salariée à mi-temps dans une association d'aide aux victimes et mi-temps en libéral dans son propre cabinet	L'idée est de simplement trouver un moyen, une opportunité pour des personnes qui seraient plus réticentes, avec un coût moindre, de proposer des packs de 3 ou 4 séances renouvelables ou pas... ! In fine la rencontre se fera, mais cela peut s'appliquer à une personne handicapée à mobilité réduite, une personne dont la religion peut la restreindre à ne pas consulter, une personne tellement mal qu'elle ne fera jamais la démarche. L'idée est de créer une autre façon de travailler, en touchant une autre cible de patientèle inaccessible habituellement. Faire du marketing grâce à un moyen original et ciblant une niche de patientèle particulière. Une communauté particulière. L'autre idée est de créer un site internet qui rassemblerait une communauté de psychologues, avec des appréciations, des témoignages, des classements par spécialités, un site qui permettrait de créer une communauté et un véritable référentiel dans le domaine.	"J'adhère" toutefois le premier scénario proposé ne convenait pas car il touche à l'éthique"
Orthophoniste libérale	Rééducation du langage, oral, écrit, mais aussi tout ce qui est logique et mathématique. Essentiellement des enfants d'âge primaire, mais aussi des adultes pour le trouble de la mémoire, de l'expression et de la compréhension tel que Alzheimer, Parkinson, ainsi que les problèmes de déglutition et de malposition linguale.	Proposer sur un site internet avec des exercices d'orthophonies, des vidéos, des témoignages, ... Sans voir aussi compliqué. Imaginons de simples conseils sur la respiration, avec quelques vidéos, bien dormir, prendre ses repas à l'heure. Cela serait sécurisé avec des accès codés, comme pour les révisions du code du permis de conduire où une fois payé, vous recevez un code d'accès avec 50 examens à passer à la maison. En fait dans l'idée, c'est surtout de faire quelque chose de simple avec des conseils basiques mais utiles, avec des vidéos sympas dans le but de créer une communauté et d'engendrer le bouche à oreille de telle manière que les gens diront : « tu as vu l'orthophoniste X, elle a un site super pratique avec des vidéos marrantes et efficaces, elle est même déguisée sur certaines vidéos et ça plaît aux enfants. ». L'autre proposition : Nous sommes dans le même contexte de compétence et vous allez créer une communauté de telle manière à créer, soit une notoriété, soit une clientèle. Ainsi, l'idée est de rassembler sur un site, tous les orthophonistes de France, de les contacter par téléphone, recherches, mailing, de créer un site internet, puis de les référencer par région, selon leurs spécialités. Ensuite, il s'agit de leur laisser la possibilité, via leur espace personnel de mettre en place des témoignages, dans le but de devenir un site référent en la matière. Vous cherchez un Orthophoniste, allez donc sur le site de X vous trouverez votre bonheur, par spécialité, par région.	"Oui je suis convaincue que pour certaines pathologies on pourrait dématérialiser l'orthophonie"
Restaurateur	Restaurant de 50 couverts, ouvert uniquement le midi, en semaine (fermé le week-end)	C'est de mettre votre savoir et vos compétences au service de la cuisine mais sans restaurant, sans cuisiner. Imaginons que vous vouliez ouvrir un restaurant de cuisine Française en Algérie. Avant d'ouvrir ce restaurant, vous allez créer un site internet où vous allez proposer des recettes de cuisine Française, toutes sortes de recettes, Vous les connaissez, vous les triez, vous les sélectionnez, les référencez sur un site approprié dans la langue du Pays l'Algérien. Actuellement, grâce à des systèmes tels que Google Analytics vous pouvez savoir dans quelles régions les personnes se sont connectées pour télécharger ses recettes. Mais aussi des vidéos, des leçons de cuisines Françaises, comment réaliser un coq en sauce par exemple. Service payant ou non, et ceci durant un an, voire un an et demi. Et vous allez ainsi créer une communauté via ce site, les gens vont le visiter.	"J'adhère au concept de pouvoir proposer aux gens des informations que je ne trouve pas ailleurs"

<p>Orthophoniste libérale et calligraphe</p>	<p>Rééducation du langage, oral, écrit, mais aussi tout ce qui est logique et mathématique. Essentiellement des enfants d'âge primaire, mais aussi des adultes pour le trouble de la mémoire, de l'expression et de la compréhension tels que Alzheimer, Parkinson, ainsi que les problèmes de déglutition et de mal position linguale.</p>	<p>En rapport avec ton métier, cela serait de créer un site internet qui regrouperait tous les orthophonistes de France, où l'on aurait des explications les différentes spécialités des orthophonistes, permettant d'aiguiller les patients en recherche de tels ou tels spécialistes. D'un côté cela permettrait aux orthophonistes d'être à la page de toutes les nouveautés de la profession, les tarifs qui ont changé. Dans une autre proposition, ce serait de proposer des jeux très simples via un site, qui permettrait à tes patients de pouvoir se connecter et via une vidéo d'avoir des conseils sur l'hygiène de vie, comment bien dormir, apprendre à bien manger équilibré avec trois repas par jour, dans le but de trouver un équilibre et d'obtenir des conseils que tu donnes généralement durant tes séances mais qui seraient repris sur ces supports. Proposition également d'un scénario en rapport avec la passion de cette Orthophoniste à savoir la Calligraphie. Collecte de données sur le sujet et mise à disposition d'informations utiles sur le sujet, présentation de ses toiles.</p>	<p>Oui s'il s'agit d'un site uniquement informatif. ... En plus si à moyen terme cela me ramène de la clientèle je ne peux pas les accueillir donc il n'y a pas d'intérêt. Je ne peux pas répondre à la demande je suis déjà complet. en fait j'ai du mal avec tout ce qui touche aux nouvelles technologies. (Rire) Par contre par rapport à la calligraphie alors là c'est indispensable comme aussi la page Facebook. C'est même incontournable. Et c'est très intéressant ! ... Avec l'orthophonie je vis avec les revenus que j'ai et je ne veux pas trop m'impliquer, c'est une partie importante de ma vie mais si je lance quelque chose demain, cela ne sera pas en rapport avec l'orthophonie mais avec la calligraphie ! Cela sera innovant et je pense qu'il y a plein de chose à faire."</p>
--	---	--	---

<p>Agence de communication éditoriale</p>	<p>Production de contenu pour les entreprises. Sous forme d'écrits au travers de sites internet, de page facebook, de plaquettes publicitaires, de catalogues produits...</p>	<p>Parallèle fait avec la fabrication des skateboards coûte 1 million d'euros, et où les fabriquer?  Donc, selon le concept, je construis un site internet qui va permettre aux gens qui ont une appétence pour le skateboard de se connecter et d'obtenir de l'information. Sur la technologie du skateboard, les dernières compétitions, combien coûte un skateboard, des mises en relations avec des différents magasins distribuant des skateboards, les lieux où se trouvent les pistes, Et grâce à des outils tels que Google Analytics de déterminer là où il y a le plus de connexions en France vis-à-vis de l'appétence pour le skateboard. Le but est de faire de la gratuité d'information afin de créer une communauté autour du skateboard, et de l'autofinancer via la publicité de certains professionnels du domaine. Sachant que dans le concept je suis un spécialiste du domaine, un passionné depuis plus de 20 ans par le skateboard. Je me suis entouré d'une personne compétente pour le site. Tout cela permettra de déterminer les lieux, les plus propices à l'installation de mon usine après analyse du trafic de mon site et de l'environnement, compétitions, pistes... en fait, grâce à ce concept on s'appropriera l'entreprise, lorsque l'on réalise une étude de marché, l'appropriation n'est pas la même. Dans notre cas, on créait l'entreprise, que l'on s'approprie dans le but de créer plus tard l'usine de production qui portera le même Logo, la même marque. Les gens nous connaîtront et nous reconnaîtront, ils feront le lien avec le site qu'ils connaissent depuis des mois voire des années. L'implication de l'entrepreneur sera forcément plus importante. Et cela dans un esprit de gratuité !</p>	<p>“Ce concept tient tout à fait la route”</p>
---	---	---	--

**Annexe 5: Tableau récapitulatif des entretiens auprès de porteurs de projet**

Situation actuelle du porteur de projet	Projet	Scénario et présentation du modèle	Réaction de l'entrepreneur
<p>Etudiant Expert en cuisine française Il n'a pas fait d'étude de marché, ni de business plan et ne possède pas les fonds nécessaires à l'achat de ce restaurant.</p>	<p>Ouverture d'un restaurant de cuisine française en Algérie</p>	<p>Afin d'augmenter ses chances de réussite, le porteur de projet commencera (sur une période de 1 à 2 ans) par rassembler, collecter, référencer et proposer des recettes de cuisine française sur un site internet algérien. Il s'agit, en effet, d'augmenter l'appétence des internautes adeptes de ce type de cuisine, en leur proposant des vidéos, des conseils, des leçons de cuisines en ligne. Certains services seront payants, d'autres gratuits, le but étant avant tout d'identifier des clients potentiels pour le restaurant et de déterminer la région la plus favorable à l'ouverture d'un restaurant de cuisine Française en Algérie. Des systèmes d'analyses tels que Google Analytics permettront de géolocaliser les connexions sur le site et de déterminer ainsi l'implantation géographique la plus favorable à l'ouverture d'un restaurant. De plus, la création d'une communauté d'internautes favorisera la notoriété du site et à fortiori du futur restaurant. le porteur de projet s'appliquera à transformer les internautes en clients du restaurant.</p>	<p>Vision nouvelle sur son approche de création d'une société. Les fonds nécessaires à l'achat du restaurant étant l'obstacle bloquant, le scénario a séduit l'étudiant dont les perspectives se sont élargies. Après avoir travaillé quelques semaines sur ce projet, il fut provisoirement interrompu du fait du départ à l'étranger de l'étudiant pour finir son cycle universitaire.</p>
<p>Salarié</p>	<p>Ecole de Musique</p>	<p>Deux propositions ont été faites: 1) mise en relation de prospects avec des professeurs de musique ou de chant dans toutes la France, dans le but d'étendre ses compétences et celles de parties prenantes experts sur son site à un niveau national 2) mise à disposition d'informations sur la musique et notamment sur son concept de "jouer avant d'apprendre le solfège", reportages, témoignages, partitions, professionnels vendeurs d'instruments, les chorales.... dans le but de créer du trafic, un réseau, une communauté et pour sa part d'augmenter sa notoriété tout en proposant ses compétences en tant que professeur de chant et/ou de musique.</p>	<p>ton intervention m'aura permis de prendre en compte l'importance de mes communautés web musicales que j'utilise déjà pour ma pub en tant qu'artiste, et que je pourrai tourner à mon avantage lors de la création de mon école de musique . Un petit exemple concret : j'ai élaboré un questionnaire pour mon étude quanti . Rien que par mes contacts webs sur mon site .... j'ai récolté près de 200 réponses en 1 semaine .... Un gain de temps et une efficacité énorme. Ces réponses me permettent d'orienter mes choix et de mieux comprendre les attentes de mes futurs clients sur l'éducation musicale. Ca me permet également de créer du "buzz" avant l'heure. Lors de mon concert de samedi soir, une 10aine de personnes m'a posé des questions à propos de mon projet ...Dans mon projet, je dois absolument pousser le réseau par le net pour mieux me faire connaître. Je capitalise les contacts que j'ai dans ce milieu en vue de mon déploiement. Dans la dernière question de mon questionnaire, j'ai demandé un contact mail si les personnes sont intéressées, que je stocke bien entendu ....</p>

<p>Couple de Salariés: Mme technicienne en laboratoire pharmaceutique, Mr mécanicien Moto</p>	<p>Mécanique des deux roues</p>	<p>Cette salarié a élaboré son propre scénario sur la base d'échanges d'idées, à savoir une façon différente d'appréhender la création d'une structure en réalisant une communauté de parties prenantes dont les intérêts et les compétences seront bénéfiques pour la société en mode gagnant-gagnant. Ceci grace aux nouvelles technologies et notamment via un site internet où les informations collectées par l'expert entrepreneur et les parties prenantes seront les garants de la notoriété de ce site. Une sorte de tremplin a l'élaboration future d'une structure plus conventionnelle.</p>	<p>Depuis plusieurs mois mon compagnon et moi souhaitons mettre en place un projet d'animation auprès de jeunes en difficultés. Il s'agit de leur proposer des activités en rapport avec la mécanique des 2 roues. Nous nous heurtons à plusieurs problématiques. D'une part, avoir accès aux locaux et aux matériels spécifiques, d'autre part, trouver le cadre légal et administratif adéquat, et pour finir réussir à concilier le travail chronophage de mon compagnon à cette nouvelle activité. Ensuite, Mr Helfer m'a expliqué son modèle ce qui nous a ouvert de nouvelles perspectives. Une idée que nous avions écartée faute de moyen financier est devenue possible. En appliquant le modèle de Mr Helfer, nous envisageons de créer un site internet sur lequel nous proposerons de l'information gratuite et fiable afin d'avoir une visibilité auprès d'une future clientèle pour un garage spécialisé dans les 2 roues. Les mots d'ordre seront fiabilité, honnêteté, transparence et confiance. La vie du site nous permettra de construire un plan commercial et d'avoir des arguments à l'obtention d'un financement. Ce projet de garage proposera le prêt de matériel et une aide pédagogique à moindre coût pour les jeunes envoyés par des associations. Ainsi nous aurons créé la structure d'accueil pour une action sociale comme prévu initialement mais également la perspective d'un nouveau projet professionnel. Le concept de Mr Helfer a été l'élément de liaison qui nous manquait pour construire un projet économiquement viable.</p>
<p>Cadre au chômage</p>	<p>Escalade</p>	<p>Apport d'idées nouvelles à travers une discussion sur la conception de l'entrepreneuriat. Basé essentiellement sur la passion, les compétences et le réseau sous forme d'une communauté, la conversation a été construite autour de la conception de LRM et la façon dont Mr Helfer envisage la création de sa nouvelle société. L'idée que Mr Helfer a voulu transmettre est que cette approche permet d'être bien plus réaliste vis à vis du financement nécessaire à une structure et qu'il est inutile de chercher l'idée du siècle mais plus indispensable de réfléchir sur ses propres passions et compétences.</p>	<p>Au milieu d'une rencontre de passionnés de véhicules de collection, Mr Helfer m'a tout de suite parlé de son approche atypique et en même temps efficace de créer une entreprise. Quand je lui ai dit que je n'avais jamais eu l'idée géniale pour me lancer, il m'a demandé si j'avais une passion. Lorsque j'ai rajouté que je n'avais pas d'argent à investir, il m'a répondu que j'avais certainement des compétences et un réseau de connaissances. Il a continué en m'affirmant, sûr de lui, que ces 3 éléments "passion, compétences et réseau" constituaient à eux seuls les pierres angulaires de toute démarche entrepreneuriale. Il m'a même soutenu que, si je lui écrivais quelques lignes sur ma passion, mes compétences et mon réseau, il pourrait me soumettre un scénario d'une réalisation autour de ma passion. J'étais interloqué, car tout frais sorti de mon Executive MBA, je n'avais cessé d'entendre que, pour créer son entreprise, il fallait une idée lumineuse, au minimum assortie d'une étude de marché pointue et d'un business plan réaliste, auquel il faudrait se tenir. Récemment j'ai rencontré un jeune créateur d'entreprise. Il m'a raconté son histoire et je constate que son cheminement colle complètement au processus entrepreneurial effectuel prôné par Alexandre Helfer. Nous nous sommes vus plusieurs fois avec ce créateur et il est possible que nous envisagions une collaboration... Merci à Alexandre de m'avoir ouvert les yeux sur une approche radicalement différente de l'entrepreneuriat et tellement plus concrète et réaliste.</p>

ingénieur agronome Etudiante Master Entrepreneuriat	et en 2	Importation de Mangues du Sénégal vers la France	Lors d'une séance de coaching de la soirée de l'entrepreneuriat, Mr Helfer a eu l'occasion de proposer à cette étudiante de voir son projet sous un nouvel angle. En suivant le concept de LRM, il lui a proposé de devenir un interlocuteur intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs de Mangues. Alors que cette étudiante envisageait de créer une structure au Sénégal avec des locaux et des besoins financiers importants, il lui a proposé de débiter par une structure web au financement restreint tout en créant une réelle notoriété et un réseau exportateurs, contrôleurs, importateurs.  "C'est avec plaisir que je vais te dire l'impact que l'approche a généré pour moi, un impact très positif d'ailleurs. Tu m'avais donnée une excellente idée qu'était de créer un site web pour être interlocuteur entre les exportateurs sénégalais et les importateurs en France. Après avoir réfléchi, je trouve que c'est une très bonne stratégie pour réussir mon projet d'exporter des mangues du Sénégal car, c'est la méthode qui permet de promouvoir l'exportation des mangues du Sénégal. En plus elle ne nécessite peu de fonds financiers pour l'investissement. De plus en le faisant, j'estime gagner plus que si je me positionnais comme une simple exportatrice où je serai dans une stratégie océan rouge... Les exemples tirés de ta société LRM et du restaurant en Algérie me donnent plus d'espoir que la stratégie pourrait marcher pour mon projet. L'idée que j'ai retenue c'est donc de modifier mon projet comme tu as fait avec LRM c'est-à-dire me positionner comme interlocutrice entre exportateurs et importateurs, via un site web. Encore merci infiniment pour cette très bonne idée. Et si tu me le permets, à la prochaine réunion de la Ruche j'aimerais discuter encore avec toi pour que tu me guide sur les relations que je vais devoir définir avec les exportateurs sénégalais."
---	---------------	--	--

#### ***Annexe 6: Liste des thématiques et catégories***

- Valeur pour le client
- Expertise, accumulation d'information
- Engagement de l'entrepreneur
- Passion
- Organisation de l'information,
- Minimisation des couts
- Mobilisation des parties prenantes
  - individus
  - collectif: communautés, potentiel du Web
  - fournisseurs gratuits