

LA DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE

MANUEL D'ACCOMPAGNEMENT DE PROJET



Documentation et rédaction assurées par Jean Bibeau et Marie Texier

**Entreprendre Ensemble
pour Demain**



[Pour citer ou adapter ce manuel](#)

Ce manuel a été réalisé avec le soutien de la fabriqueREL. Fondée en 2019, la fabriqueREL est portée par divers établissements d'enseignement supérieur du Québec et agit en collaboration avec les services de soutien pédagogique et les bibliothèques. Son but est de faire des ressources éducatives libres (REL) le matériel privilégié en enseignement supérieur au Québec. La fabriqueREL accompagne les auteures et auteurs dans un processus d'autoédition de leur ouvrage.



Sauf indications contraires, le contenu de ce manuel électronique est disponible en vertu des conditions de la [Licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale 4.0 International](#).

Vous êtes autorisé(e) à :

Partager – Copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats.

Adapter – Remixer, transformer et créer à partir du matériel.

Selon les conditions suivantes :

Paternité – Vous devez citer le nom des auteur(e)s originaux.

Pas d'utilisation commerciale – Vous n'avez pas le droit d'utiliser le matériel à des fins commerciales.

Pour citer cet ouvrage : Bibeau, J. et Texier, M. (2025). La démarche entrepreneuriale : qui suis-je, où vais-je, comment y aller. Université de Sherbrooke. License CC BY-NC. Disponible à : <https://pressbooks.etsmtl.ca/manuelaccompagnemententreprneurial/>

© Jean Bibeau et Marie Texier (2025)

**Entreprendre Ensemble
pour Demain**



Les repères de la démarche entrepreneuriale



Bienvenue

Ce manuel a été conçu pour générer un espace de réflexion et d'apprentissage afin de vous soutenir dans la réalisation d'une idée de projet qui vous tient à cœur. Il propose une démarche entrepreneuriale structurée et autonome qui peut être adaptée selon la nature de votre projet et vos ambitions.

À toutes les personnes qui ont une idée de projet d'innovation au sein d'une entreprise, d'un organisme sans but lucratif, d'une coopérative, d'une école, d'un centre de santé, de loisirs ou de recyclage, d'un orchestre, d'une *start-up* technologique, etc., ou à d'autres qui souhaitent démarrer une nouvelle entreprise ou organisation, ou encore qui sont tout simplement curieuses d'explorer une démarche qui structure une idée de projet...



Table des matières

Pourquoi un manuel en ressource éducative libre (REL) ?	iii
Comment utiliser ce manuel	iv
À propos du collectif de création	v
Structure du manuel.....	vii
Remerciements.....	viii

Chapitre 1 – Présentation de la démarche proposée 1

1.1. Notre philosophie de l’accompagnement	2
1.2. Fondements de notre philosophie	3
1.2.1. Dialogue et joie.....	4
1.2.2. Sens et observation dans un monde vivant.....	5
1.2.3. Agir à partir de soi et de plus grand que soi.....	7
1.2.4. Pensée « modèle d’affaires ».....	9
1.2.5. Neuf (9) questions pour intégrer l’approche « Modèle d’affaires ».....	11
1.3. Moments clés de la démarche entrepreneuriale	13
1.3.1. Introspection, exploration et exécution	14
1.3.2. Repères pour la réflexion et pour l’action	15
1.3.3. C’est l’histoire de... Léa, Jérémie et Madi	17

Chapitre 2 – Introspection..... 19

2.1. Votre Profil d’entrée	21
2.1.1. Identifier votre propre profil d’entrée.....	21
2.1.2. C’est l’histoire de... Maija et Roosa	22
2.2. Votre Profil de sortie	23
2.2.1. Imaginer votre profil de sortie souhaité.....	23
2.2.2. C’est l’histoire de... Amy, Astou et Fatou	24
2.3. Quel sens pour soi et la communauté.....	25
2.3.1. Notions de base	25
2.3.2. Questionnements pour votre projet	27
2.3.3. C’est l’histoire de... Alex, Julia et Maxime	27

Chapitre 3 – Exploration	31
3.1. Quelle idée de projet.....	33
3.1.1. Notions de base.....	33
3.1.2. Questionnements pour votre projet	36
3.1.3. C’est l’histoire de... Antoine et Sarah.....	37
3.2. Qui en demande et en quoi c’est distinctif	39
3.2.1. Notions de base.....	40
3.2.2. Questionnements pour votre projet	42
3.2.3. C’est l’histoire de... Camille et Assane	45
3.3. Quoi planifier à gérer	46
3.3.1. Notions de base.....	47
3.3.2. Questionnements pour votre projet	50
3.3.3. C’est l’histoire de... Charlie, Adriana et Violine	53
Chapitre 4 – Exécution	55
4.1. Quoi exécuter pour se lancer	57
4.1.1. Notions de base.....	57
4.1.2. Questionnements pour votre projet	59
4.1.3. C’est l’histoire de... Juan, Tammy, Greg et Roberta	62
4.2. Quoi exécuter pour opérer.....	65
4.2.1. Notions de base.....	65
4.2.2. Questionnements pour votre projet	67
4.2.3. C’est l’histoire d... Amina	69
Chapitre 5 – Aller à la rencontre de l’autre	73
5.1. Observer : sentir et regarder autour de soi.....	75
5.2. Discuter : cibler l’interaction et dialoguer	77
5.2.1. Avant les rencontres.....	79
5.2.2. Pendant les rencontres.....	81
5.2.3. Après les rencontres	83
5.3. Raconter : mobiliser l’autre par un sens partagé	84
5.3.1. Par un récit narratif (<i>storytelling</i>)	85
5.3.2. Par la distance parcourue	87
5.3.3. Pour que d’autres se joignent à vous	91
À la prochaine !.....	93

Pourquoi un manuel en ressource éducative libre (REL) ?

Ce manuel a été créé dans un contexte où les besoins d'accompagnement entrepreneurial sont grands à travers le monde pour tout type de projet et d'éducation à l'esprit d'entreprendre. Des crises multiples traversent depuis longtemps différentes situations de vie locales et internationales. Ces crises persistent et continuent de s'aggraver avec la complexité des interdépendances que notre planète connaît.

Devant cela, les jeunes sont de plus en plus nombreuses et nombreux à militer en faveur d'une société responsable envers les problématiques environnementales et sociales actuelles. Pour d'autres, il s'agit de développer leur propre activité économique pour pouvoir soutenir la vie autour de soi. Crise écologique, sanitaire, économique, sociale, de sens, pénurie de main-d'œuvre ou d'emploi, robotisation et numérique sont autant de paramètres et de défis rencontrés par différents collectifs aujourd'hui.

Il y a donc beaucoup à faire et à réinventer localement pour aller vers un mieux-être des personnes et des collectivités. Ce manuel s'inscrit dans une diffusion par le numérique de pratiques d'accompagnement entrepreneurial dans une visée de développement du pouvoir d'agir de toutes et tous dans leur propre contexte. Il vise à soutenir le plus grand nombre dans leurs efforts d'émancipation de soi et de contribution à leurs communautés à travers le développement autonome d'une démarche entrepreneuriale structurée.

Faire dialoguer les contextes

Loin d'être absolus, les savoirs partagés dans ce manuel d'accompagnement visent avant tout le dialogue et l'entraide. Nous espérons que ce matériel pourra vous aider à réfléchir sur la démarche entrepreneuriale dans votre propre contexte !

La licence de cette ressource éducative libre (REL) vous permet une adaptation du matériel, à condition de citer le présent manuel et de rester dans le libre accès. Vous avez donc l'autorisation de partager, de modifier ou d'enrichir les contenus de ce manuel à partir de vos propres expériences, pratiques et ressources. Que ce soit pour répondre à un besoin pédagogique spécifique ou pour mieux refléter les particularités de votre contexte socioculturel et de territoires, plus ces pratiques circulent et génèrent des conversations dans votre communauté, mieux c'est pour le bien commun.

Les apprentissages sur la manière d'entreprendre, avec d'autres, et d'accompagner dans différents contextes permettent de poser un regard sur nos propres pratiques. Cela nous aidera aussi, n'hésitez donc pas à nous faire part des fruits de vos adaptations !

Pour communiquer avec nous : aed.eg@USherbrooke.ca

Comment utiliser ce manuel

Ce manuel vous accompagne dans le développement d'une idée de projet à partir de questionnements qui guident la réflexion et l'action dans une pensée d'introspection et d'exploration, avant celle d'exécution. Le tout s'orchestre autour de points de repère présentés dans des chapitres qui structurent votre travail en lien avec des moments clés de la démarche entrepreneuriale. De manière autonome, vous pourrez ainsi acquérir des connaissances pour concevoir et mettre en œuvre votre projet. Il s'agit donc d'un manuel pratique pour vous mettre concrètement dans l'action.

Lecture des chapitres

Nous vous suggérons de commencer par le **Chapitre 1 – Présentation de la démarche proposée** pour vous familiariser avec le contenu et prendre le manuel en main. Celui-ci vous permettra d'orienter la lecture des prochains chapitres. Comme la démarche de projet n'est pas linéaire, il n'y a pas d'ordre particulier pour lire les chapitres, autre que celui qui est spécifique à votre idée de projet et à son contexte. Le manuel a été conçu pour que vous puissiez naviguer naturellement d'un chapitre à l'autre, en suivant votre propre rythme de lecture et selon le temps à consacrer à la réalisation du projet. À partir des questionnements soulevés et des actions posées, un chapitre vous mènera forcément à consulter ou à revoir les autres. C'est le but de la démarche !

Construire l'intelligence de votre projet

Dans chaque chapitre, vous trouverez des notions de base, des questionnements pour faire avancer la réflexion sur votre projet et des histoires de personnes dans la communauté en lien avec les notions abordées. Nous recommandons de documenter par écrit vos réflexions en cours de lecture pour optimiser l'appropriation des concepts et de la démarche proposée. Que ce soit un cahier de notes ou un outil en ligne, le fruit de la réflexion et des actions posées au cours de la démarche constitue votre intelligence de projet. Elle concerne le projet imaginé en ce moment, mais aussi tous les autres à venir.

De manière générale, les questionnements, les réflexions et les exercices de la démarche proposée peuvent se faire de manière individuelle. Toutefois, notre pratique à ce jour démontre qu'avoir une personne ou deux avec qui partager vos idées au fur et à mesure que celles-ci prennent forme permet de pousser plus loin la réflexion, de prendre confiance dans les actions envisagées et de solidifier la structure de votre projet.

À propos du collectif de création

Ce manuel est le fruit d'interactions et de collaborations nombreuses, avec des praticiennes et praticiens de différentes disciplines et des personnes étudiantes porteuses de projets et d'idées, tant au niveau universitaire que collégial. Ces interactions et collaborations se sont déployées par l'entremise de notre incubateur universitaire, l'**Accompagnateur entrepreneurial Desjardins (AED) de l'Université de Sherbrooke (UdeS)**. Sur les campus et dans les différents écosystèmes les entourant, toutes ces personnes ont contribué à ces espaces propices au dialogue et au partage de regards sur l'expérience humaine derrière l'accompagnement entrepreneurial. Plus récemment, l'AED expérimente de nouvelles collaborations « dans l'action » avec l'Europe et l'Afrique du Nord et de l'Ouest. C'est dans cette dynamique que s'insère ce manuel, comme projet de diffusion par le numérique de ressources au sein de la francophonie.

L'AED est un incubateur universitaire dont la mission est d'inviter les personnes à générer un sens et à passer à l'action par des projets qui développent, avec d'autres, l'esprit et l'action d'entreprendre avec une conscience critique. À sa sixième année d'activité, l'AED a accompagné près de 650 projets et guidé plus de 5000 personnes dans le cadre de formations et d'ateliers offerts par des coachs aux profils professionnels diversifiés. En 2021, l'équipe de l'AED s'est vu attribuer le Prix de l'innovation pédagogique de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) pour son approche originale et son modèle pédagogique innovant.

- Pour lire la nouvelle à ce sujet : www.usherbrooke.ca/parteneriats/fr/actualites/nouvelles/details/46539
- Pour en connaître plus sur l'AED : www.impactaed.org

Au nom de l'équipe de l'AED, la documentation et la rédaction du manuel ont été assurées par :

Jean Bibeau

Après 25 ans de création et de gestion d'entreprises, Jean est devenu professeur d'entrepreneuriat à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke et dirige maintenant l'incubateur universitaire Accompagnateur entrepreneurial Desjardins (AED). De son doctorat en entrepreneuriat, sa maîtrise en science politique et son baccalauréat en droit, Jean tire une philosophie de l'entrepreneuriat ouvert. Ses recherches portent sur l'accompagnement entrepreneurial, les incubateurs d'entreprises et le sens de l'expérience d'apprentissage. Il enseigne l'entrepreneuriat au sein de nombreuses disciplines allant de la musique à la physique quantique. Sa mission est d'insuffler le goût et l'action d'entreprendre à une communauté de personnes de domaines et d'horizons diversifiés.

Marie Texier

Animée par le goût de l'aventure avec d'autres, Marie accompagne des projets d'innovation en éducation entrepreneuriale au sein de l'AED. Grâce à ses maîtrises en anthropologie et en génie des structures et à ses études au Conservatoire de musique, Marie apporte sa lecture fine des rythmes humains et collectifs au développement de nouveaux espaces d'apprentissage. Ses expériences professionnelles dans la gestion d'équipes interdisciplinaires en événementiel, en promotion de la santé et dans la créativité en affaires l'amènent tout particulièrement à travailler avec des personnes d'horizons variés. Comme anthropologue, elle s'intéresse aux trajectoires de vie des jeunes en contexte de changement social globalisé et à l'accompagnement des personnes dans la génération d'un sens à la nouvelle complexité du monde.

La réflexion à travers de nombreux échanges dans le temps a été menée par tous les accompagnateurs professionnels et toutes les accompagnatrices professionnelles à l'AED depuis sa création : **Jean Bibeau, Stéphanie Chicoine, Jacques Cloutier, Émilie Desrosiers, Mariama Lo, Manon Mazonod, Roxane Meilleur, Clément Moliner-Roy et Marie Texier.**

Révision linguistique : **Katerine Robert**

Mise en page et intégration sur Pressbooks : **Alexandra Lez**

Illustrations : **Mylène Choquette**

Enfin, les savoirs partagés dans ce manuel viennent de ce collectif original de personnes en interaction, qui vivent au Québec, et dont les expériences de vie et les modèles intellectuels sont tissés de différentes influences internationales. Le collectif est principalement ancré dans la communauté large de l'UdeS, dont le campus principal est situé sur le territoire ancestral de la Nation W8banaki, le Ndakina. Ce collectif est destiné à grandir grâce aux rencontres avec d'autres, personnes ou collectifs, qui se questionnent sur l'expérience humaine au cœur des pratiques d'accompagnement entrepreneurial à travers la planète.

Structure du manuel

Le manuel est organisé en cinq chapitres :

Le **Chapitre 1** est une première familiarisation avec la démarche proposée. Notre philosophie d'accompagnement et les fondements sont présentés. De plus, les trois moments clés de la démarche entrepreneuriale sont introduits : l'introspection, l'exploration et l'exécution. Cela permet de faciliter une prise en main progressive du manuel et d'orienter la lecture des prochains chapitres pour travailler sur votre projet.

Le **Chapitre 2** présente le moment de l'introspection. C'est le moment de poser un regard sur la raison d'être de votre idée de projet et sur votre motivation à le réaliser. Trois repères sont introduits par ce moment pour structurer votre réflexion et vos actions. Ces repères sont : votre profil d'entrée, votre profil de sortie et quel sens pour soi et la communauté.

Le **Chapitre 3** présente le moment de l'exploration. C'est un temps pour voir, de manière pragmatique, si l'idée peut tenir dans une pensée « modèle d'affaires ». Trois nouveaux repères sont introduits par ce moment pour structurer votre réflexion et vos actions. Ces repères sont : quelle idée de projet, qui en demande et en quoi c'est distinctif, et quoi planifier à gérer.

Le **Chapitre 4** présente le moment de l'exécution. C'est le moment qui vous permet de décider, ou non, de passer à l'action et de mettre en œuvre ce qui a été exploré. Deux derniers repères sont introduits par ce moment pour structurer votre réflexion et vos actions. Ces repères sont : quoi exécuter pour se lancer et quoi exécuter pour opérer.

Le **Chapitre 5** réitère l'importance d'aller à la rencontre des personnes et de les mobiliser en vue de la réalisation du projet. Ces personnes sont vos proches, la clientèle ou les bénéficiaires ciblés, les partenaires souhaités, les fournisseurs, etc. Des réflexions sur la rencontre des personnes et leur mobilisation sont présentées sous les actions d'observer, de discuter et de raconter.

Remerciements

Nous remercions toutes les **personnes étudiantes** porteuses de projets et d'idées, tant au niveau universitaire que collégial, ainsi que l'ensemble des praticiennes et praticiens de toutes les disciplines qui nous ont soutenus à travers les années. Merci de votre présence et de votre contribution aux espaces de partage, d'enthousiasme et de création qui ont donné naissance à ce manuel.

Nous remercions aussi les membres de l'équipe de la fabriqueREL – **Serge Allary, Myriam Beudet, Marianne Dubé, Alexandra Lez, Claude Potvin, Stéphane Roux** et **Camille-Hélène St-Aubin** – pour leur présence, leur accompagnement et leurs conseils dans le processus de création.

Chapitre 1 – Présentation de la démarche proposée

Ce chapitre vise une première familiarisation avec la démarche entrepreneuriale proposée. Chaque projet est unique en soi, à la fois par ce qui le motive, par les personnes qui participent à sa réalisation et par son contexte de mise en opération. Il n’y a donc pas de recette toute faite. Les possibilités de mise en œuvre d’un projet sont le fruit de la méthode et de l’imagination propres à votre contexte.

Ce chapitre présente notre philosophie de l’accompagnement, les fondements de cette approche et un survol des trois moments clés de la démarche entrepreneuriale. Le tout est construit à partir de ce que nos années d’expérience en accompagnement de projets ont permis de relever. Ce chapitre vous invite à vous faire une idée générale de la démarche entrepreneuriale. Il vous permet de stimuler l’imaginaire entrepreneurial en vue d’un début de structure de la démarche avant de plonger dans les prochains chapitres.



1.1. Notre philosophie de l'accompagnement

Entreprendre ne peut jamais être une œuvre solitaire. C'est avant tout une expérience humaine et bienveillante. Elle permet, avec d'autres, de définir ce qu'est la réussite, dans son propre contexte et en lien avec ses valeurs. Le soutien de l'autre peut prendre différentes formes, qui toutes contribuent de manière directe ou indirecte à l'accompagnement de soi et du projet dans son développement. Les expériences entrepreneuriales sont le **fruit d'interactions avec d'autres** avec qui partager ses idées et ses actions. Il peut s'agir de personnes qui pensent déjà au projet avec vous, de votre entourage familial et social, de personnes qui collaborent ou pourraient collaborer au projet (partenaires, fournisseurs, bailleurs de fonds, usagères et usagers, clientèle, accompagnateurs et accompagnatrices, etc.) ou encore de nouvelles rencontres que vous ferez au cours de la démarche.

De manière générale, le développement d'une idée de projet demande de poser un regard sur soi, sur son projet et sur le monde environnant, et de s'interroger sur les bonnes manières de procéder. Cette réflexion est toujours plus riche lorsqu'elle est faite en conversation avec d'autres, tant sur le plan de la confiance, de l'inspiration que du partage des défis et des bons coups. Prendre le temps d'imaginer les espaces où se trouvent ces autres avec qui **échanger des idées, des perspectives et s'entraider** est déterminant dans le développement de l'idée de projet vers votre réussite. Dans la manière d'envisager les prochaines étapes de votre démarche, cela revient donc à poser un regard sur les gens que vous connaissez, sur les relations que vous avez, sur votre réseau et sur votre communauté.



Notre philosophie de l'accompagnement invite donc toutes celles et tous ceux qui le souhaitent à tenter l'expérience de s'entreprendre à travers des actions qui ont un sens pour soi. C'est une philosophie d'observation, d'écoute du monde autour de soi, de curiosité et d'accueil de l'autre, pour mettre en œuvre des actions qui font que le projet prend vie au-delà de soi. L'accompagnement, en ce sens, se fait forcément dans le dialogue, avec soi et avec les autres. L'importance fondamentale d'**aller à la rencontre des autres et de leur parler est au cœur de toute la démarche proposée.**

Explorez le **Chapitre 5** pour en apprendre plus et pour réfléchir sur les manières d'aller à la rencontre des autres dans le contexte de votre projet.

Enfin, inviter le plus grand nombre à tenter l'expérience, à le faire avec d'autres et à poser des actions pour contribuer au mieux-être de soi et des autres forge notre vision.

Entreprendre Ensemble pour Demain



Entreprendre : une invitation à toutes les personnes aux parcours de vie diversifiés à s'entreprendre à travers des actions qui ont un sens pour soi;

Ensemble : accueillir l'autre dans la réalisation de nos rêves et nos passions et se voir porter par le collectif plus grand que soi;

pour Demain : parce que l'avenir est maintenant et que toutes les formes de contribution de soi aident à rendre le monde plus riche de notre présence.

Pour en connaître plus sur l'impact de notre vision : <https://impactaed.org/>

1.2. Fondements de notre philosophie

Notre philosophie de l'accompagnement est le fruit d'inspirations et de référents tirés de nos expériences d'accompagnement pratiques. Elle a aussi fait l'objet de documentation et de conceptualisation par la conversation et la recherche scientifique sur nos pratiques. Ainsi, parmi les fondements directeurs de notre approche, quatre sont présentés ci-dessous.



1.2.1. Dialogue et joie

L'accompagnement de soi dans le développement de projet est toujours plus facile avec d'autres personnes qui peuvent aider, par leur écoute, leur conversation, les perspectives différentes qu'elles amènent et leur expérience dans le monde. Notre approche s'inspire, en ce sens, de la conception démocratique de l'éducation proposée par Paulo Freire (2006). Pour ce pédagogue brésilien, **le dialogue**, l'ouverture, la curiosité et le questionnement entre les êtres sont la source d'une production de connaissances ancrées dans les perceptions des personnes sur le monde dans lequel elles vivent. Le dialogue, à partir de soi et des autres, permet ainsi le développement d'un pouvoir d'agir sur ce monde. Par l'interaction, les savoirs générés sont collectifs, et vous jouez un rôle de premier plan dans l'appropriation des apprentissages (Bédard et collab., 2020).

L'expérience partagée qui se vit entre des êtres qui s'entraident et travaillent ensemble permet aussi de repenser les modes de relation à l'autre et de socialisation. Notre approche est influencée par la philosophie de Nicolas Go (2012 ; Dubois, 2019). Pour ce philosophe français, la simplicité, **la joie** et le fait d'apprendre ensemble comment faire les choses sont à la base d'un épanouissement collectif. Ainsi, nul besoin de tout savoir à l'avance. C'est en arrivant avec une posture empreinte d'écoute, d'ouverture, d'inclusivité, d'introspection, de reconnaissance et d'humilité que des relations riches de sens sur le plan humain se forment dans les contextes de travail.

Pour nous, c'est aussi l'espoir derrière la vision **Entreprendre Ensemble pour Demain**. L'accueil de soi et de l'autre est ainsi central dans la démarche proposée. La joie, elle, transcende le plaisir et invite à l'affirmation de soi et de son pouvoir d'agir dans une quête d'un **meilleur rapport à soi-même et au monde**. Dans votre contexte de projet, les rencontres que vous ferez sur le plan humain sont la plus grande richesse à découvrir et à cultiver dans ce qu'elle génère pour le projet au-delà des sentiers battus. De plus, ces rencontres vont durer au-delà de ce premier projet et seront précieuses pour la réalisation de nouvelles idées à venir.

Références

Bédard, D., Bibeau, J., Pilon, C., & Turgeon, A. (2020). L'Espace Expérientiel (E²) : une pédagogie interactive. Les Annales de QPES, 1(1). Disponible à : https://ojs.uclouvain.be/index.php/Annales_QPES/article/view/55803

Dubois, M. (Hôte). (16 août 2019). Nicolas Go, « La coopération en éducation : affirmation de l'égalité et joie d'exister » (No. 829) [Entretien audio]. Radio Univers. <http://www.radio-univers.com/nicolas-go-la-longue-tradition-de-la-pedagogie-alternative-n829/>

Freire, P. (2006). Pédagogie de l'autonomie. Érès.

Go, N. (2012). L'art de la joie. Essai sur la sagesse (p. 300). Livre de Poche.

1.2.2. Sens et observation dans un monde vivant

Au cœur de cette pratique du dialogue et du faire ensemble, les échanges permettent aussi de réfléchir avec d'autres sur ce qui a du sens pour la suite des actions à poser dans votre projet et de décider ensemble. Le **modèle pédagogique innovant** mis en œuvre à l'AED met de l'avant ces deux forces motrices du sens et du dialogue dans l'accompagnement entrepreneurial et a été documenté à cet effet (Bibeau et Meilleur, 2022a). Dans le développement d'un projet, les idées ont besoin d'être discutées, là où les nombreux apprentissages terrain et les événements qui se produisent invitent à la réflexion pour orchestrer l'action qui semble juste. Le dialogue avec d'autres est un vecteur essentiel pour cela. C'est là qu'un sens, à la fois individuel et collectif, est donné aux apprentissages et aux événements de développement du projet.

Dans la théorie des organisations, le psychologue organisationnel américain Karl Weick (1995) parle de l'activité de *sensemaking*. Celle-ci fait autant appel à la construction identitaire de soi et à la rétrospection qu'à la lecture des environnements sensibles et sociaux autour de soi, dans un esprit de continuité et de plausibilité. Dans notre philosophie de l'accompagnement, le *sensemaking* fait aussi appel à des questionnements sur la raison d'être des projets et amène à identifier et à affirmer ses motivations profondes pour guider l'action ou même réfléchir à ce que la réussite veut dire pour soi (Bibeau et Meilleur, 2022b, 2022c). Ce sont des **espaces qui peuvent aussi être déstabilisants**, où l'accueil de soi et de l'autre est d'autant plus de mise ! Dans votre contexte de projet, ce sont donc des espaces à penser et à intégrer pour développer une culture de travail en lien avec vos valeurs et vos ambitions personnelles.

La lecture des environnements sensibles et sociaux qui produit le matériel propice au dialogue dans les projets est le propre de notre sensibilité humaine. C'est aussi depuis longtemps l'objet d'étude des sciences humaines. Notre approche trouve ainsi ses racines dans la **rencontre de l'entrepreneuriat et de l'anthropologie**, dans une observation fine de l'environnement (Geertz, 1973). L'observation ethnographique, notamment, permet de décrire ce qui est observé de collectifs humains autour de soi. Elle est d'ailleurs de plus en plus relevée comme essentielle à l'orientation de l'action dans la démarche de projet (Watson, 2013). L'amour du vivant amène à le décrire en détail et à insuffler l'action à partir de ce qu'il est possible d'observer autour de soi. Dans votre contexte de projet, il s'agit souvent de relever le nez et d'être sensible à ce qu'il se passe autour de vous. Cela peut générer des occasions insoupçonnées sur le plan de l'inspiration, de la rencontre avec d'autres, de la créativité et de la conception de nouvelles possibilités.

L'environnement social est constitué de relations organisationnelles, institutionnelles ou culturelles souvent présentes au premier plan dans la lecture du monde autour de soi. Le philosophe et anthropologue français Bruno Latour (2005 ; 2007) invite cependant à **regarder les différents rythmes sociaux** et rencontres entre les personnes et comment cela change tout le temps, du fait de la nature humaine. Ainsi, ce que nous pouvons observer, ce sont plutôt des interactions entre des gens de toutes sortes qui parfois discutent ou créent des choses complètement inusitées. Dans sa sociologie de l'acteur-réseau, la possibilité de l'émergence de nouveaux collectifs repose sur ce développement d'associations inattendues entre des personnes et les traces, observables et moins observables, de leurs passages et de leurs

échanges. La possibilité de générer du changement sur le plan des collectifs humains relève, selon cet auteur, de la capacité des personnes à pouvoir ainsi composer avec leur environnement. Dans le cadre de votre démarche, cela veut dire cultiver ces espaces informels de rencontre, de réseautage et d'interaction avec d'autres qui créent des relations en lien avec vos valeurs.

Enfin, pour nous, l'humain fait partie d'espèces vivantes qui, elles aussi, façonnent et organisent notre lecture du monde. Pour cela, vous irez à la rencontre de personnes et d'environnements vivants nouveaux pour réaliser votre projet. La joie, l'accueil de soi et de l'autre ainsi que l'action collective sont dépendants d'un système organique plus grand que soi. Comprendre le sens de vos actions repose sur une **approche holistique de l'accompagnement**, laquelle invite forcément à l'introspection (Foliard et Le Pontois, 2017). Bien souvent, il suffisait de parler au voisin ou à la voisine pour découvrir un nouveau monde de possibilités pour mettre en œuvre votre projet ! Une lecture du monde autour de soi favorise l'ouverture et permet de sentir cela.

Références

Bibeau, J., & Meilleur, R. (2022a). Sens et Dialogue: forces motrices d'un modèle pédagogique innovant. *Entreprendre Innover*, 52(1), 16-27.

Bibeau, J., & Meilleur, R. (2022b). Pédagogie de l'accompagnement entrepreneurial (1): mise en mouvement des parties prenantes à la relation. *Entreprendre Innover*, 52(1), 55-65.

Bibeau, J., & Meilleur, R. (2022c). Pédagogie de l'accompagnement entrepreneurial (2): vers une performance bienveillante et négociée. *Entreprendre Innover*, 52(1), 66-76.

Foliard, S., & Le Pontois, S. (2017). Équipes entrepreneuriales étudiantes: comprendre pour agir. *Entreprendre & Innover*, (2), 44-54.

Geertz, C. (2008). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In *The cultural geography reader* (pp. 41-51). Routledge.

Latour, B. (2007). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La découverte.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oup Oxford.

Watson, T. J. (2013). Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(5-6), 404-422.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Thousand Oaks, CAL : Sage Publications.

1.2.3. Agir à partir de soi et de plus grand que soi

En dehors de ce qui peut sembler découler d'une logique prédéterminée, la démarche entrepreneuriale s'effectue donc dans un **monde ambigu, incertain et complexe**. L'entrepreneure et professeure indo-américaine Saras Sarasvathy (2001 ; 2022) explique qu'à son expression le plus simple, tout part de soi en entrepreneuriat. Notre philosophie de l'accompagnement est basée sur ce principe où toute personne, à partir de son contexte de vie actuel, peut développer une idée de projet, et ce, peu importe dans quel domaine ou avec quel niveau de connaissances. En ce sens, une attention particulière est donnée dans notre accompagnement à mieux comprendre la situation actuelle de la personne, où elle désire se rendre et à imaginer la trajectoire à parcourir pour se rendre à la situation souhaitée (Bibeau et Meilleur, 2022c). Dans son approche de l'**effectuatio**n, Saras Sarasvathy nous dit que chaque personne imagine quoi faire à partir d'un rapport au monde influencé par :



...mes goûts, mes habitudes, mes habiletés personnelles



...les canaux de communication et de connaissance auxquels j'ai accès



...les réseaux de personnes, groupes ou communautés dont je fais partie

Pour cette auteure, c'est de là que part l'action et que se présentent la question de l'interaction avec le terrain et les occasions de générer des possibilités de réalisation du projet à travers les « effets » portés par l'action autour de soi. Nous vous amènerons donc à vous poser ce genre de questions tout au long de la démarche proposée. De plus, la démarche de projet n'est pas linéaire. L'enseignant-chercheur français en entrepreneuriat Christophe Schmitt (2015) parle aussi d'un **agir entrepreneurial**, en précisant que c'est bien dans l'action que des connaissances sur « comment on fait » se développent et permettent par la suite de poser d'autres actions. L'action engage, fait apprendre et fait créer avec d'autres (Schmitt, 2021). Dans la démarche proposée, il est aussi question d'agir, de tester des choses, de mettre en œuvre, de parler à quelqu'un, de se lancer une action à la fois et d'apprendre, toujours, des effets que ces interactions avec l'environnement génèrent.

Des contradictions sur le plan social, politique et économique ne tarderont pas à se manifester, dans l'action ou dans l'observation. Elles révèlent les structures de pouvoir sous-jacentes à nos sociétés qui conditionnent certaines possibilités d'action, tant pour soi ou que pour d'autres. Pour nous, l'action entrepreneuriale doit s'inscrire dans une visée de transformation de son environnement vers une plus grande justice sociale et dans le développement d'une **conscience critique** par rapport à celui-ci (Freire, 1977). Notre approche s'inspire en ce sens de pratiques en éducation autour de projets collectifs, menés par et pour les personnes d'un groupe, et visant l'émancipation (Dionne et Bélisle, 2022).

La conscience critique se développe dans l’agir entrepreneurial entre l’action et la réflexion sur l’action. Elle permet une meilleure connaissance de soi et du monde autour de soi. Avec le temps, elle invite à ajuster ce qui est proposé par le projet, par les valeurs qui sont portées et par la réalité de l’environnement, dans un esprit de contribution possible au mieux-être de soi, des autres et des collectivités. Dans votre contexte de projet, nous vous amènerons donc à **vous questionner sur vous et sur plus grand que vous**.

La démarche entrepreneuriale est donc un **processus d’apprentissage en continu**, qui suit le mouvement de ce que présente le terrain et comment le projet avance. Ce processus se fait toujours avec d’autres, dans une dialectique entre la réflexion et l’action (Kolb et Kolb, 2009) et pour composer avec les doutes devant les incertitudes de la démarche (Foliard, 2021). C’est le mouvement de projet qui veut cela, et c’est aussi le mouvement de la vie !

Références

Bibeau, J., & Meilleur, R. (2022c). Pédagogie de l’accompagnement entrepreneurial (2): vers une performance bienveillante et négociée. *Entreprendre Innover*, 52(1), 66-76.

Dionne, P. et Bélisle, R. (avec Simard, A.) (2022). Le projet collectif d’orientation : fondements et exemples de mise en œuvre. CTREQ et Chaire-réseau de recherche sur la jeunesse du Québec.

Foliard, S. (2021). Apprendre dans les écosystèmes éducatifs entrepreneuriaux: le peer pour le meilleur. *Revue internationale PME*, 34(3-4), 118-141.

Freire, P. (1977). *Pédagogie des opprimés suivi de Conscientisation et révolution* (2e éd. française). Éditions Maspéro. (Ouvrage original en brésilien, première traduction en français en 1974)

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. *The SAGE handbook of management learning, education and development*, 42-68.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S., & Botha, H. (2022). Bringing People to the Table in New Ventures: An Effectual Approach. *Negotiation Journal*, 38(1), 11-34.

Schmitt, C. (2015). *L’agir entrepreneurial: repenser l’action des entrepreneurs*. PUQ.

Schmitt, C. (2021). The implicit in Sarasvathy’s work: Highlighting a communication theory in entrepreneurship. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, 28(1), 95-111.









1.2.4. Pensée « modèle d'affaires »

Une démarche entrepreneuriale met ainsi en mouvement des personnes visant à mener une idée vers un modèle d'affaires viable et créateur de valeur (Fayolle, 2007). À cet effet, la démarche proposée est inspirée de la mise en œuvre de l'**approche lean startup** (Blank, 2013). Lancée par Eric Ries en 2011, cette approche a changé les manières de mener une idée de projet vers sa réalisation (Ries, 2011). Si l'approche « plan d'affaires » était la voie unique pour structurer et communiquer une idée de projet, une réflexion à partir d'une pensée « modèle d'affaires » est maintenant répandue dans presque tous les milieux d'accompagnement. Celle-ci oblige de vérifier ses idées à partir du terrain dès le départ et d'en faire des itérations pour trouver la meilleure forme que doit prendre le projet étant donné son contexte. L'approche est donc tournée vers l'action simultanée à la réflexion. Le plan d'affaires survient plutôt dans une étape qui précède le moment de l'exécution et sert à communiquer la planification finale de la mise en œuvre du projet et les prévisions financières.

Parmi les outils proposés pour soutenir cette démarche exploratoire et structurer la réflexion, le **Business Model Canevas (BMC)** (Osterwalder et Pigneur, 2010) a été adopté à travers le monde au sein d'incubateurs, d'accélérateurs et de cours de formation dans les écoles et dans les organismes de soutien à l'entrepreneuriat. Après plusieurs années d'utilisation de cet outil, nous l'avons adapté pour ouvrir l'expérience entrepreneuriale au plus grand nombre de personnes de disciplines et de profils variés et pour favoriser l'autonomie dans la démarche menant à structurer un modèle d'affaires.

Nous avons ainsi introduit le **Canevas de modélisation de projet (CMP)**. La rigueur méthodologique et la logique des composantes du BMC sont maintenues. Toutefois, le CMP se distingue en proposant une série de questionnements qui vient en aide à ce qui est attendu pour chacune des composantes d'un modèle d'affaires. Aussi, le choix du mot « projet » plutôt que « business » invite à une utilisation pour des projets au sens large, qui peuvent ou non être du milieu des affaires.

Le CMP sert donc de synthèse de l'information que vous collectez sur le terrain et de vos réflexions. Son aspect graphique éclaire votre réflexion en vous permettant d'identifier ce que vous savez et ne savez pas de votre modèle d'affaires, ce qui est valable ou non dans ce que vous avez imaginé, et les liens nouveaux qui peuvent émerger entre les éléments d'information que vous avez. C'est donc une manière de stimuler la réflexion sur la cohérence globale de votre modèle d'affaires et d'identifier les prochaines priorités dans votre exploration.

Canevas de modélisation de projet (CMP)					
<p>Partenaires clés </p> <ol style="list-style-type: none"> Qui sont nos partenaires actuel(le)s ? Lesquelles de nos activités clés sont effectuées par ces partenaires ? Quel(s) bénéfice(s) apportons-nous à nos partenaires ? Est-ce que nos partenaires actuel(le)s partagent nos valeurs ? Quel(le)s sont les partenaires potentiel(le)s envisagé(e)s ? Est-ce que ces partenaires partagent des valeurs qui se rapprochent des nôtres ? Sans être partenaires, quelles sont les parties prenantes qui influencent ou qui peuvent être influencées par la réalisation de notre projet ? Comment envisageons-nous la gestion de ces parties prenantes ? 	<p>Activités clés</p> <ol style="list-style-type: none"> Quelles sont les activités nécessaires à l'exécution de nos : <ol style="list-style-type: none"> Propositions de valeur ? Canaux de distribution ? Relations avec la clientèle ? Sources de revenus ? <p></p>	<p>Propositions de valeur</p> <ol style="list-style-type: none"> Pourquoi réaliser ce projet ? (motivations, valeurs, impact souhaité) Pour chacun des segments de clientèle visés : <ol style="list-style-type: none"> Quel(s) irritant(s) atténuons-nous de l'expérience de la clientèle ? Quel(s) bénéfice(s) apportons-nous à l'expérience de la clientèle ? Quelle(s) valeur(s) procurons-nous à l'expérience de la clientèle ? Dans le marché actuel, qui offre des propositions semblables à la nôtre ? En quoi notre proposition se distingue-t-elle de ce qui est actuellement offert sur le marché ? Quel est l'impact envisagé de notre proposition dans l'environnement immédiat (économique, social, culturel, politique et environnemental) ? <p></p>	<p>Relations avec la clientèle </p> <p>Pour chacun des segments visés :</p> <ol style="list-style-type: none"> Comment allons-nous acquérir la clientèle ? (Get) Comment allons-nous maintenir la relation ? (Keep) Comment pouvons-nous générer de nouvelles occasions de clientèle ? (Grow) <p>4. Est-ce que la clientèle visée est habituée à nos stratégies de Get-Keep-Grow ?</p> <p>5. Quel est le coût économique, social et environnemental de nos stratégies ?</p> <p>Canaux </p> <p>Pour chacun des segments visés :</p> <ol style="list-style-type: none"> Quels sont les canaux utilisés pour rejoindre notre clientèle ou quels seraient les canaux à privilégier pour la rejoindre ? Quels sont les canaux privilégiés par la clientèle qui adopte des propositions de valeur semblables ? Est-ce que nos choix de canaux s'intègrent aux habitudes/expériences recherchées la clientèle ? Quel est le coût économique, social et environnemental des canaux identifiés ? 	<p>Segments de clientèle</p> <ol style="list-style-type: none"> Pour qui créons-nous de la valeur (économique, sociale, culturelle, politique et environnementale) ? Parmi ces personnes, qui sont notre clientèle/ nos bénéficiaires les plus importants ? (segments visés) Quel(s) archétype(s)/persona pouvons-nous dessiner pour chaque segment de notre clientèle ? <ol style="list-style-type: none"> Profil sociodémographique (âge, sexe, revenu, langue, travail, scolarité, etc.) ? Habitudes de consommation (médias, produits/services, journée type, etc.) ? Ce qui influence leurs décisions et leurs comportements ? Quelle est l'expérience actuelle de la clientèle visée avec des propositions de valeur semblables à la nôtre ? <p></p>	
<p>Structure des coûts </p> <ol style="list-style-type: none"> Quels sont les coûts inhérents au projet proposé (ressources clés, activités clés, partenariats, etc.) ? De ces coûts, lesquels sont prévus pour démarrer le projet ? De ces coûts, lesquels sont prévus pour assurer la continuité du projet (frais récurrents d'opération) ? Dans l'ensemble, quels sont les coûts (économique, social, culturel, politique et environnemental) de notre projet ? Au-delà de la clientèle visée, quelles sont les tierces parties ou les communautés qui doivent supporter des coûts ? 			<p>Sources de revenus </p> <ol style="list-style-type: none"> Quelles sont les sources de revenus présentes ou envisagées ? De ces sources, lesquelles sont les plus importantes ? Quelle valeur (argent ou autres) notre clientèle est-elle disposée à payer pour notre proposition de valeur ? Quelle valeur (argent ou autres) notre clientèle paie-t-elle pour des propositions de valeur semblables à la nôtre ? Dans l'ensemble, quels sont les bénéfices (économique, social, culturel, politique et environnemental) de notre projet ? Au-delà de la clientèle visée, quelles sont les tierces parties ou les communautés bénéficiaires du projet ? 		

Canevas de modélisation de projet (CMP) © 2022 par Jean Bibeau et coll., adaptation du Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder, Pigneur et Blank. Licence sous CC BY-SA 4.0

Les questions présentées pour chacune des composantes du canevas permettent de s'assurer facilement que rien n'est laissé de côté dans la réflexion. Cela dit, les questionnements proposés dans ce manuel sont beaucoup plus complets pour la réflexion. Il est donc recommandé de mener la réflexion à partir des repères proposés dans la démarche entrepreneuriale des Chapitres 2 et 3, puis de synthétiser certains éléments pour réfléchir à la cohérence de votre modèle à l'aide du CMP.

Généralement, les personnes redessinent ou impriment en grand format le CMP et le collent au mur. De là, les hypothèses et leur état de validation sont placés, au moyen de Post-it, dans chacune des composantes correspondantes du canevas. Cela permet de réfléchir à tête reposée et d'impliquer facilement d'autres personnes dans la cocréation. Le CMP est donc évolutif. C'est un outil qui, à tout moment au cours de la démarche, vous permet de raconter l'état de développement de votre modèle d'affaires. Cet outil supporte donc votre démarche sur le plan de la synthèse des informations en lien avec l'approche « modèle d'affaires ».

Pour en savoir plus sur le CMP et télécharger l'outil : www.impactaed.org/ressources

Sachez aussi qu'il existe plusieurs ressources disponibles sur Internet pour guider votre réflexion à partir de la pensée « modèle d'affaires » et des outils proposés.

1.2.5. Neuf (9) questions pour intégrer l'approche « Modèle d'affaires »

En pratique, la pensée « modèle d'affaires » et les outils proposés peuvent parfois être intimidants à mettre en œuvre, surtout lorsqu'on s'y lance pour une première fois. Souvent, le réflexe est de remplir les cases d'informations sans pour autant **donner un sens et une cohérence** à ce qui est énoncé. Notre pratique à ce jour a démontré qu'il devenait fastidieux, voire décourageant parfois, de se retrouver seul(e) devant les composantes recherchées pour expliquer le modèle d'affaires de son projet.

Nous proposons donc neuf (9) questions pour faciliter l'intégration de l'approche « modèle d'affaires » dans le récit de votre projet. Elles permettent de vous faire une première idée de votre projet dans une pensée « modèle d'affaires ». Elles servent ainsi d'**aide-mémoire simple et rapide** de la structure que propose un modèle d'affaires. De plus, elles sont pragmatiques et peuvent servir dans tous types de contextes où vous devez expliquer en quoi consiste votre projet. C'est aussi une manière de **démontrer votre appropriation des composantes** recherchées de la pensée « modèle d'affaires ». Ceci s'avère fort utile lorsque vient le temps de raconter votre projet.

Neuf (9) questions pour intégrer l'approche modèle d'affaires

1. Quel enjeu spécifique vous motive à réaliser votre projet et en quoi c'est important pour vous ?
2. Qu'est-ce que vous proposez plus spécifiquement ?
3. Face à cet enjeu, qu'est-ce que racontent les personnes que vous souhaitez aider, sur leur expérience actuelle ?
4. Qui d'autres travaillent sur cet enjeu et en quoi ce que vous proposez se distingue ?
5. Comment comptez-vous générer du revenu par/pour ce que vous proposez ?
6. Comment votre proposition sera-t-elle connue des personnes et amenée dans leur vie quotidienne ?
7. Quelles tâches sont à réaliser, dans le temps, pour mettre en œuvre votre projet ?
8. Combien d'argent avez-vous besoin, dans le temps, et pour couvrir quelles dépenses ?
9. Pour vous, ce projet sera une réussite si...



Les réponses aux questions 1 et 9 sont le fruit de la réflexion que vous faites dans le **Chapitre 2, au moment de l'introspection**. C'est à ce moment que vous réfléchissez au sens que vous donnez au projet, à vos motivations et à vos indicateurs de réussite. Les réponses aux questions 2 à 8 relèvent plutôt du **moment de l'exploration, dans le Chapitre 3**. À cet effet, les réponses aux questions 2, 3, 4, 5 et 6 viennent décrire le produit ou le service que vous offrez ou comptez offrir, à qui vous l'offrez, comment vous comptez en générer des revenus et comment vous

pensez vous faire connaître auprès des personnes visées. Enfin, les réponses aux questions 7 et 8 informent les gens sur l'opérationnalisation de ce que vous pensez faire et combien celle-ci coûtera. Vos réponses aux neuf (9) questions constituent donc la base de votre projet en matière de modèle d'affaires.

Réflexion | À première vue

Répondez brièvement à chacune des questions par écrit. Voyez lesquelles vous semblent plus faciles à répondre et lesquelles méritent plus de réflexion.

En fin de compte, vous aurez compris qu'**une démarche entrepreneuriale se vit !** Cela prend de la méthode ainsi que de l'ouverture à ce que vous apprendrez au fur et à mesure de la réalisation du projet. C'est ce qui va faire que votre projet prendra la meilleure forme qui soit, par rapport aux possibilités et aux contraintes du contexte dans lequel vous le mettez en place.

Références

Blank, S. (2013). « Why the Lean Start-Up Changes Everything ». Dans *Harvard Business Review*, volume 91, numéro 5, pages 63-72.

Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation : the Dynamic of the Entrepreneurial Process*. Cambridge University Press.

Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation : a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Currency.

1.3. Moments clés de la démarche entrepreneuriale

La démarche entrepreneuriale est une expérience vive d'interactions avec de multiples parties prenantes et la mise en œuvre d'actions qui viennent supporter le développement du projet dans un contexte donné. Elle fait partie du domaine de l'expérience et des savoirs expérientiels. L'expérience entrepreneuriale est donc, avant tout, contextuelle pour chaque personne.

Nos années d'expérience en accompagnement de projets nous ont cependant permis d'identifier des moments clés qui peuvent aider à se repérer dans la démarche. Au nombre de trois, les moments clés sont :



Ils sont présentés ci-après, puis des repères pour la réflexion et l'action sont introduits, et un exemple est proposé pour soutenir votre appropriation de la démarche.

1.3.1. Introspection, exploration et exécution

Introspection

L'**introspection** consiste en un moment d'arrêt pour poser un regard sur soi, sur son projet, sur son entourage et sur les parties prenantes du projet durant son développement. Elle permet d'imaginer l'évolution souhaitée pour soi, pour les autres et pour le projet à travers la démarche. C'est aussi le temps pour prendre un pas de recul afin de reconnaître le chemin parcouru, les leçons apprises et les décisions à venir en lien avec le sens profond du projet. Il sert aussi à la planification des prochaines étapes de la démarche dans une approche de développement du projet, mais aussi de soi, en tant que personne. C'est aussi un moment de célébration collective de ce qui est accompli avec le projet.

Exploration

Le moment d'**exploration** permet une réflexion sur le modèle d'affaires du projet à partir d'une validation rapide d'hypothèses sur le terrain. C'est un temps d'itération et de raffinement de l'idée initiale à partir d'une pensée « modèle d'affaires ». Ce moment demande autant de faire des entrevues auprès de la clientèle potentielle, de fournisseurs et de partenaires que de prototyper certains éléments du modèle à plus faibles coûts pour tester des choses. Ce n'est qu'une fois que ce qui a été imaginé est vérifié et ancré dans les valeurs et l'impact souhaités du projet que la planification des actions à réaliser pour mettre en œuvre le projet entre en jeu. Les éléments de cette validation et de cette planification seront ensuite consolidés dans des outils de modèle d'affaires et de plan d'affaires.

Exécution

Le moment d'**exécution**, quant à lui, consiste à mettre en œuvre ce qui a été imaginé, vérifié et planifié. Il peut surgir à différentes étapes de développement du projet. En fait, c'est se lancer et donner une vie réelle au projet sous différentes formes dans le temps. C'est structurer formellement l'organisation derrière le projet, négocier les financements, embaucher le personnel, gérer les opérations, etc. Cela dit, ce ne sont pas tous les projets qui sont portés vers une exécution complète de ce qui a été planifié. Parfois, pour de multiples raisons, la mise en œuvre est retardée, partiellement exécutée ou abandonnée, selon ce que le fruit du développement de projet lié aux autres moments a pu amener de clarification dans la perspective du projet.

En somme, ces trois moments clés vous aident à prendre pied dans la démarche au fur et à mesure que votre projet se développe et à structurer votre travail. Ils servent d'aide-mémoire pour le long terme pour une démarche qui se veut itérative avec de nombreux allers-retours avec le terrain et les parties prenantes à la réalisation.

La séquence proposée des moments clés est représentative de nos expériences d'accompagnement. Cela dit, durant la démarche, ces moments se recourent et nourrissent la réflexion et les actions de manière itérative selon votre contexte de développement.

1.3.2. Repères pour la réflexion et pour l'action

Pour chacun des moments clés de la démarche, des repères autour desquels structurer votre réflexion et vos actions sont introduits dans les prochains chapitres. Chacun de ces repères sera à explorer afin d'assurer la réalisation de votre projet et la réussite de la démarche. Ils ont aussi été représentés dans la figure ci-dessous pour vous donner une vue d'ensemble du travail à effectuer.

Repères liés au moment d'**Introspection** :

1. Votre profil d'entrée
2. Votre profil de sortie
3. Quel sens pour soi et la communauté

Repères liés au moment d'**exploration** :

4. Quelle idée de projet
5. Qui en demande et en quoi c'est distinctif
6. Quoi planifier à gérer

Repères liés au moment d'**exécution** :

7. Quoi exécuter pour se lancer
8. Quoi exécuter pour opérer

Les repères de la démarche entrepreneuriale



Réflexion | À première vue

1. Qu'est-ce que cette représentation graphique de la démarche entrepreneuriale évoque pour vous ?
2. Quels éléments attirent plus particulièrement votre attention ? Pourquoi ?
3. Pour chacun des repères, décrivez brièvement ce qui vous vient spontanément en tête :
 - a. Votre profil d'entrée
 - b. Votre profil de sortie
 - c. Quel sens pour soi et la communauté
 - d. Quelle idée de projet
 - e. Qui en demande et en quoi c'est distinctif
 - f. Quoi planifier à gérer
 - g. Quoi exécuter pour se lancer
 - h. Quoi exécuter pour opérer

1.3.3. C'est l'histoire de... Léa, Jérémie et Madi

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Léa s'est investie pendant deux ans dans le développement de l'idée d'un jardin collectif dans son quartier d'enfance à Sikasso, au Mali. Avec des amis à elle, cela a été un long processus de réflexion sur comment mobiliser la population de son quartier à la pratique du jardinage, dans une perspective de rencontre et d'intégration communautaire des personnes âgées. Tout le monde n'était pas d'accord sur la manière de faire. Jérémie s'est joint au projet après avoir vu un documentaire sur les enjeux de sécurité alimentaire. Léa et Jérémie avaient évalué que cinq jardinets de cinquante pieds carrés seraient un bon début pour que jeunes et moins jeunes puissent mettre ensemble la main à la terre. Leur espoir était de regarder les possibilités d'intégrer un tel jardin derrière le Centre de santé communautaire, qui serait un partenaire de choix pour leur projet. Pour Léa et Jérémie, le succès de ce projet serait de pouvoir rejoindre deux à trois écoles qui voient d'un bon œil la mise sur pied de jardins pour favoriser un rassemblement intergénérationnel.

Après quelques mois, le projet n'a pas eu beaucoup d'écho dans la communauté. On parlait un peu de Léa et Jérémie comme « ceux qui veulent faire le jardin ». Les gens les écoutaient, sans vraiment qu'il se passe quoi que ce soit. Après avoir parlé avec plusieurs habitantes et habitants du quartier, Léa et Jérémie, un peu découragés, rencontrent Madi, qui travaille à la bibliothèque du coin. En discutant, ils découvrent que tous les jeudis, un goûter d'histoires se tient sous le karité dans la cour de la bibliothèque vers 16 h. Lors de ces goûters, Madi invite sa grand-mère Nilaja, native du Niger, à raconter ses histoires aux élèves de l'école d'à côté, qui débarquent avec leur institutrice pour l'occasion. En participant à un de ces rendez-vous du jeudi soir, Léa et Jérémie ont vu l'impact de cette rencontre intergénérationnelle sur les enfants. Léa et Jérémie ont donc décidé de travailler avec Madi et sa grand-mère Nilaja.

Ensemble, ils ont décidé d'aller à la rencontre des personnes âgées avec des élèves qui participent déjà aux rendez-vous du jeudi sous le karité. Aujourd'hui, grâce à quelques semaines de ces rencontres, trois écoles d'une dizaine de classes et vingt grands-parents de la communauté participent aux événements « Les jeudis sous le karité » du début du printemps à la mi-septembre. D'ailleurs, le parc municipal qui abrite ledit karité a accueilli un certain nombre de nouvelles espèces d'arbres fruitiers et ornementaux.



Inspirés par cela, Léa, Jérémy, Madi et Nilaja espèrent développer dans les années à venir le concept complémentaire « Les samedis à la cuisine », qui permettrait de continuer la rencontre entre enfants et personnes âgées durant les mois d'école. Des explorations partenariales sont en cours avec les organismes locaux Équi-serre et Cultiver demain pour le volet culture maraîchère de leur projet de transformation de nourriture.

De ce projet, c'est tout un monde qui s'est ouvert pour Léa et Jérémy. De l'idée initiale de jardin collectif, la passion de Jérémy pour l'autonomie alimentaire a évolué vers l'éducation. Les sourires et les étoiles dans les yeux des grands-parents et des enfants de la communauté leur rappellent tous les jours pourquoi ce projet leur tient à cœur et a vu le jour. Ils espèrent poursuivre ces moments de rencontres intergénérationnelles. Des demandes de subvention ont été faites afin d'assurer la pérennité et le développement du projet et de générer au moins un salaire.

Deux ans plus tard, Léa et Jérémy ne sont plus les mêmes personnes. Si penser un projet leur semblait un travail individuel ou à deux, l'expérience de la rencontre avec Madi et Nilaja et les collaborations des personnes de la communauté leur ont donné une perspective tout autre de la démarche entrepreneuriale. Ils ont maintenant confiance que, avec la communauté qui s'est forgée autour d'eux, il n'y a que des possibilités pour le sens à donner à leurs projets, pour l'organisation de ceux-ci, pour l'adhésion et la gestion des parties prenantes et pour les manières de rejoindre les personnes pour mettre en œuvre leurs idées.

Chapitre 2 – Introspection

Le moment clé de l'introspection permet de poser un regard sur le chemin parcouru et à parcourir dans la démarche entrepreneuriale. Ce moment invite à un **retour régulier à vous nommer la raison d'être de votre projet** afin de garder un cap au travers de l'action, d'orienter les décisions et de poser les prochaines actions les plus pertinentes. C'est aussi là que des éléments comme les apprentissages, la réussite et les envies sont évalués et intégrés à la réflexion pour la suite de la démarche. En pratique, c'est un moment peu développé par les personnes qui accompagnent des projets. Pourtant, c'est déterminant pour la suite des choses avant de déployer des efforts à valider et planifier son idée de projet.

Les questionnements sur la raison d'être du projet à partir de votre observation et de votre lecture du monde sont le premier pas de l'idéation et de l'intégration du projet vers une **pensée « modèle d'affaires »**. Ils permettent de formuler les premiers éléments de ce que propose le projet en matière de valeur et, surtout, pour qui cette valeur est destinée. Par ce moment d'introspection, vous devriez en savoir un peu plus sur qui vous êtes, où vous en êtes, comment vous entrez dans ce projet, ce qui vous inspire et ce que vous souhaitez accomplir.

Suivant cela, un moment plus exploratoire de votre modèle d'affaires vous sera proposé. Rappelez-vous les **questions 1 et 9 des neuf (9) questions pour intégrer l'approche « modèle d'affaires »** (voir 1.2.5), qui viendront toujours guider le reste de vos actions : « **1. Quel enjeu spécifique vous motive à réaliser votre projet et en quoi c'est important pour vous ?** » et « **9. Pour vous, ce projet sera une réussite si...** ». Les réponses à ces questions doivent être une affirmation de votre connaissance de soi et des personnes visées par le projet. Elles font ainsi partie de l'approche « modèle d'affaires » proposée.

Dans ce chapitre, trois repères sont présentés autour de ce moment clé de l'introspection pour accompagner votre réflexion ainsi que les actions à poser dans votre démarche et pour vous aider à formuler des réponses réfléchies à ces questions :

1. **Votre profil d'entrée**
2. **Votre profil de sortie**
3. **Quel sens pour soi et la communauté**

Les voilà représentés dans l'ensemble des repères de la démarche entrepreneuriale :



Les notions, les questions et les exemples proposés sont là pour guider votre réflexion en lien avec le travail à faire. Celle-ci peut prendre la forme d'une prise de notes dans un journal ou d'une conversation avec une personne de votre entourage. De manière générale, prêtez attention à ce que le questionnement peut générer pour vous en ce qui concerne les apprentissages, les questions et la curiosité par rapport à la démarche.

2.1. Votre Profil d'entrée



L'idée de **votre profil d'entrée** invite à vous questionner sur vous, en tant que personne qui souhaite entreprendre une démarche pour réaliser un projet. Il s'agit d'identifier ce qui caractérise votre situation de départ pour vous projeter dans la démarche de manière réaliste dans le temps et en cohérence avec qui vous êtes, votre mode de vie actuel et vos habiletés. En fait, c'est poser un regard sur qui vous êtes au moment d'entreprendre cette démarche.

2.1.1. Identifier votre propre profil d'entrée

Réflexion | Votre profil d'entrée

1. Quelles activités vous apportent plus particulièrement du bonheur dans la vie ?
2. Qu'est-ce qui occupe votre temps actuellement ?
3. Si vous aviez plus de temps, vous le consacriez à faire quoi ?
4. Pensez-vous pouvoir faire plus d'espace pour cela dans votre vie ? Si oui, comment ?
5. Quelles sont les personnes importantes autour de vous actuellement ?
6. De quelle manière vous soutiennent-elles ?
7. Parlez-nous sommairement de votre idée de projet (d'où vient l'idée, quelles sont vos envies, pourquoi est-ce important, etc.).
8. Pourquoi réaliser ce projet maintenant ? En quoi est-ce un moment opportun dans votre vie ?
9. Est-ce votre première expérience de mener une idée de projet de cette envergure vers sa réalisation ? Sinon, décrivez vos expériences.
10. Quelles habiletés pensez-vous pouvoir mettre à contribution dans le projet ?
11. Est-ce que d'autres personnes veulent réaliser ce projet avec vous ?
12. Le cas échéant, quelles habiletés ces personnes peuvent-elles mettre à contribution pour réaliser le projet ?
13. À ce jour, qu'est-ce que vous avez réalisé comme démarche pour ce projet ?
14. Pour quels aspects de la démarche pensez-vous avoir besoin de soutien ?
15. Y a-t-il des personnes plus spécifiques qui pourraient vous aider et que vous aimeriez rencontrer (spécialistes, porteurs ou porteuses de projets similaires) ? Pourquoi ces personnes ?

2.1.2. C'est l'histoire de... Maija et Roosa

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Maija est une Finlandaise de 24 ans. Elle est passionnée de théâtre et de plein air. Depuis le primaire, elle participe à des pièces de théâtre de tous types et en anime. Elle se considère comme très créative sur ce plan, bien qu'elle ait toujours fait cela comme loisir.

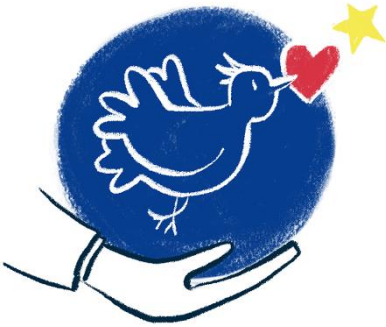
Comme finissante au baccalauréat en éducation à l'Université d'Helsinki, elle consacre actuellement beaucoup de temps à ses études et à la préparation de suppléances qu'elle effectue dans les écoles de sa région. Elle veut être enseignante au secondaire depuis l'adolescence. Son rêve serait d'enseigner les sciences en utilisant le théâtre. Selon elle, cela aiderait les jeunes à mieux apprécier ces matières parfois difficiles. Elle aimerait avoir plus de temps pour découvrir et étudier d'autres systèmes d'éducation sur la planète pour l'inspirer dans son idée de projet. Cependant, elle manque de temps et ne sait pas par où commencer.



Maija vit avec sa mère, séparée de son père depuis cinq ans. Elle voit son père assez fréquemment, mais sa mère et sa sœur de 20 ans sont plus proches d'elle. C'est avec elles que Maija partage ses idées et ses incertitudes. Elles la soutiennent dans son projet, mais lui disent de ne pas trop secouer les choses dans les écoles avant d'avoir fait sa place. Sa meilleure amie d'enfance, Roosa, elle, l'encourage à faire preuve de courage et à proposer un projet en ce sens dès maintenant. Roosa juge que l'éducation des jeunes n'attend pas et a besoin de stimulus en ces temps post-COVID-19. Maija est très motivée à agir dès maintenant.

Elle compte aussi sur une ancienne enseignante à la retraite, Ulla, qui lui donne de précieux conseils sur le plan pédagogique et sur la réalité du milieu scolaire. Cela dit, Maija aimerait bien agrandir son réseau pour l'aider. Elle ne sait pas comment structurer le projet ou planifier son budget ni qui pourrait l'aider à le présenter aux bonnes personnes au ministère de l'Éducation de la Finlande. Elle n'a jamais fait cela dans sa vie, mais elle sait que c'est ce qu'elle a aujourd'hui envie de faire et de communiquer. Enfin, Maija veut rencontrer des personnes qui cultivent les mêmes rêves qu'elle pour l'inspirer et apprendre de leurs expériences. Elle compte parler à des personnes enseignantes autour d'elle pour qu'elles lui recommandent d'autres personnes à rencontrer de tous les niveaux scolaires. Elle se questionne beaucoup et ne veut pas faire les choses seule dans son coin.

2.2. Votre Profil de sortie



De l'autre côté du chemin se dresse **votre profil de sortie**. En somme, c'est ce qui est imaginé et souhaité en bout de piste. C'est ce qui vous fera dire : j'ai réussi ! Ce questionnement permet de nommer vos envies, vos ambitions et vos attentes. C'est le moment de réfléchir à comment vous souhaitez sortir de cette démarche de réalisation de projet, comment vous voulez y grandir, et d'identifier ce qui est important pour vous de réaliser. C'est aussi l'occasion d'explorer si les personnes qui réalisent ce projet avec vous ont les mêmes références de réussite. Le profil de sortie est ensuite placé dans le temps pour tenir lieu d'objectif de développement de soi et du projet sur une durée déterminée.

Des itérations pourront se faire sur la manière d'envisager le profil de sortie au fur et à mesure que vous vivrez dans le feu de l'action. La beauté de cette démarche, c'est qu'elle peut se faire au rythme qui correspond à vos envies et à votre réalité. Ainsi, le profil de sortie souhaité est une rencontre plausible entre ce qui vous tient à cœur et des conditions de réalisation.

2.2.1. Imaginer votre profil de sortie souhaité

Réflexion | Votre profil de sortie

1. Quels indicateurs vous permettront de dire que votre projet est une réussite ?
2. Ces indicateurs sont-ils en lien avec vos valeurs et vos ambitions ?
3. Dans combien de mois pensez-vous que ces indicateurs seront présents ?
4. Est-ce que cela est réaliste avec vos occupations actuelles ?
5. Est-ce que les personnes qui réalisent ce projet avec vous (partenaires) ou vous soutiennent (bailleurs de fonds, coachs, proches) ont les mêmes indicateurs de réussite pour le projet que vous ?
6. Est-ce que ces indicateurs sont en lien avec leurs valeurs et leurs ambitions ?
7. Ces personnes ont-elles la même mesure du temps que vous pour atteindre ces indicateurs ?
8. Est-ce que cela est réaliste avec leurs occupations actuelles ?
9. Avez-vous formellement discuté avec ces personnes des indicateurs de réussite et du temps envisagé pour les atteindre ? Sinon, quand comptez-vous le faire ?
10. Quels sont les défis les plus importants que vous envisagez ?
11. Comment pensez-vous pouvoir y faire face ?
12. Qui peut vous aider pour cela ?
13. Comment pensez-vous réagir si ce projet n'est pas une réussite ?
14. Quelles habiletés pensez-vous pouvoir développer à travers ce projet ?
15. En quoi ces habiletés seraient utiles pour votre développement personnel et professionnel ?

2.2.2. C'est l'histoire de... Amy, Astou et Fatou

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Amy est sénégalaise et elle a 32 ans. C'est une femme de parole pour qui s'occuper des autres et s'entraider est important. Elle a toujours été tournée vers sa communauté. Elle a cinq enfants dont elle s'occupe, et une activité de fabrication de savon qu'elle gère avec son amie Astou.

Pour subvenir aux besoins de sa famille, Amy aimerait pousser plus loin la commercialisation de ses savons et lancer une entreprise. Pour cela, elle a besoin d'aide pour optimiser le processus de fabrication, augmenter la production et calculer les budgets. Ce qui la freine, c'est l'accès au financement. Pour le moment, elle n'a aucun surplus de matière première et vit au jour le jour à partir des ventes quotidiennes.

Ce qui la rendrait fière, c'est de pouvoir soutenir toute sa famille à travers cette microentreprise. Cela lui permettrait d'arrêter d'autres activités qu'elle fait comme travail d'appoint, comme aller à la mer pour pêcher des fruits de mer et les revendre au marché. Un indicateur de réussite pour elle serait de réussir à léguer l'activité commerciale à ses enfants sous la forme d'une microentreprise structurée. Amy est consciente que ce projet va prendre du temps.



Dans un premier temps, nourrir la famille et éviter que les enfants aient à travailler pour rester à l'école lui paraissent de bons objectifs. Elle aimerait pouvoir vivre de son activité d'ici 12 mois. Fatou, sa plus jeune, va pouvoir aider aussi comme elle le fait déjà. Pour son amie Astou, l'activité de fabrication de savon sert plus à arrondir les fins de mois. Elle n'a donc pas la même ambition qu'Amy de vivre de cette activité. Amy doit avoir une conversation avec elle pour discuter de comment elle voit l'avenir.

Pour le moment, Amy a reçu de l'aide d'une coopérative d'organisations locales de l'agroalimentaire et de l'artisanat. Elle a aussi fait une demande de microcrédit à la banque. Les prêts de la banque visent l'exportation de produits, mais Amy ne voit pas les choses ainsi. Elle réfléchit à savoir si c'est une bonne idée de continuer à être financée par cette banque. Elle cherche plutôt à développer son activité localement au sein de la communauté et en lien avec ses valeurs. Pour elle, la réussite de ce projet est aussi une manière de contribuer à l'accomplissement et à la reconnaissance des femmes dans la communauté.

2.3. Quel sens pour soi et la communauté



Le **sens pour soi et la communauté** est un repère pour vous questionner sur la raison d'être de votre démarche entrepreneuriale. Pourquoi tenez-vous à réaliser ce projet ? Qu'est-ce que cela vous apportera ? À part vous, y a-t-il des personnes qui vivent là qui verront une valeur à votre projet ? En fait, c'est se questionner sur le sens même du projet, pour qui et pour quoi le faire. À travers cette réflexion, vous commencez à imaginer et nommer la valeur ajoutée de ce que vous proposez.

Ce repère invite à ancrer le projet dans son utilité réelle pour les personnes d'une communauté ciblée, dans ce qui motive votre envie de le faire et dans les valeurs que vous souhaitez mettre de l'avant. Au-delà de la forme que peut prendre le projet, se ramener constamment à **sa raison d'être** permet de générer un sentiment de cohérence entre soi, la communauté visée, les valeurs partagées et les actions posées.

Le sens agit donc comme **l'Étoile du Nord** qui permet de se retrouver lorsque les événements nécessitent de prendre des décisions et que d'autres influences pèsent dans la balance. À travers le temps, l'Étoile du Nord permet de se rappeler le contexte du projet et ses bénéficiaires. Elle invite aussi à développer une meilleure connaissance de soi et de ses interactions avec les autres et à préciser les actions à poser. Le sens est ce qui donne vie au projet, interpelle les gens autour de vous et les motive à se joindre à cette aventure.

*Explorez le **Chapitre 5** pour en apprendre plus et pour réfléchir sur les manières d'aller à la rencontre des autres dans le contexte de votre projet.*

2.3.1. Notions de base

Le sens pour soi et la communauté est fondamental dans un projet. Lorsque les actions et les décisions sont prises à partir de cet ancrage partagé, ce sont des projets pleins de vitalité et pérennes qui voient le jour. Ils contribuent à un **épanouissement collectif** en lien avec l'expérience des êtres, vivants, que sont les êtres humains. A contrario, des projets qui ne trouvent pas cette assise, ou ne la renouvellent pas dans le temps, tendent à s'essouffler sur le plan de la motivation, des ressources et de la réalisation humaine.

Les idées de projet ancrées dans un sens viennent forcément d'une observation et d'une lecture sensible du monde autour de vous. C'est votre regard sur le monde et comment vous souhaitez l'améliorer qui génèrent votre **motivation à entreprendre votre projet**. C'est pourquoi les fondements de la démarche entrepreneuriale proposée soulignent la place importante de l'observation ethnographique, de l'agir à partir de besoins de la communauté, du dialogue et des relations sociales, et, à travers cela, d'une meilleure connaissance de soi.

Ce dialogue permet autant la rencontre de l'autre, la génération d'un sens partagé de ce qui est perçu du monde autour de vous que la création de nouvelles possibilités de mise en œuvre des idées. Dans la démarche entrepreneuriale, l'expérience prime, toujours, pour ce qui est de connaître les personnes, les réseaux et le milieu dans lesquels votre projet prend vie. Cela demande de s'exposer à différents contextes d'interaction. Toute idée de projet doit provenir d'un **dialogue avec l'autre visé** par le projet, sans quoi elle porte peu de valeur et risque d'être incomprise ou de ne pas avoir assez de résonance pour se concrétiser.

Dans une pensée « modèle d'affaires », la proposition de valeur émerge donc de la rencontre avec les personnes visées par le projet. C'est ainsi qu'elle devient un élément central du modèle d'affaires. Elle sert de compréhension de la valeur que le projet peut apporter aux personnes concernées par le projet. Celle-ci peut être d'ordre **économique, social, culturel, politique** ou encore **environnemental**. Sur le plan économique, les personnes visées peuvent par exemple dépenser moins pour un produit ou un service de qualité similaire. Sur le plan social et culturel, le fait de proposer quelque chose fabriqué localement, par exemple, apporte une valeur au projet. Sur le plan politique, un projet qui fait preuve d'autonomie et qui redonne aux communautés est porteur. La création de valeur environnementale peut être générée autant dans la manière de fabriquer que dans celle de prendre soin des gens qui vous épauleront dans la mise en œuvre du projet. En fait, dès qu'une activité amène un « plus » dans ce qui se fait, cela crée de la valeur.

Dans notre approche, la proposition de valeur s'ancre donc, avant tout, dans l'impact souhaité du projet pour les personnes et les communautés ainsi que dans vos motivations et vos valeurs personnelles. En ce sens, à travers son concept du *Golden Circle*, l'auteur et conférencier américano-britannique Simon Sinek (2009) présente l'importance d'identifier le « pourquoi » du projet (le *why*). Il démontre qu'au-delà du « quoi » et du « comment » de l'activité entrepreneuriale, les personnes que vous souhaitez mobiliser par vos idées de projet réagissent et interagissent avant tout avec le « pourquoi » de ce que vous faites. C'est aussi ce que cette réflexion sur le sens pour soi et la communauté du projet propose, pour bien ancrer votre démarche. Une proposition de valeur ancrée dans la raison d'être du projet (le *why*) est en effet d'autant plus forte, tant sur le plan de la pérennité du projet que de la mobilisation des personnes et des communautés pour le soutenir et mettre en œuvre. C'est donc important d'y réfléchir et de l'identifier !

Références

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin.

2.3.2. Questionnements pour votre projet

Réflexion | Le sens pour soi et la communauté

1. Quelles sont les personnes visées par votre idée de projet ?
2. Que savez-vous de ces personnes (lieu géographique, groupes sociaux, habitudes de vie, expérience actuelle avec un produit ou un service similaire, etc.) ?
3. Avec quelle(s) communauté(s) ces personnes interagissent-elles ?
4. À ce jour, avez-vous rencontré ces personnes ?
5. Si oui, combien de rencontres avez-vous eues ?
6. Si oui, qu'est-ce que ces rencontres vous ont appris sur le sens de votre projet pour ces personnes ?
7. Sinon, comment et quand comptez-vous rencontrer ces personnes ?
8. Avez-vous besoin d'aide pour aller à la rencontre de ces personnes ?
9. Si oui, quelle forme d'aide souhaitez-vous ?
10. Quelle(s) valeur(s) votre projet viendrait-il apporter aux personnes que vous visez ?
11. Suivant ces rencontres, quelles sont vos motivations personnelles à réaliser ce projet ?
12. Pourquoi est-ce important pour vous d'aider cette communauté de personnes que vous visez ?
13. À la fin du projet, qu'est-ce que vous aimeriez que cette communauté dise de vous ?
14. Est-ce que les personnes qui réalisent ce projet avec vous (partenaires) ou vous soutiennent (bailleurs de fonds, coachs, proches) ont les mêmes motivations que vous ?
15. Avez-vous formellement discuté avec ces personnes de leurs motivations à réaliser le projet ?
16. Qui peut vous aider à réfléchir sur le sens pour soi et la communauté du projet ?

2.3.3. C'est l'histoire de... Alex, Julia et Maxime

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Alex, Julia et Maxime sont trois amis qui étudient en génie mécanique au Québec, au Canada. À travers leur projet de fin de baccalauréat universitaire, ils développent une idée de solution pour nettoyer les embarcations nautiques afin d'éviter la propagation des espèces invasives dans les lacs. Pour Alex, l'engagement pour la protection des lacs vient de son expérience des étés en famille où baignade et pêche rythment le quotidien. Avec le temps, il a vu la santé du lac Saint-Paul se dégrader avec la présence abondante d'algues invasives et la qualité de l'eau qui se détériore. Julia, elle, a fait un stage étudiant dans une nouvelle entreprise qui s'intéresse à la pollution des océans. Cela l'a fortement sensibilisée à la dynamique de l'eau. Maxime, quant

à lui, aime être dans l'action et adore les défis de développement de nouvelles solutions techniques. Ensemble, ils sont motivés par la recherche de solutions en lien avec cette problématique de la conservation des lacs.

La démarche entrepreneuriale est nouvelle pour eux, mais la volonté de faire quelque chose pour cet enjeu environnemental qui leur tient à cœur les motive à explorer et apprendre. Pendant leurs études, ils ont eu des formations qui leur ont permis d'imaginer des solutions à cette problématique qui les unit. Ainsi, mettre des toiles de jute sur le fond des lacs et couper les tiges des plantes pour limiter la pousse des algues sont des solutions envisagées. Toutefois, la démarche entrepreneuriale proposée les oblige à un questionnement sur le sens du projet pour soi et la communauté. Pour les trois, l'environnement est une préoccupation partagée. C'est important d'agir maintenant, mais la question « Qui est visé plus précisément par la solution proposée ? » leur échappe un peu.



Ainsi, sur la question de la communauté visée, les réponses sont plus évasives. Au départ, ils affirment que ce sont toutes les municipalités lacustres qui pourraient être visées par le projet. Or, en disant cela, les trois amis se rendent bien compte qu'une telle cible est trop grande et impossible à gérer dans leur réflexion et dans le développement de projet actuel. C'est à ce moment que Julia propose la communauté de North Hatley, en bordure du lac Massawippi, dans les Cantons-de-l'Est, au Québec. Elle a passé quelques étés là-bas dans la maison secondaire de la famille d'une copine pendant son secondaire. Elle a vu, à cette époque, le problème des algues bleues émerger pour les personnes résidentes des alentours. Elle pense ainsi que le conseil municipal pourrait toujours être accueillant d'idées innovantes. Alex et Maxime sont ouverts à l'idée d'explorer la chose. Ils se sentent soudainement interpellés et plus motivés, maintenant que des personnes sont directement ciblées par le projet.

Suivant quelques appels avec sa copine, ses parents et des amies de North Hatley, une rencontre est organisée avec des membres du conseil et une consultante en environnement qui était intervenue à l'époque des algues bleues. À cette première rencontre, les trois amis présentent ce qui a été imaginé. Or, ils réalisent à cette occasion que ce qu'ils imaginaient n'est pas faisable. Pire, cela a un impact sur l'équilibre des espèces indigènes et aggrave le problème. C'est toute une surprise et une grande déception pour les trois amis. Ils ont investi tellement de temps et d'effort dans ces solutions proposées ! De plus, Maxime exprime son inquiétude que cette rencontre puisse entacher leur crédibilité auprès des personnes rencontrées. Cela dit, Julia le rassure : les parents de sa copine lui ont raconté que les personnes rencontrées avaient bien aimé l'ardeur des jeunes. En fait, elles aimeraient bien qu'ils reviennent vers elles avec une proposition mieux adaptée à leur contexte. Ceci sécurise Maxime et insuffle encore plus de motivation aux trois amis pour s'investir dans une meilleure compréhension de la problématique.

Cela les amène donc à réfléchir de manière plus systémique aux causes réelles du problème, mais surtout à se questionner sur la communauté visée par le projet qu'ils aimeraient développer. Le lac est grand, et les personnes concernées sont multiples. Les trois amis doivent donc rencontrer de nombreux acteurs municipaux, organismes, personnes résidentes et propriétaires autour du lac pour parfaire leur compréhension des expériences vécues et des solutions envisagées à ce jour. Ces rencontres prennent du temps à organiser avec les agendas plutôt chargés des personnes à rencontrer.

Par conséquent, Alex, Julia et Maxime décident de louer une maison ensemble près du lac, tout un été, pour se consacrer au projet à plein temps. Cela leur permet d'observer et de rencontrer les gens. Ils décident alors de pousser l'idée d'une solution de limitation de la propagation des algues par le nettoyage des embarcations qui passent d'un lac à l'autre. Leurs rencontres et leurs recherches permettent également de réaliser l'impact de leur solution sur la protection de la valeur foncière des habitations riveraines et du tourisme. Ils réalisent que les municipalités sont intéressées à des actions de type préventif pour éviter des coûts d'entretien exorbitants. En fait, leur présence sur les lieux renforce un sentiment d'appartenance. Ils prennent conscience que les membres de la communauté commencent à sentir le sérieux de leur investissement dans le projet. Les relations changent. Cette motivation d'agir en amont du problème et de répondre aux besoins de plusieurs personnes, qui maintenant ont des visages et des noms, vient s'ajouter à leur amour de la dynamique des lacs.

Aujourd'hui, Alex, Julia et Maxime comptent sur leur camaraderie et leur passion commune pour continuer à développer le projet vers la création d'un organisme à but non lucratif (OBNL). Leurs motivations sont plus que jamais alignées, et la communauté les adopte de plus en plus. La communauté est en mesure d'apprécier le sens du projet et ce que ces jeunes tentent de léguer au milieu. Enfin, c'est un sens du projet plus réfléchi qui, maintenant, peut être énoncé. Si au début de l'aventure, la protection de l'environnement tenait lieu de sens pour soi, maintenant, Alex, Julia et Maxime décrivent le sens pour soi en nommant des personnes et en racontant des histoires réelles d'amélioration du lac Massawippi. Sens pour soi et sens pour la communauté sont maintenant soudés et motivent les jeunes, plus que jamais, à rendre pérenne l'OBNL créé.

Chapitre 3 – Exploration

Le moment clé de l'exploration regroupe les actions à poser pour tester vos idées auprès de personnes et de communautés. Cela permet de mieux comprendre ce que vous proposez, si ces personnes sont réceptives à cette proposition et qui pourra vous soutenir dans votre démarche. Au fur et à mesure de votre cheminement, des rencontres que vous faites, et des réflexions et des actions qui sont posées, de nouvelles informations vont être amenées au projet qui peuvent en changer le cours. Ces apprentissages seront recueillis et réinvestis dans le développement du projet. En somme, il s'agit d'un moment de validation et de planification de votre projet.

Ce moment clé de l'exploration dans la démarche entrepreneuriale est inspiré de la **pensée modèle d'affaires**, que nous avons présentée dans les sous-sections 1.2.4 et 1.2.5. L'action de mener une réflexion plus pragmatique sur le projet a émergé de manière formelle avec l'introduction de cette approche. Auparavant, l'idée de projet était développée dans le cadre d'un plan d'affaires qui, dans les faits, tenait lieu de plan d'exécution. Or, avant de pouvoir exécuter, un effort d'exploration s'impose.

Ce travail d'exploration vous guidera pour bien décrire le produit ou le service que vous offrez ou comptez offrir, à qui vous l'offrez, comment vous comptez en générer des revenus et comment vous pensez vous faire connaître auprès des personnes visées. C'est aussi le moment pour vous questionner sur l'opérationnalisation de ce que vous pensez faire et combien celle-ci coûtera. Rappelez-vous les **questions 2 à 8 des neuf (9) questions pour intégrer l'approche « modèle d'affaires »** (voir 1.2.5). C'est ici que vous pouvez approfondir ces questions et développer la solidité de votre modèle d'affaires.

Dans ce chapitre, trois repères sont présentés autour de ce moment clé de l'exploration pour accompagner votre réflexion ainsi que les actions à poser dans votre démarche et pour vous aider à formuler des réponses réfléchies à ces questions :

1. **Quelle idée de projet**
2. **Qui en demande et en quoi c'est distinctif**
3. **Quoi planifier à gérer**

Les voilà représentés dans l'ensemble des repères de la démarche entrepreneuriale :



Les notions, les questions et les exemples proposés sont là pour guider votre réflexion en lien avec le travail à faire. Celle-ci peut prendre la forme d'une prise de notes dans un journal ou d'une conversation avec une personne de votre entourage. De manière générale, prêtez attention à ce que le questionnement peut générer pour vous en ce qui concerne les apprentissages, les questions et la curiosité par rapport à la démarche.

3.1. Quelle idée de projet



Le repère « **Quelle idée de projet** » est avant tout exploratoire et collectif. C'est le fruit de la réflexion, itérative, du dialogue avec d'autres et du cheminement des perspectives, qui mène vers l'identification de votre offre de produit ou de service dans la pensée « modèle d'affaires ». À la source, cette offre provient d'une idée. L'idée est générée par vos observations et vos discussions qui font converger vers un besoin à combler. En fait, une idée de projet provient d'un besoin exprimé et d'un changement souhaité d'un milieu ou d'une communauté. En ce sens, même si vous n'avez pas d'idée au début, le simple fait d'aller à la rencontre des personnes pour qui vous souhaitez un mieux-être, c'est déjà vous lancer dans la démarche. Cela fait en sorte que tout le monde peut se lancer dans une démarche entrepreneuriale, avec ou sans idée de projet.

Ce repère est une suite logique du moment d'introspection où, de votre profil d'entrée et de la réussite souhaitée de votre projet (votre profil de sortie), un sens pour soi et la communauté a été énoncé. Votre énoncé doit maintenant être exploré plus amplement à partir des désirs et de l'imaginaire des personnes de la communauté que vous visez. En découvrant les perceptions des personnes de la communauté à qui s'adresse votre projet, en les questionnant, en apprenant à les connaître, **une idée de projet prendra forme ou celle que vous aviez initialement sera enrichie**. Forcément, les problématiques qui préoccupent les personnes émergent de ce temps d'observation sur le terrain. Ce temps d'inspiration est déterminant à l'idéation puisqu'il vient l'enrichir d'une meilleure compréhension des enjeux et de la manière de faire dans ce qui doit être imaginé comme projet.

3.1.1. Notions de base

Lorsqu'on pense à l'idéation, c'est souvent l'image d'une série d'exercices condensés, dans une salle où plusieurs personnes lancent des idées sur des Post-it. Dans une cadence énergique et accélérée, on pense que les meilleures idées émergent. Les termes *design sprint* ou **design thinking** sont souvent associés à ce genre d'exercices. Ces approches de résolution de problèmes et d'innovation sont centrées sur l'expérience des usagers et usagers et le développement de produit. Ces séances d'idéation en groupe sont très populaires, et plusieurs spécialistes offrent des formations dans les écoles et auprès d'organisations en quête d'innovation.

Cela dit, ce que plusieurs personnes oublient, voire négligent de considérer est le fait que l'idéation ne peut pas survenir sans une **phase préalable d'observation et de collecte d'informations dans le milieu visé** par l'idée de projet. Selon la réalité du milieu, cela peut prendre du temps. En particulier, certains événements sociaux se présentent au rythme des personnes et des communautés. En fait, ils ne sont accessibles à l'observateur ou observatrice externe que lorsqu'une forme de synchronisation avec le milieu a lieu. En ce sens, l'idéation se doit d'être, avant tout, ethnographique et sociologique. Ce sont donc les besoins latents d'une communauté qui doivent inspirer, mais aussi délimiter les élans créatifs.

Ces besoins, exprimés comme des défis ou des enjeux particuliers de la communauté, peuvent faire appel à des processus d'idéation plus longs, nécessitant généralement plusieurs séances de réflexion en groupe. Avant toute idéation, il est important de cerner l'enjeu à considérer dans sa complexité, c'est-à-dire de pouvoir **visualiser de manière collective** ce dont il est question. C'est un travail de mise en mots et en formes des observations faites sur le terrain par les différentes personnes et de réflexion liée à l'idée de projet. Cette description permet de créer une image mentale initiale du contexte du projet, de la situation problématique et des aspects sur lesquels il est possible d'agir. Cela permet ainsi de clarifier la question à aborder et d'en avoir une compréhension commune au sein de votre équipe. Cette visualisation du terrain est aussi le premier lieu d'attache de la réflexion. Si votre idée de solution ne répond pas à une situation problématique réelle du terrain, elle n'aura d'autre valeur que son esthétisme.

L'ensemble des actions d'exploration que vous posez sur le terrain et les rencontres que vous faites amènent ainsi de nouvelles informations. Ces données recueillies nécessitent souvent de générer de nouvelles idées sur la nature et la forme de composantes du projet. Le processus de développement du projet fait donc appel à l'imagination. L'habileté entrepreneuriale est liée à celle de **générer de nouvelles occasions** dans la manière d'envisager et de poser les actions dans le contexte de la communauté. Ces questionnements stimulent l'imagination pour penser autrement, *outside the box*. Pour cela, **s'inspirer de solutions développées ailleurs dans le monde et les adapter** à la réalité des communautés avec lesquelles vous travaillez est d'une grande valeur ajoutée. Ainsi, la rencontre des gens de l'industrie concernée est déterminante pour en **cerner les tendances clés et les manières de faire en cours**. Les nombreux projets significatifs portés dans différentes communautés à travers le monde sont une source incontournable pour inspirer votre idée initiale ainsi que les autres moments où la créativité est requise. Le monde est riche d'exemples, à vous de l'explorer. Quelqu'un dans le monde a, sans doute, pensé à votre idée. Rappelez-vous qu'innover, c'est faire mieux que ce qui existe déjà !

Par ailleurs, si les manières de faire de l'idéation sont multiples, le processus est souvent une combinaison de phases de divergence et de convergence. La phase de **divergence** permet d'ouvrir le champ des possibles et d'imaginer de nouvelles relations entre les différents éléments de la situation dont l'évolution est souhaitée. L'ouverture d'esprit, l'accueil sans jugement ainsi que le fait de donner libre cours à la créativité, aux idées insolites ou aux angles de vue nouveaux, permettent de sortir des habitudes de pensée pour penser autrement. C'est souvent un moment inconfortable et chaotique du processus de créativité, du fait de son incertitude et de son ouverture.

Une fois que toutes ces idées ont été rassemblées, la phase de **convergence** invite ensuite à les évaluer à la lumière de critères préétablis pour le cadre de réflexion du projet. Il s'agit d'en évaluer la désirabilité, la faisabilité et le potentiel d'impact. Ainsi, un classement des idées peut être fait pour garder les meilleures d'entre elles et les développer davantage. Pour chaque idée retenue, un travail d'approfondissement doit être réalisé pour identifier les défis potentiels, les ressources nécessaires et les étapes à suivre pour la mettre en œuvre. Cela oriente le cours des prochaines actions et décisions dans l'exploration de votre projet de manière itérative avec le terrain.

Enfin, l'inspiration du terrain et les idées générées servent à **proposer un prototype** aux personnes visées par le projet. Ceci permet de tester un concept dans sa forme imparfaite et d'apporter des ajustements rapides suivant les réactions du terrain. Un prototype peut être aussi simple qu'une affiche, une petite annonce en ligne ou un dessin sur le coin d'une nappe. L'important est de pouvoir tester vos idées avec les personnes concernées et de recueillir leurs réactions pour d'autres réflexions.

Dans la pensée « modèle d'affaires », cela peut aller jusqu'à des modifications majeures de la manière d'envisager le projet et de l'expression de sa raison d'être en une proposition de valeur viable. À cet effet, l'interaction avec le terrain peut provoquer le **choix de faire un pivot** pour que le projet soit désirable pour le marché. Dans ces cas-là, l'idée de projet initiale est revue et réorientée, afin que le sens pour soi et la communauté du projet trouve une forme souhaitée dans le contexte de la communauté visée. Certains enjeux complexes sont aussi le travail d'une vie, alors que la connaissance de soi, des autres et du monde se développe. Le sens pour soi et la communauté d'un projet insufflent des parcours entrepreneuriaux divers et variés, où les chemins de projets et de vie vont de pair avec l'évolution des choses. Les rencontres et les perspectives font parfois grandir des idées sur des années, alors que la sensibilité et la maturité se développent.

*Explorez le **Chapitre 5** pour en apprendre plus et pour réfléchir sur les manières d'aller à la rencontre des autres dans le contexte de votre projet.*

3.1.2. Questionnements pour votre projet

Réflexion | Quelle idée de projet

Problématique ou enjeu exprimé par la communauté visée

Si vous n'avez pas d'idée de projet

1. Quels sont les problématiques ou les enjeux soulevés par les personnes de la communauté que vous souhaitez aider ?
2. Parmi ces problématiques ou enjeux, lequel vous inspire plus particulièrement pour une exploration dans le cadre d'une idée de projet ? Pourquoi ?
3. Qui sont les personnes de cette communauté qui agissent actuellement sur l'enjeu ou la problématique qui vous inspire ?
4. Est-ce que ces personnes sont des parties prenantes dans votre réflexion en cours ?
5. Sinon, comment et quand comptez-vous les intégrer à votre démarche d'idéation ?

Si vous avez déjà une idée de projet

6. Qui sont les personnes visées par votre idée de projet ?
7. Que pensent ces personnes de l'enjeu ou de la problématique qui vous inspire et de l'idée de projet que vous proposez ?
8. Que ces personnes voient-elles de bien à votre idée de projet ?
9. Quelles sont les appréhensions qu'elles peuvent avoir par rapport à l'idée proposée ?
10. Comment ces perspectives influencent-elles votre idée initiale de projet ?
11. Comment comptez-vous procéder pour tenir compte des perspectives de ces personnes dans la conception d'un prototype de votre idée ?
12. Qui sont les personnes de cette communauté qui agissent actuellement sur l'enjeu ou la problématique qui vous inspire ?
13. Est-ce que ces personnes sont des parties prenantes dans votre réflexion en cours ? Leur avez-vous parlé ?
14. Sinon, comment et quand comptez-vous les intégrer à votre démarche d'idéation ?
15. Qui d'autre traite de cet enjeu ou problématique ailleurs dans le monde et comment ces personnes le font-elles ?
16. Avez-vous parlé avec ces personnes ?
17. Comment et quand comptez-vous vérifier votre prototype auprès des personnes visées par votre projet ?

Vous faire aider par d'autres

18. Est-ce que vous avez besoin d'expertises externes pour vous aider dans ces moments d'idéation (p. ex. : pour aller sur le terrain, faire émerger des idées, prototyper, etc.) ?
19. Si oui, comment décririez-vous l'aide requise ?
20. Avez-vous accès à des personnes qui peuvent vous aider avec ces besoins ? Sinon, comment comptez-vous avoir accès à des réseaux ciblés de ces personnes ?
21. Si oui, est-ce que ces personnes vous ont été recommandées ? Êtes-vous en mesure d'évaluer leur travail à ce jour ?

3.1.3. C'est l'histoire de... Antoine et Sarah

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Antoine et Sarah sont sensibles à l'enjeu grandissant du plastique dans les océans. Ils se sont dit qu'une manière d'aborder la chose serait de travailler au niveau des grands fleuves. Tout en charriant leur propre lot de déchets plastiques, les fleuves grandissent aussi des eaux de leurs affluents. C'est tout un réseau hydrique qui emporte ainsi les déchets plastiques des terres jusqu'à la mer. L'idée de projet d'Antoine et de Sarah est de développer une solution qui pourra capter les bouteilles de plastique déversées dans les fleuves. Ils s'intéressent plus particulièrement aux grands fleuves d'Afrique.

Depuis la France, ils commencent à regarder comment leur projet peut prendre vie. Alors qu'ils s'intéressent à de grands fleuves comme le Sénégal, l'Orange ou le Congo, des premiers contacts sont établis via des personnes qu'ils connaissent au sein d'organismes locaux dans leur ville à Gand. Ces organismes les mettent en relation avec des personnes qui réfléchissent et agissent sur cet enjeu dans différents pays d'Afrique. Les conversations se font par téléphone cellulaire pour la plupart des entretiens, avec quelques appels sur une plateforme de visioconférence. Malgré des problèmes de connexion Internet qui les obligent à reprendre des appels, Antoine et Sarah arrivent à parler à près d'une douzaine de personnes.



À travers les conversations, ils réalisent rapidement que le réel enjeu ne vient pas de la quantité de plastique déversée dans la chaîne de recyclage et de traitement des déchets qu'ils ont imaginée, mais plutôt des habitudes et des comportements des individus. Ce n'est pas dans leur culture de rapporter les bouteilles de plastique à un centre de triage. Les démarches d'Antoine et de Sarah sur le terrain leur permettent petit à petit de mieux comprendre les dynamiques locales autour de l'usage du plastique. Ils constatent qu'une idée de projet comme celle-ci mérite une exploration plus approfondie du contexte de la situation problématique. Une compréhension des dynamiques socioculturelles et économiques et du changement de comportement à opérer sur le plan des localités est essentielle. Ils constatent aussi que d'autres acteurs bien établis sont actifs dans la région sur ces enjeux. Ceci dépasse rapidement leur réalité étudiante en matière de temps et de ressources à consacrer pour la réussite du projet. Ils se découragent et abandonnent ce projet qu'ils voulaient développer dans le cadre de leurs études.

Et pourtant, les voilà sensibilisés à l'importance de s'interroger sur la source de la situation problématique dans des enjeux complexes plutôt que sur les conséquences. Le temps passe, et les idées font leur chemin. Pendant l'été, Antoine discute à droite et à gauche avec les copains, notamment avec Jodie et Charles, qui reviennent respectivement de leur voyage en Colombie et au Bénin. Antoine est motivé par l'engouement qu'il entend autour de lui pour ces connexions internationales et ce sentiment d'habiter une même planète. Il s'implique à l'automne dans le groupe de coopération internationale de son université. Avec son expérience d'idéation du projet sur le plastique et avec son regard sur l'importance de bien comprendre les contextes avant d'entreprendre des projets, il prend rapidement la responsabilité du groupe et sert de conseiller dans le développement de projets portés à l'international par la communauté étudiante.

Sarah, quant à elle, prend l'avion pour Dakar à l'hiver qui suit. Elle a trouvé une mission scientifique dans le département de géographie de son université, qui part faire une étude sur les dimensions politiques de l'eau, dans la gestion du fleuve Sénégal entre le Mali, la Mauritanie et le Sénégal. Sa sensibilité pour la pollution des eaux par le plastique l'amène ainsi à se consacrer à un autre enjeu qu'elle découvre dans toute son actualité : la gestion humaine de l'eau douce sur la planète. Portée au-delà des frontières par sa vision, elle consacre, durant les années qui suivent, son énergie à la recherche et à l'évolution de la politique pour une gestion de l'eau douce centrée sur la géographie et les peuples. Sa motivation et l'expérience qu'elle développe durant ses études lui ont permis de décrocher un poste de chargée de projet au sein de l'organisation non gouvernementale (ONG) Eau Sans Frontières, à son bureau de Paris, en France. Cette exploration dans leur parcours aura permis à Antoine et Sarah de cheminer vers leurs projets respectifs, à partir de leur idée initiale et d'interactions avec de nombreuses personnes autour d'eux.

3.2. Qui en demande et en quoi c'est distinctif



Une fois qu'une idée de projet semble se profiler et être souhaitée par la communauté visée, vous pouvez passer à une exploration plus poussée pour vérifier comment elle va réellement prendre vie. Le repère « **Qui en demande et en quoi c'est distinctif** » invite ainsi à prendre un pas de recul, à viser une version plus étoffée de l'idée de projet et à juger de sa pertinence réelle en lien avec le marché dans lequel le projet va s'insérer. C'est ce qui affine votre réflexion aux questions 2, 3 et 4 des neuf (9) questions pour intégrer l'approche « modèle d'affaires » : « **2. Qu'est-ce que vous proposez plus spécifiquement ?** », « **3. Face à cet enjeu, qu'est-ce que racontent les personnes que vous souhaitez aider, sur leur expérience actuelle ?** », « **4. Qui d'autres travaillent sur cet enjeu et en quoi ce que vous proposez se distingue ?** » Au-delà des études de marché, le travail lié à ce repère consiste à explorer plus précisément l'expérience de la clientèle ainsi qu'à s'informer davantage sur les personnes à qui le projet est destiné et sur leurs habitudes quotidiennes. L'expérience de la clientèle, c'est précisément l'ensemble des perceptions et des émotions qu'une personne vit en contact avec son environnement, et donc aussi comment le projet va venir interférer dans cette expérience. Cela vous permettra de mieux répondre aux questions 5 et 6 des neuf (9) questions pour intégrer l'approche « modèle d'affaires », qui sont liées à cette exploration de l'expérience de la clientèle : « **5. Comment comptez-vous générer du revenu par/pour ce que vous proposez ?** », « **6. Comment votre proposition sera-t-elle connue des personnes et amenée dans leur vie quotidienne ?** » Encore ici, la rencontre des personnes visées par l'idée de projet doit se faire avec une posture d'ouverture, d'observation et de curiosité de leurs manières de faire et de voir le monde.

Ultimement, la compréhension plus fine de ce qui est un irritant ou de ce qui apporterait une valeur ajoutée dans l'expérience de la clientèle ou des bénéficiaires permet de **formuler une proposition de valeur adéquate**. Cette expérience doit être observée, discutée sur le terrain et décrite par vous afin d'en comprendre l'état actuel et comment vous comptez l'améliorer. Votre proposition de valeur est ce qui caractérise le produit ou le service qui vient améliorer l'expérience de la clientèle ou des bénéficiaires. Cette proposition de valeur doit se distinguer de ce qui est déjà offert à cette communauté. Elle peut aussi venir compléter d'autres offres actuelles ou leur ajouter de la valeur. C'est à vous d'explorer la chose en observant les personnes ciblées et en dialoguant avec elles.

3.2.1. Notions de base

Dans la pensée « modèle d'affaires », les personnes intéressées par votre produit ou votre service sont désignées par l'expression segments de clientèle. Ainsi, une identification fine des personnes visées par l'idée de projet et de leur expérience actuelle sert à mitiger les risques de se lancer sans savoir si cela répond à un besoin réel. Cette réflexion permet donc de cibler la clientèle ou les bénéficiaires les plus importants pour le développement de l'idée. Dans le langage du milieu, le **concept d'archétype de clientèle (ou persona)** tient lieu de descriptif des caractéristiques de ces personnes (groupe d'âge, profession, situation familiale, habitudes de consommation, médias, etc.). Ce descriptif permet de personnifier l'information récoltée pour formuler une proposition de valeur adéquate. Au départ, vous êtes en mesure d'énoncer des hypothèses sur l'archétype de votre clientèle ou de vos bénéficiaires, le deviner en quelque sorte. Or, ce n'est que par la rencontre des personnes et par vos observations sur le terrain que ces hypothèses seront par la suite confirmées ou infirmées.

Il n'y a donc pas de recette toute faite, et cela demande d'aller sur le terrain pour regarder, écouter et sentir les choses. Sachez que **l'observation est déterminante** lors de cet exercice. L'observation consiste à décrire ce que l'on voit de manière extérieure comme si l'on filmait les personnes. Des recherches préliminaires peuvent aussi se faire à travers des sources secondaires (Internet, documentation, études de marché, etc.), mais la richesse provient des détails et des subtilités apportées par ce que les personnes racontent dans **les récits de leur expérience**. Ces récits sont une fenêtre sur leur vision du monde et les valeurs qui régissent celle-ci. En prenant des notes sur ce que les personnes rencontrées font, sur les lieux où elles se tiennent, sur ce qui influence leurs décisions et sur ce qui fait partie de leurs perceptions sensibles du monde, vous pourrez mieux comprendre leurs comportements et savoir si ce que vous proposez s'insère bien dans leur expérience.

Votre proposition tire justement sa valeur de ce qu'elle propose de différent et de mieux par rapport à ce qui est proposé dans le marché actuellement. C'est ce qu'on appelle dans le jargon entrepreneurial le *product-market fit* ou **l'adéquation d'une proposition de valeur aux segments de clientèle**. Notez bien que le monde humain étant vivant et changeant, cette adéquation sera amenée à changer dans le temps et demandera des ajustements. L'observation et les discussions en continu sont une bonne manière de porter une attention particulière à cet aspect vivant du projet.

Aussi, **l'aspect distinctif** de votre proposition de valeur permet aux personnes concernées de la différencier, de la reconnaître et de l'estimer en tant que telle dans leur contexte de vie. Selon la nature des marchés envisagés, c'est aussi ce qui constitue votre avantage concurrentiel et qui justifie, en partie, la raison d'être de votre projet. D'autres personnes ou organisations offrent peut-être des propositions de valeur semblables à la vôtre dans l'environnement des personnes visées. Communément appelée **étude de marché**, la connaissance de ces offres et comment votre proposition de valeur et vos manières de vous promouvoir se comparent avec elles, est

essentielle afin de mieux cerner la valeur ajoutée de votre idée de projet. L'exploration d'un partenariat avec ces offres concurrentielles peut même être envisagée.

Dans la pensée « modèle d'affaires », vos observations et vos discussions avec les personnes doivent aussi vous informer sur comment entrer en relation avec elles ainsi que comment maintenir et développer cette relation. C'est répondre à la question 6 des neuf (9) questions : « **6. Comment votre proposition sera-t-elle connue des personnes et amenée dans leur vie quotidienne ?** » La pensée « modèle d'affaires » désigne cela par les relations avec la clientèle et distingue les moments et les actions propres à l'initiation de la relation avec les personnes visées (*Get*), au maintien de la relation (*Keep*) et à son développement (*Grow*). En ce sens, la pensée « modèle d'affaires » désigne aussi les canaux comme un descriptif des manières d'acheminer le produit ou le service aux personnes visées. Ces manières doivent aussi être en lien avec leurs habitudes actuelles pour que, le plus naturellement possible, elles adhèrent à ce que vous proposez. Les relations avec la clientèle et les canaux sont deux composantes importantes dans la pensée « modèle d'affaires » puisqu'elles réfèrent à comment votre produit ou votre service sera acheté par les personnes. Sans leurs achats, c'est impossible de continuer.

En ce sens, le questionnement « qui en demande et en quoi c'est distinctif » est aussi l'occasion de vous informer sur la valeur (argent, temps ou autre) que ces personnes sont disposées à payer pour ce que vous proposez. Cela permet de poser un premier regard sur ce qui est désigné comme sources de revenus potentielles dans votre modèle d'affaires et de répondre à la question 5 des neuf (9) questions : « **5. Comment comptez-vous générer du revenu par/pour ce que vous proposez ?** » Les sources de revenus peuvent être multiples. La vente à la clientèle ou aux bénéficiaires est la source la plus avantageuse puisqu'elle permet de vous financer à même les achats que font les personnes visées. D'autres sources de revenus peuvent provenir de subventions, de prêts ou d'autres formes d'aide financière. En fait, c'est de réfléchir aux entrées d'argent qui vont vous permettre de mettre en œuvre le projet imaginé et de le rendre viable et durable dans le temps.

En somme, tout ce travail d'observation et de discussion sur le terrain forcera une révision de votre idée initiale du projet. Ce faisant, le sens donné pour soi et la communauté d'entreprendre le projet sera aussi remis en question. Bonne nouvelle : **ces efforts sont une saine gestion des risques de vous lancer** et vous procurent des données du marché visé qui seront très utiles pour convaincre des partenaires financiers, des fournisseurs et votre personnel futur de vous suivre dans cette aventure. Il ne fait aucun doute que l'écho du terrain résonnera d'autant plus fort dans votre manière de raconter et de vendre votre projet.

Explorez le **Chapitre 5** pour en apprendre plus et pour réfléchir sur les manières d'aller à la rencontre des autres dans le contexte de votre projet.

3.2.2. Questionnements pour votre projet

Réflexion | Qui en demande et en quoi c'est distinctif

Observer et discuter l'expérience de la clientèle ou des bénéficiaires de votre projet

Cette section vous permettra d'approfondir l'intégration de votre projet dans une pensée « modèle d'affaires » en précisant le questionnement sur ce que vous offrez et à qui (proposition de valeur et segments de clientèle), sur comment votre offre sera connue et livrée à la clientèle (relations avec la clientèle et canaux) et sur comment vous comptez générer des revenus (sources de revenus).

Vous offrez quoi et à qui plus précisément ?

1. Quelles sont les personnes, clientes ou bénéficiaires, à qui s'adresse votre idée de projet ?
2. Quel est l'archétype de ces personnes visées (p. ex. : profil sociodémographique, habitudes de consommation, ce qui influence leurs décisions et leurs comportements) ?
3. Est-ce que ces personnes vivent actuellement une expérience avec un produit ou un service semblable à ce que vous souhaitez offrir ?
4. Si oui, décrivez cette expérience (p. ex. : dans quel contexte elles vivent cette expérience, avec qui, à quelle fréquence, etc.).
5. Quels irritants peuvent être atténués dans l'expérience actuelle de ces personnes ?
6. Quels bénéfices peuvent être apportés à l'expérience actuelle de ces personnes ?
7. Quelle(s) valeur(s) apportez-vous à l'expérience de la clientèle avec votre projet ?
8. Est-ce que ces valeurs sont celles recherchées par les personnes visées ?
9. Est-ce que ces valeurs sont semblables aux vôtres et à celles qui sont importantes pour vous dans le cadre de votre projet ?
10. Est-ce que d'autres groupes ou organisations proposent quelque chose de semblable à ce que vous voulez offrir ?
11. Si oui, en quoi ce que vous proposez se distingue-t-il ?
12. Y a-t-il une question de propriété intellectuelle dans ce que vous proposez de distinctif ?
13. Prévoyez-vous des enjeux de propriété intellectuelle dans votre proposition de valeur ?
14. Si oui, avez-vous consulté des spécialistes pouvant vous guider dans cette réflexion ? Sinon, comptez-vous le faire prochainement ?
15. Suivant vos observations et vos discussions sur le terrain, est-ce que votre proposition de valeur est toujours en lien avec vos motivations et le sens donné pour soi et la communauté du projet ?
16. Sinon, de quelle manière cela a-t-il évolué ?

Comment votre offre sera-t-elle connue et livrée à la clientèle ou aux bénéficiaires ?

17. Comment les personnes visées, clientes ou bénéficiaires, s'informent-elles actuellement des produits ou des services semblables à ce que vous proposez d'offrir et comment se les procurent-elles (p. ex. : médias sociaux, foires commerciales, radio, télévision, journaux, achat en personne, en ligne, etc.) ?
18. Comptez-vous faire la même chose que les organisations concurrentes pour rejoindre les personnes visées ?
19. Plus précisément, comment comptez-vous établir le premier contact et entrer en relation avec les personnes visées afin qu'elles soient informées et se procurent votre produit ou votre service (Get) ?
20. Comment les organisations qui offrent des produits ou des services semblables au vôtre établissent-elles le premier contact et entrent-elles en relation avec leur clientèle ou leurs bénéficiaires ?
21. Quels moyens de distribution de votre produit ou de votre service envisagez-vous (p. ex. : lieu physique, en ligne, les deux) ?
22. Comment les organisations qui offrent des produits ou des services semblables au vôtre les distribuent-elles ?
23. Comment comptez-vous maintenir la relation avec votre clientèle ou vos bénéficiaires une fois le premier achat effectué (p. ex. : programmes de loyauté) (Keep) ?
24. Comment les organisations qui offrent des produits ou des services semblables au vôtre maintiennent-elles les relations avec leur clientèle ou leurs bénéficiaires ?
25. Est-ce que d'autres produits ou services liés au vôtre pourraient être mis au point pour développer votre relation avec les personnes visées et pour répondre à d'autres besoins qu'elles ont identifiés (Grow) ?
26. Est-ce que les organisations concurrentes ont développé ou proposent d'autres produits ou services que celui de base pour satisfaire d'autres besoins de leur clientèle ou de leurs bénéficiaires ?
27. Quels sont les coûts économique, social et environnemental liés à vos stratégies de relation avec les personnes visées et à la manière de distribuer votre produit ou votre service ?

Comment comptez-vous générer des entrées d'argent ?

28. Quelles sont les sources d'entrée d'argent que vous envisagez (voir la liste ci-dessous) ?
29. Sur le plan des ventes, quelle valeur (p. ex. : argent, temps dans leur quotidien, biens ou services) les personnes visées, clientes ou bénéficiaires, sont-elles prêtes à payer pour votre produit ou votre service ?
30. Quelle valeur les personnes visées payent-elles actuellement pour des produits ou des services semblables au vôtre ?
31. Plus globalement, y a-t-il d'autres personnes ou communautés bénéficiaires de votre offre de produit ou de service sur le plan économique, social, culturel, politique et environnemental ?
32. Quels sont les aspects juridiques à considérer en lien avec vos sources de revenus envisagées (p. ex. : contrats, lois et règlements) ?

QUESTION D'ARGENT \$

Sources potentielles (en ordre croissant, à partir du moins coûteux pour votre organisation)

1. Ventes aux personnes visées, clientes ou bénéficiaires
2. Subventions obtenues auprès d'organismes publics ou privés
3. Négociation de rabais ou report de paiement auprès des fournisseurs
4. Collecte de fonds ou campagne de financement (p. ex. : sociofinancement)
5. Argent obtenu auprès de personnes proches de vous (*love money*)
6. Argent personnel investi dans le projet
7. Prêts obtenus auprès d'institutions financières
8. Investissement sous forme de capital de risque



Les premières ventes restent le moyen de financement le moins coûteux pour assurer une entrée d'argent initiale dans le projet.

Pour chacune de ces sources

1. Lesquelles sont présentes actuellement pour votre projet ?
2. Lesquelles sont envisagées et à quel moment dans la vie du projet ?
3. Quel montant représente chacune des sources actuelles et envisagées dans le temps ?
4. À quelles conditions ces sources d'argent sont-elles disponibles ?

3.2.3. C'est l'histoire de... Camille et Assane

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Camille est membre du conseil municipal de la ville de Lens, en France. En lien avec les projets d'aménagement de la ville et la nouvelle politique de développement durable, elle explore avec Assane, un architecte-urbaniste, et son équipe comment modifier les comportements de mobilité de la population. L'idée est de rendre le quartier dont elle s'occupe plus vert et convivial. La voiture individuelle reste en effet très utilisée, alors que d'autres solutions pourraient valoriser les espaces publics du quartier tout en permettant une transition vers des modes de vie plus écologiques. Une solution urbaine est explorée avec l'implantation de bornes de recharge pour véhicules électriques et l'adoption du covoiturage pour les plus longues distances vers les villes avoisinantes.

Camille et Assane ont recherché ce qu'il se passe dans d'autres communautés pour dégager les meilleures tendances. Des plans d'architecture sont déjà sortis avec des dessins de ce que les espaces bien connus de la municipalité pourraient devenir. Le quartier dont Camille et Assane s'occupent à Lens est à échelle humaine, il leur paraît donc simple de pouvoir mener ce petit changement, surtout après avoir étudié l'exemple d'autres villes et quartiers.



Un soir, alors qu'ils sont en train de discuter de leur projet au café du coin, ils rencontrent Louise. Elle leur dit que c'est une bonne idée, mais que, personnellement, elle ne ferait tout simplement pas le changement. Emmener les enfants à l'école, aller au travail puis à l'épicerie et pouvoir faire des kilomètres en voiture dans la campagne pour se promener, cela lui convient très bien comme ça. Elle essaie déjà d'acheter local et de prendre le vélo pour les courtes distances, cela suffit ! Camille et Assane savaient qu'ils devraient sensibiliser la population à leur projet, mais la remarque de Louise les alerte et les fait douter. Le projet a tout de même un coût dans le budget municipal.

Camille et Assane décident alors de faire une affiche qui annonce le projet. Celle-ci est distribuée dans les commerces du coin et au bureau de poste. Leur objectif à travers ce moyen peu coûteux : recueillir la rétroaction des citoyennes et citoyens pour confirmer l'intérêt de la démarche. Le lendemain, Camille, Assane et les membres de leur équipe se dispersent dans la ville. Le projet provoque un tollé. Que ce soit dans la rue principale ou dans les petites rues adjacentes, tout le monde échange avec des personnes venues chercher leur pain à la boulangerie ou leurs colis au bureau de poste. Le projet anime les conversations de la matinée avec de nombreuses remarques désagréables. Camille et Assane réalisent que la communauté n'est pas du tout prête pour les changements auxquels ils ont pensé. Entre leurs bonnes intentions liées au mouvement sociétal de transition socioécologique et la réception citoyenne du projet, il y a un monde. Ils décident alors d'abandonner ce projet qui n'a aucune désirabilité sociale, économisant ainsi de nombreux coûts à la Ville. Ils restent cependant présents et attentifs à ce qui pourrait prendre vie dans la communauté de leur quartier et à l'évolution des circonstances.

3.3. Quoi planifier à gérer



Le repère « **Quoi planifier à gérer** » est un temps pour se représenter et vérifier les moyens nécessaires pour démarrer le projet et l'administrer dans le temps. Pour ce faire, ce sont des compétences d'organisation et de gestion de projet qui sont mobilisées. Dans un premier temps, cela demande d'imaginer les activités liées au projet en identifiant l'ensemble des tâches qui seront à accomplir. Une fois identifiées, ces tâches sont regroupées par catégories, ce qui est désigné comme des « lots de travail » dans le langage de gestion de projet. De manière pragmatique, ce repère du moment d'exploration permet de répondre aux questions 7 et 8 des neuf (9) questions pour intégrer l'approche « modèle d'affaires » : « **7. Quelles tâches sont à réaliser, dans le temps, pour mettre en œuvre votre projet ?** », « **8. Combien d'argent avez-vous besoin, dans le temps, et pour couvrir quelles dépenses ?** »

La manière la plus efficace de penser la planification reste la description exhaustive des tâches, afin de pouvoir en déléguer l'exécution à l'échelle de la petite équipe des ressources humaines que vous avez. C'est aussi là que les notions d'ordonnancement des tâches dans le temps et de gestion des ressources humaines se dessinent. C'est également le moment de planifier vos budgets de démarrage et d'exploitation.

3.3.1. Notions de base

Sans le savoir, tout le monde fait de la gestion de projet. Planifier une sortie d'une journée, un voyage de plus longue haleine, un déménagement, un mariage ou un jardin dans sa cour arrière fait appel aux éléments de base de la gestion de projet. En ce sens, quatre éléments de base sont présents dans la planification de tous types de projets :

- 1) **Tâches**
- 2) **Ordonnement**
- 3) **Ressources**
- 4) **Coûts**

Une liste exhaustive des **tâches**, c'est-à-dire de toutes les actions qui doivent être posées, doit être dressée. Ce travail d'exhaustivité, quoique fastidieux les premières fois, est essentiel pour bien se représenter le travail à faire et ne rien échapper. Dans la pensée « modèle d'affaires », il est question d'activités clés à planifier, afin que votre proposition de valeur, sous forme de produit ou de service, rejoigne la clientèle ou les bénéficiaires et génère les revenus anticipés. Bien sûr, ces activités clés sont amenées à évoluer selon les phases de développement envisagées, mais leur planification initiale est déterminante pour la suite.

De plus, à cette étape de planification initiale et globale de votre projet, les tâches d'exploration du modèle d'affaires sur le terrain doivent être considérées. Cela permet en effet d'évaluer la faisabilité, dans le temps, de ce qu'il y a à fournir comme efforts de validation. Cette planification à l'interne n'est pas toujours évidente et doit être discutée en équipe, agendas en main. C'est la seule manière de déterminer qui fait quoi au sein de l'équipe, si cela est réaliste, et ce qui est attendu des personnes collaboratrices extérieures à l'équipe.

L'**ordonnement** consiste à réfléchir sur quand ces tâches doivent être accomplies dans le temps, le temps requis pour les faire et quelles tâches dépendent d'autres tâches pour être réalisées. Ici, l'exercice peut devenir plus difficile lorsque vous n'avez pas l'expérience des activités à réaliser. Par exemple, combien de temps peut prendre la réalisation d'un site Internet ? Encore une fois, la validation terrain est incontournable, par des appels et des rencontres avec des personnes qui ont déjà réalisé ce genre de tâches. Ces conversations viendront aussi vous éclairer sur l'ordre dans lequel planifier les tâches et le temps requis pour les réaliser. Elles viendront aussi clarifier les compétences requises pour que ces tâches soient bien faites. Enfin, l'ordonnement est le seul moyen de connaître les jalons de réalisation des lots de travail (p. ex. : prototypage prêt, diffusion de la promotion, embauche de personnel, etc.) et de confirmer la faisabilité de ceux-ci selon certaines dates butoirs.

Cette faisabilité s'évalue en fonction des **ressources** humaines et matérielles disponibles pour votre projet. Vous aurez ainsi besoin d'identifier les compétences et les personnes requises pour exécuter ces lots de travail dans le temps souhaité et, le cas échéant, les besoins matériels pour

que ces tâches se réalisent. Dans la pensée « modèle d'affaires », il est question de ressources clés nécessaires à l'exécution des activités clés. Ces ressources peuvent être internes à l'équipe du projet ou requérir l'aide de collaborateurs ou collaboratrices externes, fournisseurs, partenaires ou autres, pour effectuer certaines de ces activités.

C'est ainsi que la notion de partenaires clés est introduite. Il s'agit de personnes ou d'organisations avec qui vous établissez une relation de confiance où chaque partie bénéficie du fait de collaborer. C'est ce qu'on appelle une « relation gagnant-gagnant ». Une entente est à conclure pour confirmer les paramètres de cette relation. En ce sens, cette partie prenante trouve un avantage à collaborer avec vous qui est au-delà d'une relation de fournisseurs de produit ou de service. Un **primo-adoptant** ou une primo-adoptante (*early adopter*) est un exemple de partenaire clé. Alors que vous tirez profit de l'aide de cette cliente ou de ce client potentiel pour le développement de votre projet, cette personne peut, en retour, compter sur vos efforts pour développer un produit ou un service adapté à ses besoins et pouvoir l'utiliser en primeur. Un bailleur de fonds peut aussi devenir un partenaire clé lorsqu'une entente prévoit, par exemple, un partage des bénéfices selon votre rendement financier.

Outre les partenaires clés, il est aussi important d'identifier tous les autres groupes, organismes ou personnes qui influencent ou peuvent être influencés par votre projet, sans qu'ils soient pour autant des partenaires. Il s'agit des autres parties prenantes. Des décideurs politiques sont un exemple de parties prenantes qui peuvent exercer une influence sur la manière dont votre projet se déroule. En ce sens, des actions sont à considérer dans la gestion de ces parties prenantes.

Enfin, les **coûts** sont des dépenses en argent à prévoir pour que les ressources soient adéquates et suffisantes pour l'exécution des tâches dans le temps planifié. Dans la pensée « modèle d'affaires », il est question de structure des coûts. En fait, il s'agit des différents coûts du projet associés aux activités ou aux ressources clés planifiées pour offrir votre produit ou votre service, rejoindre votre clientèle ou vos bénéficiaires et tirer des revenus de vos ventes. En phase de démarrage de projet, une distinction est faite entre ce qui servira à lancer le projet et ce qui servira au roulement du projet une fois lancé. On parle respectivement de **budget de démarrage** et de **budget d'exploitation**.

Par ailleurs, une attention particulière est requise sur le plan de la gestion de l'argent pour assurer un fonds de roulement suffisant. En effet, dans la vie du projet, des sorties d'argent surviennent souvent alors que certaines entrées d'argent ne sont pas encore effectives. La planification de votre **budget de caisse** est primordiale ! Elle doit prévoir l'argent en main (aussi appelé « liquidités ») nécessaire pour assurer que votre projet reste en vie sans être submergé par les dépenses. Ce budget est une prévision, pour chaque mois, des entrées et des sorties d'argent sur une période déterminée. Tous les entrepreneurs et toutes les entrepreneuses vous diront comment la gestion du budget de caisse est un apprentissage crucial et déterminant au moment de la planification et de l'exécution du projet. C'est, en quelque sorte, le pouls de votre projet, qui doit être pris de manière régulière pour en mesurer la vitalité et la viabilité. D'où l'importance de prendre le temps de bien planifier les choses et de le faire avec d'autres autour de vous !

Finalement, les **tâches**, l'**ordonnement**, les **ressources** et les **coûts** doivent être pensés et planifiés, peu importe la nature de votre idée de projet. À cet effet, la gestion de projet fait appel à un mélange de votre savoir-faire issu d'expériences passées, d'imagination dans le cadre de l'idée de projet que vous développez et de validation auprès de personnes qui ont l'expérience des tâches à exécuter. La planification est donc un exercice de réflexion détaillée sur les composantes à organiser, à quel moment les effectuer, ainsi que sur le réalisme, pour vous et les autres, de pouvoir exécuter ces tâches. Dans la pratique de la gestion de projet, la **structure de découpage de projet (SDP)** est une représentation de la hiérarchie des tâches et des lots de travail à différents niveaux, des ressources assignées et des coûts, échelonnée sur un échéancier déterminé. Cette planification permet de limiter les risques, de mieux gérer les imprévus et d'assurer la solidité et la pérennité du projet. Encore une fois, il n'y a pas de recette miracle, cela demande d'aller sur le terrain pour observer, écouter, discuter et sentir les choses !

Dans le milieu entrepreneurial, ce travail de planification mène à l'écriture d'un plan d'affaires. Le **plan d'affaires** est un outil de communication qui détaille le modèle d'affaires de votre projet, le plan de sa mise en œuvre et les prévisions financières. Il est fort utile, voire nécessaire, lorsque vous êtes à l'étape d'aller chercher des financements plus importants. Il vise principalement à vendre votre projet à des partenaires financiers et à d'autres partenaires possibles et à les convaincre de la valeur de votre projet. C'est un document écrit d'une vingtaine de pages, en plus des états financiers prévisionnels, qui est construit à partir de votre modèle d'affaires et d'autres éléments de la planification. C'est le fruit de votre travail d'exploration dans un moment charnière vers l'exécution.

Vous pouvez télécharger une table des matières commentée d'un plan d'affaires ici :

www.impactaed.org/ressources

Sachez aussi qu'il existe plusieurs ressources disponibles sur Internet pour guider votre réflexion sur la rédaction d'un plan d'affaires.

Enfin, savoir planifier une gestion de projet fait partie des **compétences entrepreneuriales recherchées**, et votre habileté en ce sens devra être démontrée auprès des personnes que vous cherchez à mobiliser et à convaincre de se joindre à vous (bailleurs de fonds, partenaires, fournisseurs, personnel à embaucher, etc.).

*Explorez le **Chapitre 5** pour en apprendre plus et pour réfléchir sur les manières d'aller à la rencontre des autres dans le contexte de votre projet.*

3.3.2. Questionnements pour votre projet

Réflexion | Quoi planifier à gérer

Cette section vous permettra d’approfondir l’intégration de votre projet dans une pensée « modèle d’affaires » en précisant le questionnement sur ce qui est planifié pour opérationnaliser tout ça (activités clés, ressources clés, partenaires clés et parties prenantes) et sur la planification de combien tout cela coûtera (structure des coûts).

Qu’est-ce qui est planifié pour opérationnaliser tout ça ?

Tâches et ordonnancement

1. Quelles sont **toutes les tâches nécessaires** pour :
 - a. compléter l’exploration de votre modèle d’affaires (validation terrain)
 - b. compléter votre offre de produit ou de service (description, fabrication, etc.)
 - c. consolider les partenaires et les fournisseurs
 - d. générer des revenus (ventes et autres sources)
 - e. planifier la gestion des opérations
 - f. planifier le lancement de l’organisation
 - g. rejoindre votre clientèle ou vos bénéficiaires (promotion)
 - h. acheminer votre produit ou votre service à votre clientèle ou vos bénéficiaires
 - i. assurer un suivi après-vente
 - j. faire la gestion du projet de réaliser tout ce qui précède
2. Dans quel ordre ces activités doivent-elles être réalisées dans le temps ?
3. Quelle est la durée de réalisation dans le temps de chacune de ces activités ?
4. Quels sont les liens d’interdépendance, le cas échéant, entre ces activités ?
5. Avez-vous besoin d’aide pour éclairer votre réflexion sur ces questions ? Si oui, quel type d’aide souhaiteriez-vous obtenir et comment la trouver ?

Ressources

6. Quelles **ressources humaines** (compétences) sont nécessaires pour l’exécution des tâches ?
7. Avez-vous toutes les ressources au sein de votre équipe de projet ?
8. Sinon, quelles ressources sont requises à l’extérieur de votre équipe ?
9. À quel moment dans le temps du développement du projet ces ressources sont-elles requises ?
10. Comment et quand comptez-vous recruter ces ressources humaines ?
11. Avez-vous fait une description des tâches pour les ressources envisagées ?
12. Comment comptez-vous intéresser ces ressources à votre projet ?
13. Les ressources humaines envisagées partagent-elles vos valeurs ?
14. Quelles sont les **ressources matérielles** nécessaires pour l’exécution des tâches ?
15. Auprès de qui comptez-vous vous approvisionner de ces ressources matérielles ?
16. Avez-vous les ressources financières pour le faire ? Sinon, quand les aurez-vous ?
17. Est-ce que des **partenaires** peuvent aider à la réalisation de vos activités ?

18. Quelles tâches ces partenaires prennent-ils en charge ?
19. Quels avantages sont envisagés pour vous à travers ces partenariats ?
20. Quels avantages sont attendus de vos partenaires en collaborant avec vous ?
21. Parmi vos partenaires actuels et envisagés, lesquels sont les plus importants dans le développement et le maintien de votre projet à court, moyen et long terme ?
22. Les partenaires actuels et envisagés partagent-ils vos valeurs ?
23. Quelles sont les autres **parties prenantes** au niveau local, régional ou international qui influencent ou peuvent être influencées par la réalisation de votre projet ?
24. Pour chacun des partenaires clés et chacune des parties prenantes :
 - a. Comment envisagez-vous la gestion de la relation ?
 - b. Quels sont les aspects juridiques à considérer (p. ex. : contrats, lois et règlements) ?
 - c. Quels sont les coûts (temps et argent) associés à leur gestion (économique, social, politique ou environnemental, le cas échéant) ?

Avez-vous planifié combien tout cela coûtera ?

Coûts

25. Quels sont les **coûts envisagés** pour :
 - a. la fabrication (p. ex. : matières, équipement, machinerie, processus, etc.)
 - b. la mise en marché (p. ex. : marque de commerce, design, site Internet, foires commerciales, placements publicitaires, etc.)
 - c. les frais de service pour des expertises externes (p. ex. : technologiques, marketing, juridiques, comptables, de distribution, etc.)
 - d. les frais en immobilisation (p. ex. : espaces, équipements, brevets, logiciels, fournitures, etc.)
 - e. les autres frais (p. ex. : assurances, déplacements, etc.)
 - f. la gestion de l'impact politique, social, culturel et environnemental
 - g. la rémunération des personnes à l'interne
26. Quels coûts doivent être engagés pour démarrer le projet (**budget de démarrage**) ?
27. Quels coûts seront récurrents une fois le projet démarré (**budget d'exploitation**) ?
28. Quelles sont les dépenses et les entrées d'argent prévues (**budget de caisse**) pour :
 - a. le démarrage du projet
 - b. l'exécution de votre projet une fois en opération
29. Avec ce budget de caisse, avez-vous les liquidités nécessaires pour les 12 prochains mois ?
30. À la lumière de cette réflexion sur les coûts :
 - a. Est-ce que certains éléments de comment vous comptez générer du revenu doivent être revus ?
 - b. Quels sont les besoins de financement pour assurer la réalisation du projet ?
 - c. Quelles sont les démarches de financement que vous devrez entreprendre à différents moments dans le temps pour combler ces besoins ?
 - d. Plus précisément, quels sont les coûts et les sources de ces financements, les délais pour les obtenir et les actions à prendre ?

- e. Quelles sont les démarches juridiques que vous devrez entreprendre à différents moments dans le temps pour pouvoir exécuter et officialiser certains aspects de votre projet (p. ex. : contrats avec les partenaires et les fournisseurs, brevets, financements, etc.) ?

QUESTION D'ARGENT \$

Sources potentielles (en ordre croissant, à partir du moins coûteux pour votre organisation)

1. Ventes aux personnes visées, clientes ou bénéficiaires
2. Subventions obtenues auprès d'organismes publics ou privés
3. Négociation de rabais ou report de paiement auprès des fournisseurs
4. Collecte de fonds ou campagne de financement (p. ex. : sociofinancement)
5. Argent obtenu auprès de personnes proches de vous (*love money*)
6. Argent personnel investi dans le projet
7. Prêts obtenus auprès d'institutions financières
8. Investissement sous forme de capital de risque



Les premières ventes restent le moyen de financement le moins coûteux pour assurer une entrée d'argent initiale dans le projet.

Pour chacune de ces sources

1. Lesquelles sont présentes actuellement pour votre projet ?
2. Lesquelles sont envisagées et à quel moment dans la vie du projet ?
3. Quel montant représente chacune des sources actuelles et envisagées dans le temps ?
4. À quelles conditions ces sources d'argent sont-elles disponibles ?

FAISABILITÉ, VIABILITÉ ET MOTIVATION

À la lumière de cette réflexion sur les tâches, l'ordonnancement, les ressources et les coûts :

1. Le projet est-il faisable ?
2. Certains éléments de votre proposition de valeur doivent-ils être revus ?
3. Des éléments doivent-ils encore être clarifiés ou précisés ?
4. Si oui, qui allez-vous rencontrer pour apporter ces clarifications ou ces précisions ?
5. Le projet est-il viable ?
6. Avez-vous toujours la motivation de réaliser le projet ?
7. Est-ce que tous les membres de votre équipe sont à la même place que vous sur le plan de la faisabilité, de la viabilité et de la motivation ?

3.3.3. C'est l'histoire de... Charlie, Adriana et Violine

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Charlie, Adriana et Violine étudient respectivement en éducation, en psychologie et en histoire à l'Université de Sherbrooke, au Québec. Ils vivent ensemble et partagent un appartement depuis maintenant deux ans. Pour eux, c'est l'occasion de cuisiner ensemble, de partager quelques repas et discussions tout en rigolant et de sortir de leur quotidien d'études. Ce sont des moments qui sont particulièrement les bienvenus dans les longues périodes de devoirs et d'examens où le stress, l'anxiété de performance et la perte de sens dans le travail scolaire à faire peuvent se montrer dans leur vie.

Après leurs premières années à l'université, une période pandémique et tous les défis que leur pays doit affronter, Charlie, Adriana et Violine réalisent que les universitaires autour d'eux n'ont pas tous et toutes la chance qu'ils ont. Pour plusieurs, l'isolement dans les études, loin de leur famille et de leur région d'origine, et l'anxiété générale ont des répercussions sur leur santé psychologique. Charlie, Adriana et Violine décident donc de mettre en place un réseau de soutien psychologique par et pour la communauté étudiante. Selon eux, c'est toujours plus facile, lorsque ça ne va pas, de parler à quelqu'un proche de soi, qui vit la même réalité, qui peut écouter et comprendre la situation. Les personnes étudiantes formées à cette culture de bienveillance peuvent ensuite orienter leurs pairs vers les bonnes ressources.

Pendant l'hiver, Charlie, Adriana et Violine ont réalisé une soixantaine de rencontres avec des personnes dans leurs classes respectives et ailleurs sur le campus. Ceci a permis de confirmer que le besoin est généralisé sur le campus, bien que les sources d'anxiété et de détresse soient multiples. Une approche accueillante, en douceur et en écoute ressort de leur démarche de validation terrain comme étant optimale pour les personnes visées par le projet pour ensuite permettre, au besoin, le lien vers des services professionnels. Au moment de planifier le projet, Charlie, Adriana et Violine s'assoient ensemble pour réfléchir à où commencer pour exécuter le projet. Ils visent à mettre le réseau en activité dès la rentrée de l'automne.

Pour cela, ils décident d'aller à rebours par rapport au lancement souhaité à l'automne et dressent l'ensemble de ce qui doit être fait au cours des neuf prochains mois pour que cela marche. Bien que cela prenne du temps et amène de nombreuses discussions entre eux, ils finissent par détailler leur plan d'action, les ressources nécessaires, les coûts anticipés et le temps d'implication demandé pour que le projet fonctionne. Même si leur expérience en gestion de projet est limitée, ils développent, comme équipe, l'habitude de s'asseoir ensemble pour anticiper ce qui va venir.

Leur démarche de planification leur fait prendre conscience que, pour mener à bien le projet, ils doivent, entre autres : recruter des pair(e)s aidant(e)s, développer leur modèle de soutien par les pairs, faire une revue des données existantes sur ces modèles, gérer l'encadrement du programme et trouver un ancrage institutionnel, planifier les responsabilités professionnelles et les assurances afférentes, gérer la trésorerie, trouver du financement, faire de la sensibilisation et de la promotion, créer leur site Internet, communiquer à travers les réseaux sociaux, former les pair(e)s aidant(e)s, trouver et aménager un local à l'université et assurer la gestion générale du projet. Comme ils ne sont pas spécialistes pour détailler la planification de l'opérationnalisation de toutes ces tâches, ils vont vers leurs familles et des amis qui connaissent la chose ou les mettent en lien avec des personnes qui ont l'expérience de ce type d'activités. Les aspects de responsabilité, de formation des pair(e)s aidant(e)s et de création de réseaux sont parmi les sujets où les récits d'expériences des personnes rencontrées ont été déterminants pour bien planifier le projet.



L'exercice de planification a aussi provoqué une prise de conscience des ressources financières nécessaires pour assurer la viabilité du projet tout en maintenant un service de qualité. De là, ils ont pu préparer une demande de subvention éclairée auprès d'organismes régionaux et nationaux qu'ils ont identifiés grâce à des discussions avec d'autres personnes qui accompagnent des gens en détresse dans d'autres milieux au Québec. Les rencontres terrain ont aussi permis de revoir le moment pour le lancement du réseau. Le printemps de la prochaine année, soit deux sessions plus tard que celle prévue initialement, est maintenant visé.

Cette planification révisée fait en sorte que Charlie et Violine décident de continuer à consacrer vingt heures par semaine à lancer le projet et acceptent de ne pas être rémunérés pour cela. Leur motivation reste entière pour aider les personnes visées et provient aussi du désir de léguer à leur communauté universitaire un projet validé et planifié pour durer. Ce sera aussi une bonne expérience vécue qui pourra servir dans le cadre d'emplois futurs et s'ajouter à leur profil de compétences. Adriana, quant à elle, ne pourra plus donner de son temps puisqu'elle doit se consacrer entièrement à ses études afin de bien réussir ses examens de l'Ordre des psychologues prévus l'hiver suivant. Cela dit, elle reste toute proche de ses amis et participera, quand le temps sera propice, à la promotion de ce projet sur le campus.

Chapitre 4 – Exécution

Le moment clé de l'exécution permet de mettre en œuvre ce qui a été imaginé, vérifié sur le terrain et planifié. À partir de la consolidation du travail d'exploration de votre modèle d'affaires, le projet est maintenant prêt à être lancé et géré dans ses premières actions de mise en œuvre. Ce lancement et cette gestion peuvent être faits dans le contexte d'une nouvelle idée de projet au sein d'une organisation existante ou du lancement d'une nouvelle organisation. La rencontre et le dialogue avec les autres demeurent la clé. Que ce soit dans la coordination des actions, la négociation ou encore la mobilisation, aller à la rencontre des autres et leur parler de vos intentions et de vos ambitions restent au cœur de la démarche proposée.

Dans la pratique, le passage vers le repère « **Quoi exécuter pour se lancer** » est souvent difficile puisqu'il oblige à prendre des décisions et des actions qui donnent vie au projet concrètement. En ce sens, des engagements sont pris, et des responsabilités se présentent. Souvent, la peur de se tromper se manifeste. C'est pourquoi l'aide d'expertises externes est importante à ce moment d'exécution de la démarche entrepreneuriale. Ensuite, le repère « **Quoi exécuter pour opérer** » vous invite à poser un regard sur le projet une fois qu'il est en route. Ceci se passe une à deux années plus tard, quand d'autres perspectives se présentent sur le plan de la gestion des opérations et selon le développement de l'organisation.

Dans ce chapitre, ces deux repères sont présentés autour de ce moment clé de l'exécution pour accompagner votre réflexion et les actions à poser dans votre démarche :

1. **Quoi exécuter pour se lancer**
2. **Quoi exécuter pour opérer**

Les voilà représentés dans l'ensemble des repères de la démarche entrepreneuriale :



Les notions, les questions et les exemples proposés sont là pour guider votre réflexion en lien avec le travail à faire. Celle-ci peut prendre la forme d'une prise de notes dans un journal ou d'une conversation avec une personne de votre entourage. De manière générale, prêtez attention à ce que le questionnement peut générer pour vous en ce qui concerne les apprentissages, les questions et la curiosité par rapport à la démarche.

4.1. Quoi exécuter pour se lancer



Une fois le modèle d'affaires du projet confirmé et la planification faite, la démarche se traduit en termes de moyens requis pour la mise en œuvre et la réalisation du projet. C'est le temps de consolider des ententes en vue de se lancer ! Le repère « **Quoi exécuter pour se lancer** » demande à cet effet de porter une attention plus précise aux aspects financiers et juridiques et à tout ce qui concerne les ententes contractuelles, les permis, les droits, les autorisations ou les accès spéciaux. Il s'agit donc de lancer les démarches et la négociation des ententes avec différentes parties prenantes. De plus, la structure juridique de l'organisation souhaitée se précise. Les sources de financement ainsi que les ententes à cet effet sont également conclues.

C'est aussi à ce moment que les premières actions de mise en marché et de ventes se réalisent. La stratégie de relations avec la clientèle et les ententes concernant la distribution du produit ou du service se mettent en place afin que les partenaires essentiels à cette réalisation soient également prêts pour les activités liées au lancement et aux opérations. À cet effet, ces engagements vous obligent à vous assurer que le produit ou le service est prêt à être livré, que la clientèle ou les bénéficiaires obtiendront le meilleur service et que vos partenaires pourront être payés selon les ententes conclues.

4.1.1. Notions de base

L'exécution est le moment de coordonner et de **mettre en œuvre les actions planifiées** en fonction des tâches à réaliser, des ressources pour les faire et des budgets établis. L'information récoltée lors du moment de l'exploration sur les démarches administratives, comptables, financières et juridiques nécessaires au lancement du projet est consolidée pour exécuter le projet. C'est donc le moment où le projet prend vie et où des **engagements formels sont pris** par la négociation des premières ententes avec les partenaires et par les premières ventes. Plusieurs éléments de votre modèle d'affaires confirmé sont ainsi officialisés, et vous devenez redevables à des parties prenantes par ces ententes.

À cet effet, les **sources de revenus envisagées sont négociées** avec chaque partenaire (privé et public). Le plus souvent, l'outil « plan d'affaires » sert à bien communiquer le plan d'exécution de votre projet aux personnes convoitées pour le financement. Rappelez-vous toujours que les **premières ventes restent le moyen de financement le moins coûteux** pour assurer une entrée

d'argent dans le projet et aider vos flux de trésorerie. Les premières ventes, justifiées par un bon de commande ou une lettre d'intention, sont un bon argument pour la viabilité de votre projet auprès des partenaires financiers. Elles démontrent la désirabilité du produit ou du service dans le marché.

Se lancer, c'est donc aussi le déploiement de la **stratégie de mise en marché** et les premières relations avec la clientèle ou les bénéficiaires. Générer des ventes est un des indicateurs importants du passage de la planification du projet à son exécution. Souvent, une stratégie de mise en marché qui cible les **primo-adoptantes et primo-adoptants** (*early adopters*) peut aider à générer des sources de revenus rapidement tout en limitant les dépenses liées au développement de votre produit ou de votre service. Ces personnes aiment essayer les nouveaux produits ou services et acceptent parfois d'investir du temps, et à l'occasion de l'argent, pour les développer avec vous. Aussi, si l'expérience est bonne, elles en parleront autour d'elles, et ceci viendra générer de nouvelles ventes. En ce sens, un **produit minimum viable (PMV, ou MVP en anglais)** peut aussi être développé. Cette version avancée d'un prototype, sans être achevée, permet de fabriquer, tester et mettre en marché quelque chose et d'obtenir un maximum de retours de la clientèle ou des bénéficiaires pour contribuer aux ajustements avant un lancement officiel.

Se lancer, c'est aussi décider de la **structure juridique de l'organisation**, en entreprise privée, en coopérative ou en OBNL. Ce choix est fait en fonction de vos valeurs, des occasions de financement et de soutien ainsi que des formes de partenariat souhaitées. L'incorporation, ou constitution en personne morale, du projet donne accès à des droits et des obligations qui viendront régir les relations organisationnelles, institutionnelles et gouvernementales. Le **choix de la manière de gouverner votre organisation** se reflète aussi dans les documents officiels de cette dernière, sur la base du modèle d'affaires, mais aussi des valeurs et des ententes souhaitées par l'équipe de projet en lien avec la raison d'être de celui-ci. La coordination des actions liées aux exigences gouvernementales pour l'obtention des permis, des droits, des autorisations ou des accès spéciaux, aux ententes avec des fournisseurs et aux démarches de recrutement de personnel peut se faire une fois que la structure juridique de votre organisation est adoptée.

En somme, « quoi exécuter pour se lancer », c'est se lier par des ententes avec d'autres afin que le projet prenne vie. Comme **la démarche n'est pas linéaire**, cela se fait souvent en plusieurs étapes. Pour certaines personnes, ceci entraîne la consolidation de revenus de financement pour continuer à développer leur modèle d'affaires. Pour d'autres, c'est l'occasion de tester leurs stratégies de mise en marché pour rejoindre les premiers clients, clientes ou bénéficiaires et générer des revenus de ventes.

Dans tous cas, c'est le moment de dire *go* au projet et de se lancer !

Explorez le **Chapitre 5** pour en apprendre plus et pour réfléchir sur les manières d'aller à la rencontre des autres dans le contexte de votre projet.

4.1.2. Questionnements pour votre projet

Réflexion | Quoi exécuter pour se lancer

1. Décrivez les activités clés qui permettront le lancement de votre projet dans le temps.
2. Est-ce que ce que vous aviez planifié (voir section 3.3) est toujours d'actualité ? Sinon, qu'est-ce qui a changé ?
3. Votre équipe est-elle prête à réaliser des ventes ?
4. Plus globalement, quelles sont les premières ententes à consolider ?
5. Avez-vous identifié clairement ce qui doit être discuté avec les personnes visées par ces ententes ?

Vous faire aider par d'autres

6. Sentez-vous que vous avez la confiance et les outils nécessaires pour consolider ces ententes ?
7. Sinon, vers quelles expertises pouvez-vous vous tourner pour mieux vous préparer à négocier ces ententes ?
8. Est-ce que ces personnes vous ont été recommandées ? Êtes-vous en mesure d'évaluer leur travail ?

Questionnements plus ciblés pour la coordination des premières actions

Aspects juridiques

9. Quels sont les aspects juridiques dont dépendent certaines actions du lancement ?
10. De ces aspects, lesquels doivent prioritairement se traduire par des ententes (propriété intellectuelle, convention d'actionnaires, contrats de service, contrats d'embauche, bail, etc.) ?
11. Quelle est la structure juridique envisagée pour l'organisation ?
12. Pour quelles raisons choisissez-vous cette structure par rapport aux autres disponibles ?
13. Qu'est-ce qui est envisagé sur le plan de la gouvernance ?
14. De manière générale, ces ententes reflètent-elles vos valeurs ainsi que le sens pour vous et la communauté de votre projet ?

Financement

15. Qu'est-ce qui est envisagé pour les premières activités de financement ?
16. Est-ce que les personnes visées par ces activités ont déjà été rencontrées ?
17. Est-ce que vous connaissez leur intérêt pour votre projet ?
18. Est-ce que vous connaissez leurs conditions de financement ?
19. Est-ce que votre accès à ces personnes est optimal ?
20. Est-ce que le temps passé avec elles a été optimal pour bien comprendre le projet ?
21. Est-ce que ces personnes partagent vos valeurs ainsi que le sens pour vous et la communauté de votre projet ?

Soutien et équipe de projet

22. Quels sont les besoins sur le plan des compétences et du profil des personnes recherchées pour exécuter les activités de lancement de votre projet ?
23. Quelles compétences et quels profils sont déjà présents dans votre l'équipe actuelle ?
24. Est-ce que les personnes à l'interne sont motivées de jouer les rôles souhaités ?
25. Quels sont les rôles et les tâches spécifiques envisagés pour des personnes externes ?
26. À quel moment doivent-elles, respectivement, se joindre au projet ?
27. Avez-vous accès à des personnes qui viendront combler vos besoins ? Sinon, comment comptez-vous avoir accès à des réseaux ciblés de ces personnes ?
28. Avez-vous déjà rencontré des personnes externes pour combler vos besoins ?
29. Si oui, quelles sont leurs conditions pour se joindre à votre équipe ?
30. Est-ce que ces conditions sont raisonnables et réalistes compte tenu du niveau de maturité de votre projet (équipe actuelle, capacité de payer, etc.) ?
31. Est-ce que ces personnes externes envisagent de grandir avec votre organisation ?
32. Est-ce que ces personnes sont alignées avec vos valeurs et avec le sens pour vous et la communauté de votre projet ?

Mise en marché (le cas échéant)

33. Qu'est-ce qui est envisagé comme premières actions de mise en marché de votre produit ou de votre service (relations avec la clientèle et distribution) ?
34. Est-ce que vous avez besoin d'expertises externes pour cela ?
35. Si oui, est-ce que vos besoins ont été décrits ?
36. Avez-vous accès à des personnes qui viendront combler vos besoins ? Sinon, comment comptez-vous avoir accès à des réseaux pour rejoindre ces personnes ?
37. Si oui, est-ce que ces personnes vous ont été recommandées ? Êtes-vous en mesure d'évaluer leur travail ?
38. Est-ce que des ententes qui vous conviennent ont été négociées avec ces personnes (détail du service requis, prix, délai de livraison, responsabilité, etc.) ?
39. Est-ce que ces ententes tiennent compte de votre capacité de payer (budget de caisse) ?
40. Est-ce que ces personnes partagent vos valeurs ainsi que le sens pour vous et la communauté de votre projet ?

Gestion de l'argent

41. Avez-vous un budget de caisse à jour ?
42. Avez-vous les liquidités (argent à dépenser) nécessaires pour mettre en œuvre les actions de lancement envisagées ?
43. Quels sont les délais d'encaissement d'argent liés à vos démarches de financement ?
44. Quelles sont les modalités de paiement de vos fournisseurs ?
45. Avez-vous négocié ces modalités proposées afin de tenir compte de votre argent en caisse au moment du lancement ?
46. Quelles sont d'autres parties prenantes au projet avec lesquelles les délais de décaissement et d'encaissement d'argent peuvent être négociés dans cette période de lancement ?

47. Des personnes de votre entourage peuvent-elles vous aider en cas de manque de liquidités ? Quelles sont leurs conditions pour cette aide ?
48. D'autres démarches de financement doivent-elles être envisagées ? Si oui, lesquelles ?
49. Sont-elles réalistes compte tenu de la nature de votre projet ?

QUESTION D'ARGENT \$

Sources potentielles (en ordre croissant, à partir du moins coûteux pour votre organisation)

1. Ventes aux personnes visées, clientes ou bénéficiaires
2. Subventions obtenues auprès d'organismes publics ou privés
3. Négociation de rabais ou report de paiement auprès des fournisseurs
4. Collecte de fonds ou campagne de financement (p. ex. : sociofinancement)
5. Argent obtenu auprès de personnes proches de vous (*love money*)
6. Argent personnel investi dans le projet
7. Prêts obtenus auprès d'institutions financières
8. Investissement sous forme de capital de risque



Les premières ventes restent le moyen de financement le moins coûteux pour assurer une entrée d'argent initiale dans le projet.

Pour chacune de ces sources

1. Lesquelles sont présentes actuellement pour votre projet ?
2. Lesquelles sont envisagées et à quel moment dans la vie du projet ?
3. Quel montant représente chacune des sources actuelles et envisagées dans le temps ?
4. À quelles conditions ces sources d'argent sont-elles disponibles ?

FAISABILITÉ, VIABILITÉ ET MOTIVATION

À la lumière de cette réflexion sur les tâches, l'ordonnancement, les ressources et les coûts :

1. Le projet est-il faisable ?
2. Certains éléments de votre proposition de valeur doivent-ils être revus ?
3. Des éléments doivent-ils encore être clarifiés ou précisés ?
4. Si oui, qui allez-vous rencontrer pour apporter ces clarifications ou ces précisions ?
5. Le projet est-il viable ?
6. Avez-vous toujours la motivation de réaliser le projet ?
7. Est-ce que tous les membres de votre équipe sont à la même place que vous sur le plan de la faisabilité, de la viabilité et de la motivation ?

4.1.3. C'est l'histoire de... Juan, Tammy, Greg et Roberta

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Dans le cadre de leur programme en génie mécanique et robotique à l'Université d'Arizona State, aux États-Unis, Juan, Tammy, Greg, Roberta et trois autres de leurs camarades développent depuis deux ans déjà une nouvelle solution technologique. Il s'agit d'un petit chariot automatisé qui améliore le déplacement de charges lourdes dans les locaux industriels. La solution proposée promet une réduction des accidents de travail pour les personnes travaillant dans les entrepôts et vise aussi à optimiser l'espace disponible pour les activités de stockage.

Les deux dernières années ont permis de faire des entrevues et d'avoir des discussions sur le terrain qui ont mené à un prototype fonctionnel. Par conséquent, la proposition de valeur a été vérifiée. L'équipe choisit ensuite de cibler prioritairement les industries métallurgiques de l'État de l'Arizona. Une première planification a été faite par l'équipe pour les tâches envisagées au cours des 18 prochains mois, les ressources pour les réaliser et les coûts associés. De plus, de premières actions de promotion ont été planifiées afin de faire connaître le produit plus officiellement.

Parmi les actions envisagées, il y a la participation à une exposition industrielle régionale. Les sept membres de l'équipe s'y rendent donc et profitent de ce temps pour présenter le chariot en action et échanger avec des personnes du domaine. Deux entreprises de la région se disent prêtes à tester le produit chez elles et acceptent le fait que le développement continuera de se faire en parallèle. Un autre industriel dit avoir des contacts en Chine et voudrait les aider à ouvrir le marché là-bas. Enfin, une représentante d'un organisme régional de la ville de Phoenix les invite à communiquer avec elle pour entamer une démarche de subvention en recherche et développement. Elle les informe que l'État de l'Arizona a débloqué des fonds publics pour les jeunes entrepreneurs émergents.

L'équipe revient à la fois surprise et enthousiaste de l'intérêt qu'elle reçoit pour son innovation technologique. Motivés, les membres de l'équipe se disent maintenant prêts à se lancer dans l'aventure de démarrer une entreprise. Or, toutes ces propositions de partenariats provoquent des conversations dans l'équipe. Il est question, notamment, que le développement technologique s'échelonne encore sur deux ans et que plusieurs des sept membres de l'équipe terminent leurs études l'année suivante. La question se pose ainsi sur l'implication souhaitée et réaliste de chaque personne dans le projet. La conversation les amène aussi à discuter des besoins financiers de chaque personne qui veut rester dans le projet durant ses études et suivant celles-ci. Les rôles et les responsabilités que les membres ont envie d'endosser au sein de l'entreprise sont également discutés. La question de la propriété intellectuelle du projet au sein de l'équipe est également soulevée.



Juan, Greg et Roberta se disent prêts à continuer l’aventure pour faire de cette entreprise un succès. Leur déclaration amène donc l’équipe à parler de ce qui serait considéré comme un succès. Cette conversation avait déjà eu lieu en début de projet, mais il est maintenant pertinent de revoir la chose avant de se lancer plus officiellement. Par ailleurs, Juan et Roberta sont prêts à ne toucher aucun salaire durant les deux premières années, afin de limiter les dépenses. Juan reçoit des bourses d’études et, à la suite de son parcours scolaire, il compte sur des réserves financières personnelles. Il dit pouvoir travailler les soirs et les week-ends dans un restaurant de son quartier pour payer ses factures. Roberta vit chez ses parents, ce qui réduit ses dépenses. Elle aura le soutien de sa famille, ce qui lui permettra de travailler sans salaire au cours des deux années suivant ses études. Greg, quant à lui, aimerait bien pouvoir tirer des revenus du projet de 25 000 \$ par année. Il possède la plus grande expertise technologique dans l’équipe et dit pouvoir se consacrer jours, soirs et week-ends au projet. Il est donc entendu que les premières ventes serviraient, idéalement, à payer son salaire.

Quant à Tammy, elle se dit compétente pour rédiger des demandes de subvention et pour réaliser les premières actions de marketing. Cela inclut notamment un site Internet comme vitrine informationnelle du projet en vue de son lancement. Sa colocataire possède une petite agence de marketing et peut contribuer sans frais à l’aider à mettre le tout en place. Ce premier projet technologique sera bon pour son portfolio. Tammy est prête aussi à effectuer ce travail sans attente salariale. La réalisation de ces tâches lui permettra en effet d’enrichir son curriculum vitæ. De plus, elle n’est pas certaine si elle veut continuer dans le projet suivant les deux années d’études qui lui restent. Cela dit, elle veut des participations dans l’entreprise pour le temps investi à ce jour et celui qui sera donné. Enfin, les trois autres camarades viendront soutenir le projet sur le plan technologique, au besoin. Leur intérêt était déjà moins grand depuis le début du projet, et ils ne s’attendent pas à tirer des redevances. Ils ont plutôt accepté que l’expérience de développement durant leurs études était suffisante pour eux.

Suivant ces discussions d'équipe qui se sont échelonnées sur quatre rencontres durant deux mois, Roberta obtient une référence de sa mère pour une avocate spécialisée en convention d'actionnaires et en démarrage d'entreprise. Trois rencontres ont lieu entre Juan, Tammy, Greg, Roberta et l'avocate. À ces rencontres, les risques de partenariat sur le long terme sont discutés. Ceci permet de clarifier certains éléments de la discussion, d'introduire de nouveaux aspects inconnus des membres de l'équipe et d'injecter un brin de réalisme dans ce qui peut se produire dans des projets étudiants qui voient le jour en cours d'études et qui se continuent au-delà. C'est aussi l'occasion de discuter de la propriété intellectuelle et des coûts afférents. Ce qui est souhaité des premières ententes de partenariat avec les entreprises rencontrées lors de l'exposition est également abordé.

Si ces rencontres permettent aux quatre personnes étudiantes d'y voir plus clair quant à la situation, elles provoquent aussi un sentiment d'être un peu dépassées par toutes les décisions à prendre. Le moment est venu de préciser les ententes avec les primo-adoptants industriels rencontrés à l'exposition, et elles craignent de ne pas savoir comment négocier l'entente. Par ailleurs, elles sont excitées, mais aussi craintives devant l'occasion d'explorer le marché chinois. Quoi prévoir et comment se protéger sont des questions qui les habitent. De plus, pour la demande de subvention, des frais de 5000 \$ sont exigés par la représentante rencontrée à l'exposition. Ils concernent l'ouverture et la préparation du dossier. L'équipe n'a pas l'argent en caisse, bien que le programme offert par l'État de l'Arizona semble tout indiqué pour elle.

Bref, la réflexion sur quoi et comment exécuter pour se lancer prend forme, et des décisions sont à prendre. Devant tout ce qui émerge, Juan rappelle à l'équipe un apprentissage précieux intégré lors de la phase d'exploration du projet : aller à la rencontre de personnes qui ont vécu l'expérience avant eux peut grandement les aider. Les quatre décident ainsi de mettre sur papier toutes les personnes qu'elles connaissent qui pourraient les mettre en contact avec des industriels de la région ou d'ailleurs qui ont eu à prendre ce genre de décisions. Parmi elles, il y a leurs parents, leurs amis, les parents de leurs amis, les membres du corps enseignant de l'université ainsi que les accompagnateurs et accompagnatrices au sein d'incubateurs et d'organismes régionaux. Une liste est dressée, et les quatre membres de l'équipe lancent les communications, par courriel et par téléphone, pour solliciter des rencontres en personne ou des rendez-vous téléphoniques.

Leur ambition est d'explorer l'expérience de personnes qui ont eu à vivre les premiers contrats de vente dans un contexte de développement technologique ou encore d'autres qui ont fait de la commercialisation en Chine. Enfin, ils veulent comprendre à travers ces entrevues ce qui peut être fait pour optimiser les premières dépenses et assurer les entrées d'argent. Toutes ces interrogations mèneront à d'autres rencontres et à de nouveaux questionnements. Cela dit, l'équipe se sent confiante et soutenue pour la suite. Elle garde en tête qu'il y a toujours quelqu'un, quelque part, qui a vécu des expériences similaires et qui peut les conseiller. Il s'agit de multiplier les rencontres et de bâtir sur ces expériences racontées.

4.2. Quoi exécuter pour opérer



Le repère « **Quoi exécuter pour opérer** » fait appel à la gestion des opérations courantes et au maintien de la santé du projet dans le temps. Des ajustements réguliers sont à faire sur le plan des prévisions financières, de la gestion des ressources humaines, des relations avec la clientèle ou les bénéficiaires et de différents événements propres à la vie de votre organisation. Ce repère dans l'exécution invite à réfléchir et à revoir certaines des pratiques de gestion qui avaient été pensées pour le lancement du projet. Après ces premiers temps de gestion, le moment est venu de se questionner sur le fonctionnement de l'organisation dans sa vision de maintien et de développement.

Bien que cela varie d'un projet à l'autre, ce regard sur la gestion en cours se fait, entre autres, par l'évaluation de la satisfaction des personnes qui travaillent sur le projet ou qui y collaborent. Il se fait aussi auprès de la clientèle ou des bénéficiaires, par une attention de l'adéquation entre la proposition de valeur et l'expérience de la clientèle. Il s'agit de veiller à l'évolution du marché et le maintien d'une culture d'organisation à l'image de vos valeurs.

4.2.1. Notions de base

Votre organisation est maintenant **un milieu vivant qui génère son propre lot d'activités et de mouvements**, en interactions multiples avec toutes les personnes concernées par le projet (équipes de travail, partenaires, clientèle, fournisseurs, personnes ou organisations collaboratrices, etc.). La vie inhérente à ce que vous avez entrepris à partir de votre idée amène sa part d'événements et de rythmes sociaux. Le tout est influencé par des contextes économique, culturel, politique et environnemental. Votre organisation et vous devez donc composer avec cela dans la gestion, tant sur le plan interne qu'externe.

Un certain nombre de décisions doivent régulièrement être prises pour assurer la santé et la vitalité du projet. Cela peut concerner le projet dans son ensemble ou certaines composantes en particulier. Si nécessaire, **certaines manières de faire dans le projet doivent être adaptées**. Parfois, c'est même le modèle d'affaires qui doit être ajusté, tout en restant connecté à sa raison d'être. Ces décisions peuvent avoir un impact sur d'autres composantes du projet qui doit être évalué. Le sens, en interaction avec d'autres, doit toujours guider la prise de décision, comme **l'Étoile du Nord** !

Une veille est donc de mise pour collecter l'information et pour **observer ce qu'il se passe à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation** en réponse aux effets des actions mises en œuvre par vous et les autres autour de vous. L'observation, en dialogue avec ce qui avait été pensé comme modèle d'affaires, permet d'identifier les ajustements à apporter pour optimiser le déroulement des opérations courantes, pour développer ou maintenir une culture d'organisation fidèle à vos valeurs et pour conserver la dimension distinctive de votre produit ou de votre service dans son marché. C'est aussi cette veille qui permet d'autres explorations à partir du projet et de potentiellement faire évoluer le modèle d'affaires vers le développement d'autres segments de clientèle ou de bénéficiaires et d'activités. De manière générale, il s'agit donc de **prendre soin de tous les éléments qui génèrent de la valeur** dans votre projet : ceux qui appartiennent à la chaîne de valeurs de votre produit ou de votre service dans sa forme actuelle et ceux qui sont porteurs d'occasions de génération de valeurs nouvelles.

La connaissance acquise à travers l'expérience de votre projet **permet de vous projeter, de planifier et d'exécuter avec plus de justesse**. Cela se traduit tant sur le plan des prévisions financières, des ressources humaines que des cycles de création, de production, de vente et de livraison liés à votre modèle d'affaires. Les dimensions administrative, comptable et logistique font aussi partie de cette gestion des opérations quotidiennes. L'aménagement de vos espaces de travail et de vos locaux ainsi que l'inventaire et la gestion des infrastructures sont autant de lieux qui peuvent nécessiter une attention pour la vie du quotidien selon votre modèle d'affaires. C'est à vous de penser, d'explorer et de mettre en place les processus, les politiques et les méthodes, fidèles à votre style de gestion, qui vont garantir le bon fonctionnement des activités en lien avec la nature et le sens de votre projet !

*Explorez le **Chapitre 5** pour en apprendre plus et pour réfléchir sur les manières d'aller à la rencontre des autres dans le contexte de votre projet.*

4.2.2. Questionnements pour votre projet

Réflexion | Quoi exécuter pour opérer

Voici des points d'attention proposés, avec les questionnements correspondants, pour bien réfléchir à la gestion courante et au maintien de la santé de votre projet.

Clientèle ou bénéficiaires

1. Décrivez l'expérience actuelle de votre clientèle ou de vos bénéficiaires.
2. Selon vous, est-ce que cette expérience est optimale ?
3. Y a-t-il lieu d'améliorer l'expérience actuelle de votre clientèle ou de vos bénéficiaires ? Si oui, comment ?
4. Selon vous, en quoi votre produit ou votre service est-il distinctif dans le marché actuel ?
5. De qui, plus précisément, vous distinguez-vous dans le marché actuel ?
6. Y a-t-il des risques que ces organisations concurrentes puissent intéresser votre clientèle ou vos bénéficiaires actuels ou potentiels ?

Personnel, partenaires et fournisseurs

7. Décrivez l'expérience actuelle de votre personnel.
8. Décrivez l'expérience actuelle de vos partenaires.
9. Décrivez l'expérience actuelle de vos fournisseurs.
10. Selon vous, est-ce que ces trois expériences sont optimales ?
11. Y a-t-il lieu d'améliorer ces trois expériences actuelles ? Si oui, comment ?
12. Selon vous, en quoi ces trois expériences avec vous et votre organisation se distinguent-elles dans le marché actuel ?
13. De qui, plus précisément, vous distinguez-vous dans le marché actuel par vos offres au personnel, aux partenaires et aux fournisseurs ?

Opérations quotidiennes

14. Décrivez à quoi ressemblent les opérations quotidiennes (il se passe quoi, qui fait quoi, etc.).
15. Y a-t-il lieu d'améliorer la gestion du quotidien ? Si oui, comment ?
16. Y a-t-il lieu d'ajuster des choses sur le plan de la planification et des processus en place ?
17. Les prévisions budgétaires sont-elles réalistes compte tenu des activités de votre organisation ?
18. Y a-t-il de nouveaux besoins en ressources humaines ?
19. Êtes-vous satisfait(e) des ressources humaines actuelles et de leur contribution ?
20. Y a-t-il lieu de changer ou d'ajouter des ressources humaines au sein de l'équipe actuelle ?
21. Si oui, quelles sont les compétences recherchées ?
22. Si oui, quelle est la stratégie de recrutement et de maintien de ces ressources recherchées ?

Expertises externes

23. Est-ce que vous avez besoin d'expertises externes pour vous aider à améliorer vos pratiques de gestion ?
24. Si oui, est-ce que vos besoins ont été décrits ?
25. Avez-vous accès à des personnes qui viendront combler vos besoins ? Sinon, comment comptez-vous avoir accès à des réseaux ciblés de ces personnes ?
26. Si oui, est-ce que ces personnes vous ont été recommandées? Êtes-vous en mesure d'évaluer leur travail ?
27. Est-ce que ces personnes partagent vos valeurs ainsi que le sens pour vous et la communauté de votre projet ?

Sens pour vous et la communauté

28. Est-ce que la raison d'être de votre projet a évolué depuis le lancement ? Si oui, comment ?
29. Êtes-vous toujours motivé(e) par votre organisation et ce que vous faites ?
30. Quels sont les événements marquants vécus au sein de votre organisation ?
 1. En quoi ces événements sont-ils marquants ?
 2. Qu'avez-vous appris ou réalisé ?
 3. Comment cela a-t-il influencé votre réflexion et vos actions ?
31. Quels sont les défis que vous avez surmontés ?
32. Quels sont les éléments à améliorer dans votre organisation ?
33. Quels sont les aspects de fierté dans votre organisation ?
34. À qui faites-vous part des défis et des réussites de votre organisation ?
35. Qui sont les parties prenantes internes ou externes au projet qui influencent actuellement la vie de l'organisation ?
36. Êtes-vous bien auprès de ces parties prenantes et désirez-vous continuer avec elles ?

FIERTÉ, VIABILITÉ ET MOTIVATION

À la lumière de cette réflexion :

1. L'organisation à laquelle vous appartenez offre-t-elle un produit ou un service qui vous procure de la fierté ?
2. Est-ce que des éléments de votre offre de produit ou de service doivent changer ?
3. Si oui, qui allez-vous rencontrer pour apporter ces changements ?
4. Est-ce que les personnes qui travaillent avec vous sont heureuses ?
5. Sinon, qui allez-vous rencontrer pour apporter des changements ?
6. Le projet est-il viable ?
7. Avez-vous toujours la motivation de continuer avec cette organisation ?
8. Est-ce que tous les membres de votre équipe sont à la même place que vous sur le plan de la fierté, de la viabilité et de la motivation ?

4.2.3. C'est l'histoire d'Amina

L'histoire suivante présente un exemple de comment a été vécue la démarche par des personnes dans la communauté. Elle vise à illustrer plusieurs des notions abordées ci-dessus et à aider à imaginer ce à quoi cela peut ressembler dans la vraie vie.

Depuis deux ans, Amina est directrice des ressources humaines de l'imprimerie familiale, qui est en opération depuis maintenant trente ans. Elle s'est vu offrir ce poste durant la dernière année de ses études universitaires en administration, alors que son père l'avait déjà pressentie pour reprendre l'entreprise familiale à sa retraite. L'entreprise est située en banlieue de Casablanca, au Maroc. Elle emploie environ 60 personnes, dont plusieurs sont là depuis le début de l'entreprise. Certaines personnes employées ont maintenant un certain âge. L'idée de la retraite est, pour elles, de plus en plus présente. Or, les dernières années ont vu la compétition s'intensifier sur le plan du recrutement de ressources humaines et des conditions de travail offertes sur le marché. Bien que l'imprimerie ait une bonne clientèle, soit rentable et possède peu de dettes, Amina considère qu'elle doit prendre les devants sur ce qui s'annonce. Pour elle, le défi de recrutement et de rétention du personnel doit être pris au sérieux.

Dans une démarche d'exploration de la culture de l'entreprise et des particularités de sa gestion du personnel, Amina veut rencontrer les gens. Elle s'intéresse ainsi à pourquoi les personnes restent au sein de l'entreprise, ce qu'elles aiment et si des choses peuvent être améliorées. La période d'entrevues et de groupes de discussion qu'elle anime n'est pas facile au début. Comme c'est la fille du patron, elle doit passer la barrière du non-dit. Les personnes employées ont beaucoup de réserve à être totalement transparentes. Amina réalise que cela va prendre plus de temps et de rencontres que prévu. Ceci nécessite beaucoup d'humilité et d'adaptation pour elle qui, durant ses études, était réputée pour trouver des solutions de manière rapide et efficace.

Ceci l'amène aussi à redéfinir certains de ses indicateurs d'efficacité. En ce sens, elle prend le temps d'expliquer sa démarche et elle écoute les gens, même si parfois les sujets semblent s'éloigner de la question. Grâce à cela, elle développe une compréhension nouvelle de l'expérience du personnel de l'entreprise. Ce temps plus long dans l'écoute et l'observation des personnes permet aussi d'apprendre à se connaître et de tisser de nouveaux liens de confiance. Pour Amina, ceci est précieux, surtout si elle aspire à prendre le relais de son père.

C'est ainsi qu'elle découvre que les personnes employées depuis longtemps manifestent peu d'affinités avec les nouvelles personnes qui arrivent. La « vieille école », comme elles aiment se nommer, se dit plus habituée de relations qui se forment à l'arrivée le matin, lors des pauses ou en fin de journée, et parfois même les week-ends. Ces personnes disent se sentir plutôt distantes des plus jeunes, branchées au numérique et aux intérêts différents. Amina prend bonne note de cela et en profite pour leur demander ce qui pourrait, selon elles, favoriser les mises en relation. Des idées sont lancées. Par ailleurs, Amina profite aussi de ces rencontres pour demander aux nouvelles personnes embauchées si cela leur plairait de mieux connaître les personnes déjà en

place. Certaines sont intéressées, alors que d'autres affirment que ce n'est qu'un boulot. Pour elles, les loisirs se vivent en dehors du travail. Amina leur demande aussi si des moyens pourraient faciliter leur intégration et la mise en relation avec les autres, lorsque souhaitée.

Suivant ce temps pour discuter avec le personnel, qui dure près de six mois, Amina interpelle des directions de ressources humaines d'autres industries, en Europe et ailleurs dans le monde. Par une recherche sur Internet et des contacts donnés par des amis et des collègues, elle va à la rencontre de personnes qui réfléchissent aussi à ces dynamiques avec leur personnel. Les conversations sont riches. Amina découvre de nombreux éléments sur comment optimiser le sentiment d'appartenance à une organisation et comment faire de celle-ci un lieu attractif pour le recrutement et la rétention de personnel.



Outilée grâce à ses rencontres au sein de l'imprimerie et à des appels à des personnes d'expérience, Amina présente une idée à son père et aux autres responsables de la direction de l'entreprise. Elle souhaite produire de courtes vidéos de toutes les personnes employées, où celles-ci seraient appelées à parler de leurs passions, de ce qui sème de la joie dans leur vie, de ce qu'elles font de leurs temps libres, des films à voir, des livres à lire ou des lieux à visiter en voyage. Elle dit s'appuyer sur les discussions qu'elle a eues avec les personnes de tous âges et années d'expérience pour être confiante de leur intérêt pour un projet comme celui-ci. L'utilisation du médium vidéo sera un bon moyen pour rallier les jeunes et les moins jeunes. Une équipe de production intergénérationnelle sera formée au sein de l'entreprise. Une soirée de grand déploiement est prévue dans quatre mois. Ce sera l'occasion d'une journée festive en plein air où toutes les familles des personnes employées seront invitées et où des grillades seront préparées pour le repas du soir. Déjà, des membres du personnel se sont portés volontaires pour assurer l'organisation et la logistique de la journée.

Amina affirme que cette initiative sera un bon moyen pour unir les gens en place, car cela permettra la mise en valeur d'autres aspects non liés au travail. Elle pense que l'effet sera multiple. D'abord, ceci permettra à la « vieille école » de se sentir toujours valorisée et, qui sait, peut-être de reporter un peu les projets de retraite. Ensuite, pour les plus jeunes, ce sera une manière de mettre en œuvre leurs habiletés technologiques et d'enrichir l'expérience créative, tout en se présentant sur un plan plus humain. De plus, les productions vidéo pourront être déposées sur l'intranet de l'entreprise. Pour toutes les embauches à venir, les nouvelles personnes pourront ajouter leur vidéo et prendre le temps de mieux connaître celles en place. Tout ce processus de production des vidéos, de la journée festive et de l'intranet sera au bout du compte un bon moyen d'unir les gens dans un projet commun à la fois ludique et créatif.

Enfin, cette manière de faire différente en gestion des ressources humaines sera une bonne façon de promouvoir l'entreprise sur le marché. Alors que les personnes employées parleront du projet autour d'elles, cela pourrait susciter un intérêt pour d'autres à explorer l'idée de venir travailler à l'imprimerie. Finalement, Amina a su provoquer les ajustements nécessaires pour maintenir une culture d'entreprise favorable au recrutement et à la rétention de personnel dans leur entreprise en opération. Plus que tout, elle l'a fait par la rencontre des autres, qui ont su enrichir ses réflexions et ses actions.

Chapitre 5 – Aller à la rencontre de l'autre

Ce chapitre vient enrichir votre réflexion et vos actions dans la démarche d'aller à la rencontre de l'autre. L'importance d'aller vers l'autre pour une meilleure compréhension de vos actions, et du sens inhérent à votre projet, est manifeste tout au long du manuel. Vous aurez compris qu'**entreprendre est forcément une œuvre collective**.

Que ce soit à un moment d'introspection, d'exploration ou d'exécution de votre projet, les discussions, l'entraide et la cocréation avec les personnes qui vous entourent permettent d'ancrer le projet dans un sens partagé par toutes et tous. Ce collectif, ainsi rassemblé par vos actions, génère de la valeur pour ses communautés et assure une pérennité au projet. Aller à la rencontre des autres, c'est **s'offrir des moments d'observation, de discussion et de vivre-ensemble avec d'autres**. Ces moments sont riches en apprentissages et restent gravés dans une mémoire qui refait surface tout au long de la vie. Dialoguer avec les autres, c'est ouvrir un horizon de l'humanité en soi qui ne cesse de s'étendre, de provoquer la curiosité et de s'enrichir.

Les manières d'être et de dialoguer avec les autres, d'approcher de nouvelles personnes et de générer un sens partagé à travers les actions d'un projet sont aussi nombreuses qu'il y a d'êtres humains sur cette Terre. La meilleure école est donc de vous mettre dans des situations multiples et variées où vous aurez à **interagir avec d'autres**. Ces autres peuvent être près de vous dans leurs référents et leurs rapports au monde, mais aussi plus loin lorsque leur expérience du monde et du territoire diffère complètement. Ainsi, toute situation partagée par un collectif, même fortuite, peut vous amener à développer votre communication et vos rapports aux autres et aux communautés qui vous entourent.

Qu'il s'agisse d'une sortie en canot, d'un voyage, d'un travail d'équipe ou d'un souper avec des personnes inconnues, tous les contextes sont bons pour apprendre ce qu'amène le fait d'être et de faire ensemble. L'ouverture et l'accueil de soi et de l'autre dans ces situations sont de mise. La **connaissance de soi et des autres se développe** ainsi, et tout au long de la vie. Les êtres changent et évoluent. Du fait du vivant, la quête de soi et des autres, dans le moment présent, est une perpétuelle découverte. La démarche entrepreneuriale proposée appelle ainsi ce mouvement de soi, des autres et du sens dans la rencontre de nouvelles personnes et de nouveaux groupes de personnes.

Amorcer une conversation, par exemple, passe par une ouverture d'esprit, une curiosité vive et un cœur ouvert. Même les conversations informelles sont riches et permettent de comprendre des situations semblables à la vôtre ou divergeant de celle-ci. Souvent, ce qui n'est pas planifié regorge de connaissances et d'expériences à saisir. **Portez attention à ce mouvement avec les autres**. De votre expérience d'être avec les autres émergent des observations. Des questions se présentent à vous, et de nouveaux éléments ressortent de la démarche même de votre projet.

Prenez des notes de tout cela, car c'est le terreau même de l'expérience humaine et de la démarche entrepreneuriale. Les traces de vos réflexions et de vos actions constituent votre mémoire et votre intelligence de projet. Des questions créatives émergent de cela, et il devient aussi plus facile de faire appel aux autres pour participer à votre réflexion de projet et pour vous aider dans sa réalisation. Prenez ces notes comme des esquisses de réflexion qui aident à édifier votre projet en cours de route.

Dans le monde actuel et dans certains contextes, il peut cependant être difficile parfois de trouver où est l'autre. Dans un monde globalisé où les technologies de l'information se développent à une vitesse élevée et où les moyens de connexion numérique s'intensifient, le paysage des habitudes de la communication humaine a connu, et connaît encore, des mutations profondes. Sur le plan de l'expérience, les chemins s'individualisent, se décollectivisent et se recollectivisent, à différentes échelles, selon des mouvements sociaux et des effets de la technologie. L'autre et où l'autre se trouve sont parfois diffus et difficilement saisissables. **Comment aller vers l'autre** si l'autre ne répond pas à mon courriel ? Comment aller vers l'autre si l'autre est occupé dans les champs ? Est-ce que l'autre m'accueillera avec mes questionnements ? Ces réflexions sont autant de questions qui poussent à sortir de chez soi et à découvrir ce qui permet de rendre les rencontres possibles.

Certaines pratiques peuvent vous aider dans ce mouvement vers l'autre et guider vos actions. Dans ce chapitre, nous en présentons quelques-unes. Avec le temps, vous pourrez aussi composer vos propres pratiques pour développer vos relations avec les autres. Ce que nous proposons vous permettra de recueillir et d'organiser l'information dont vous avez besoin pour développer votre modèle d'affaires ainsi que de planifier et d'officialiser votre démarche en collaboration avec vos partenaires. Finalement, ces pratiques vous permettent de mieux communiquer votre projet et le sens de votre démarche. Ce sont aussi des manières de **mobiliser les autres autour de vous**. Les pratiques proposées sont présentées sous trois actions : observer, discuter et raconter.

5.1. Observer : sentir et regarder autour de soi

Le quotidien se vit dans des espaces physiques et numériques, certains privés, d'autres publics, sociaux ou plus solitaires. Le monde est donc un vaste espace propice à la rencontre d'autres personnes. Chacune et chacun vaque à ses occupations, selon des habitudes, des rythmes et des activités en différents lieux, et aussi le hasard et la spontanéité. **Être en ces lieux** est déjà une excellente manière de rencontrer les autres, par la présence, l'observation, un regard, un sourire... qui peuvent aussi déboucher sur une conversation souvent inattendue. Ainsi, vous prenez un café au coin de la rue, et une personne âgée qui lit le journal vous parle ; dans la rue, la beauté d'un rayon de soleil en hiver crée un sourire complice entre deux personnes ; au magasin, vous tenez la porte à une personne qui sort, chargée de ses achats. **La communication est inhérente à la vie sociale** qui constitue nos mondes habités. Pour aller à la rencontre de l'autre, il faut donc flâner ! Cela prend du temps, de l'ouverture à ce qui peut se passer, ou ne pas se passer, et de la curiosité silencieuse pour se laisser imprégner du rythme où des choses significatives se passent dans ces environnements.

En sciences sociales et en anthropologie, l'**observation participante** est une méthode de recherche qui implique de participer activement à la vie quotidienne des personnes ou du groupe de personnes que vous voulez connaître. En prenant part à leurs activités, en vous tenant dans les lieux qu'elles fréquentent, en nouant des relations avec elles, vous pouvez apprendre à connaître, par l'expérience, ce qui participe à leur vie sociale, à leurs valeurs et à leurs comportements. Le fait de vivre des expériences similaires permet de mieux comprendre les aspects émotionnels, symboliques et intangibles des normes sociales du groupe dans différents contextes. En parallèle de cela, **un carnet de notes vous suit** pour que vous écriviez vos observations et vos réflexions sur ce que vous vivez dans ce milieu. Quand le temps est là pour observer, de nombreux détails et nuances se présentent alors aux yeux ! Souvent, cela doit se faire sur une période qui dure plusieurs mois pour pouvoir pleinement bénéficier de la richesse de l'observation participante. Cela dit, c'est une bonne source d'inspiration pour la méthode lors de votre quête de rencontrer d'autres personnes dans le cadre de votre projet.



La **synchronisation**, qui se manifeste dans l'observation participante, plus communément le fait « d'être sur la même longueur d'onde », facilite la communication humaine. Cela nous vient du champ de la programmation neuro-linguistique (PNL), qui a été développée entre autres par des linguistes, des psychologues et des anthropologues. Lorsque deux personnes se rencontrent, un petit temps est nécessaire à cette synchronisation, puisque souvent leurs expériences des dernières heures diffèrent l'une de l'autre. Cela est observable dans les restaurants par exemple, regardez autour de vous : quels sont les groupes aux tables qui paraissent en harmonie et ceux qui ne le sont pas ? **Qu'observez-vous de loin**, quand deux personnes se rencontrent au restaurant, de l'évolution de comment leurs corps semblent bouger ensemble ou non au cours du repas ? S'asseoir ensemble, manger ensemble, se tenir de la même manière, parler avec les mêmes mots, à la même vitesse de parole et au même volume sont autant d'éléments qui favorisent la synchronisation entre les personnes et ouvrent le champ à une communication plus profonde. Plus communément, on peut aussi dire « À Rome, fais comme les Romains ». Lorsque vous arrivez quelque part, observez ce qu'il s'y passe pour vous adapter.

Pour aller vers l'autre, cela prend donc un rapport, c'est-à-dire de se faire « même », l'espace d'une conversation. C'est le « même » de deux êtres qui se touchent, entrent en relation et dont les espaces communiquent le temps d'une rencontre, ou d'un temps à partager le même espace physique. La communication peut se passer de manière **verbale ou non verbale, volontaire ou involontaire**, c'est la synchronisation qui prime. Parfois, l'expérience des personnes est trop éloignée en ce moment pour que la synchronisation ait lieu. C'est pourquoi une rencontre humaine authentique peut être spontanée, comme nécessiter du temps... un temps où faire l'expérience de vivre des choses ensemble permet, sur la durée, cette synchronisation des êtres, et donc la communication. Pour cela, **confiance, ouverture et patience** sont nécessaires. Il faut se rappeler que les rythmes humains prennent du temps, car ils sont vivants. C'est là la vraie richesse de l'être humain, avec le tout connecté technologique et au-delà.

Réflexion | Vous orienter, vivre des rencontres et relater votre expérience

1. Qui sont les personnes ou les groupes de personnes vers qui vous voulez aller ?
2. Qu'est-ce qui vous intéresse de découvrir et d'apprendre de ces personnes ?
3. Qu'est-ce qui les caractérise ?
4. Où se tiennent-elles et où passent-elles du temps ?
5. Quelles activités font-elles ?
6. À quels événements assistent-elles ?
7. Comment comptez-vous aller à leur rencontre ?
8. En observant leurs activités et en y participant, qu'apprenez-vous sur leurs manières de faire et de communiquer ?
9. Quelles sont les rencontres que vous avez faites ?
10. Quelle a été votre expérience ?
11. Qu'avez-vous découvert sur les relations humaines dans ce milieu ?
12. Dans vos observations, qu'est-ce qui a éveillé votre curiosité ?
13. Qu'avez-vous noté comme observations ?
14. Qu'est-ce qui en ressort ?

5.2. Discuter : cibler l'interaction et dialoguer

Si observer est une manière d'aller à la rencontre de l'autre, discuter avec l'autre est aussi l'objet de rencontres qui peuvent prendre une forme plus intentionnelle. Discuter devient essentiel lors de l'exploration et du développement de votre projet et de son modèle d'affaires. C'est le moment déterminant de tester sur le terrain un certain nombre d'hypothèses que vous avez formulées. Cela peut se faire directement en contact avec le milieu, par l'observation et par l'interaction spontanée. Mais cela peut aussi se faire par le biais de rencontres que vous organisez avec des personnes ciblées pour recueillir de l'information sur des sujets plus déterminés. **L'entrevue est une forme de rencontre et d'enquête** qui cadre la relation avec l'autre. Ce cadre ne doit toutefois pas freiner les élans de conversation, mais plutôt inviter à la réflexion des personnes et au récit de leurs expériences vécues. Comme personne qui enquête, votre rôle est de semer des moments d'interaction. Même si vous êtes avide d'informations, vous devez, avant tout, amorcer un rapprochement qui met la personne à l'aise et l'invite au partage.

En recherche en sciences humaines et sociales, le nombre d'entrevues souhaité est paramétré par les concepts de triangulation et de saturation de l'information. La **triangulation** est une manière d'utiliser différentes sources ou perspectives qui viennent corroborer les résultats de votre collecte de données et rendre plus fiable l'information à partir de laquelle vous développez vos idées. Par exemple, avec des informations qui proviennent d'entrevues, de discussions de groupe, de documents écrits et d'autres sources et qui se recoupent, cela soutient la crédibilité de votre lecture du milieu. La **saturation** des données, quant à elle, se produit lorsque de nouvelles entrevues ou données n'apportent plus de nouvelles informations ou de nouveaux thèmes à explorer. En gros, vous avez fait le tour de la question. Ces concepts sont issus de pratiques en recherche scientifique avec une certaine finalité. Bien qu'ils puissent guider vos ambitions d'entrevues, une démarche entrepreneuriale nécessite, quant à elle, de **continuellement garder une veille du terrain**. Si la saturation indique une consolidation de votre modèle d'affaires, il est important par la suite de régulièrement s'assurer que cela persiste dans le temps. Le monde évolue, les acteurs du marché aussi, et les habitudes changent. Restez en contact avec le terrain !

Par conséquent, le **nombre d'entrevues** à réaliser pour assurer une robustesse au développement de votre modèle d'affaires dépend de votre projet et de l'information recherchée. De manière générale, vous devez avoir assez d'information pour que celle-ci soit représentative de la réalité du terrain. Ainsi, les idées développées dans votre modèle d'affaires auront une certaine fiabilité. Sinon, le risque est de vous appuyer sur les dires de quelques personnes pour développer votre modèle, puis de vous rendre compte par la suite que cela ne représentait pas bien la réalité ou le marché que vous explorez. Selon ce que vous cherchez, nous parlons de 30 à 50 entrevues de 30 à 45 minutes pour les moments d'introspection et d'exploration. Au moment de l'exécution, le nombre est moindre, mais la nécessité de le faire est toute aussi importante. Ces entrevues sont réparties selon les sujets plus précis que vous voulez mieux comprendre et vérifier. Bien entendu, l'accès aux personnes, selon la nature du projet, vient aussi jouer sur le nombre d'entrevues possible et sur le temps pour les réaliser.

Les principes de base énoncés dans cette section peuvent aussi être adaptés à un **groupe de discussion** (*focus group*), dans lequel les personnes participantes interagissent en groupe et entre elles à partir de questions proposées par la personne qui anime. Ce format dure généralement plus longtemps qu'une entrevue, il faut compter 1 à 3 heures. Il permet d'aller chercher une diversité de points de vue. Cependant, une attention particulière doit être portée à la dynamique de groupe dans l'animation. Parfois, des personnes à plus forte personnalité prennent beaucoup de place, au détriment d'autres plus réservées. Des relations de pouvoir peuvent aussi se manifester dans ces groupes sur le plan de la parole (habitudes de genre, culture, classe sociale, statuts liés à l'âge, hiérarchie professionnelle, etc.). Cela peut devenir en soi une occasion d'observation du groupe révélatrice d'information pour votre projet. Cela dit, ces groupes de discussion, lorsqu'animés avec préparation et attention, peuvent aussi être riches de la force d'un collectif qui réfléchit ensemble sur des sujets pertinents à votre projet.



Finalement, une bonne entrevue comme un bon groupe de discussion doivent se préparer, sans quoi vous risquez de manquer une **belle occasion de converser et d'apprendre de personnes** qui se sont donné la peine de vous rencontrer. De plus, il y a des manières d'optimiser le moment passé avec les personnes lors des rencontres et de s'ajuster à ce qui émerge. Enfin, un travail d'analyse des données suivant les rencontres vient donner la juste richesse à ces rencontres et contribuer à votre projet.

Pour cela, nous proposons, ci-dessous, **quelques balises et des questions à vous poser** comme aide-mémoire pour vos démarches de discussion. Elles sont présentées dans une chronologie des actions à poser avant, pendant et après les rencontres. Chaque moment a ses actions à réaliser pour optimiser le temps et la richesse des apprentissages de vos rencontres avec les autres. Voici un sommaire des pratiques proposées, qui sont détaillées plus bas.

5.2.1 Avant les rencontres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier l'objectif des rencontres et cibler les personnes 2. Solliciter les personnes ciblées et imaginer les rencontres 3. Réfléchir au guide d'entrevue ou de groupe de discussion
5.2.2 Pendant les rencontres	<ol style="list-style-type: none"> 4. Accueillir les personnes et se synchroniser 5. Amorcer et maintenir une conversation libre et s'adapter 6. Remercier les personnes et ouvrir vers d'autres rencontres
5.2.3 Après les rencontres	<ol style="list-style-type: none"> 7. Compiler les informations récoltées et observer

5.2.1. Avant les rencontres

1. Identifier l'objectif des rencontres et cibler les personnes

Avant de vous lancer dans des rencontres organisées, il est essentiel de réfléchir à ce que ces rencontres vont contribuer à votre démarche. À partir de cette réflexion, il sera plus facile de cibler des personnes à rencontrer. Aussi, vous le ferez en cohérence avec ce que vous souhaitez mieux comprendre pour aller de l'avant avec votre projet.

1. Quel est l'objectif de cette entrevue ou de ce groupe de discussion ?
2. Qu'est-ce que vous essayez de découvrir, d'explorer ou d'apprendre ?
3. Quels sont les repères de la démarche entrepreneuriale ou les composantes du modèle d'affaires que vous souhaitez vérifier ?
4. Quelles expériences plus précises souhaitez-vous que la personne rencontrée vous raconte ? Faites-en une liste.
5. Qui sont les personnes que vous voulez rencontrer ? Faites-en une liste.
6. En quoi est-ce pertinent de rencontrer ces personnes en lien avec les objectifs de votre exploration ?
7. Êtes-vous déjà en relation avec ces personnes ?

2. Solliciter les personnes ciblées et imaginer les rencontres

La coordination des rencontres amorce déjà une communication avec les personnes ciblées. C'est donc l'occasion d'instaurer dès le départ un climat de confiance propice à un échange de qualité. Voici quelques points d'attention qui peuvent vous aider à préparer votre communication, que ce soit dans la prise de contact ou dans la réponse à des questions de clarification qui vous seront posées.

Comment joindre les personnes

1. Êtes-vous déjà en lien avec les personnes que vous souhaitez rencontrer ?
2. Sinon, comment allez-vous vous y prendre pour créer le lien ?
3. Pour toutes les personnes ciblées, par quels moyens allez-vous les solliciter pour des entrevues ou des groupes de discussion ?
4. Ces moyens sont-ils adaptés aux habitudes de ces personnes ?
5. Dans quel délai, idéalement, souhaitez-vous réaliser vos rencontres ?
6. Est-ce réaliste, compte tenu du temps de l'année, du temps requis pour joindre les personnes ciblées et de leurs obligations ?
7. Que prévoyez-vous faire dans le cas où les personnes ne vous répondraient pas ?

Cadre de la rencontre

8. Qu'allez-vous dire à la personne ciblée à propos du pourquoi et du contexte de la rencontre ?
9. Combien de temps aimeriez-vous passer avec cette personne ?
10. Souhaitez-vous faire les rencontres en personne ou à distance ?
11. Si c'est en personne, où allez-vous rencontrer la personne ?
12. Ce lieu est-il propice à une rencontre conversationnelle (en matière de calme, de sécurité et d'absence de distraction) ?
13. Ce lieu fait-il partie des habitudes de la personne ?

Collecte de l'information

14. Allez-vous faire parvenir les questions à la personne avant la rencontre ?
15. Si oui, ou sinon, pourquoi ?
16. Allez-vous prendre des notes ou enregistrer la rencontre ?
17. Que prévoyez-vous faire avec ces notes et l'enregistrement ?
18. Qu'allez-vous dire à la personne à propos de la confidentialité des données ?

3. Réfléchir au guide d'entrevue ou de groupe de discussion

Un guide d'entrevue ou de groupe de discussion vous permet d'imaginer et d'organiser le déroulement de la rencontre avec l'autre personne. Il contient notamment des questions que vous voulez poser aux personnes rencontrées. Ce document vous sert de base lors des rencontres. Il vous permet de n'oublier aucun sujet et de vous assurer que le nombre de sujets identifiés est réaliste pour le temps de rencontre prévu.

Cela dit, les rencontres doivent rester conversationnelles puisqu'il s'agit avant tout d'un échange humain. La courtoisie et l'accueil de l'autre sont les bienvenus. Au début, l'utilisation de questions simples à répondre met la personne en confiance et crée un lien avec elle. Ensuite, des **questions ouvertes** sont de mise. Elles favorisent le partage d'expériences et ouvrent le champ à la découverte de ce qui vous intéresse. Ceci est particulièrement important puisqu'il s'agit d'une conversation avec l'autre. Ce n'est donc pas un exercice de remplir un sondage, sans

quoi vous auriez pu envoyer le questionnaire en ligne. La richesse provient du récit de la personne sur ses expériences vécues et de ses réflexions sur ces expériences. Rappelez-vous que ces récits sont une fenêtre sur sa vision du monde et de l'expérience vécue avec un produit ou un service semblable au vôtre.

Les questions qui incitent au récit d'expériences peuvent prendre différentes formes. Des exemples de questions ouvertes sont : « Racontez-moi... », « Pouvez-vous me parler de... », « Pouvez-vous expliquer... », « Comment cela s'est vécu... » Elles sont invitantes et permettent d'aller chercher des détails significatifs pour votre projet à travers le **récit libre de la personne**. Une question clé pour saisir les réflexions de la personne sur ses expériences est : « Si c'était à refaire, que feriez-vous de différent ? »

A contrario, l'utilisation de questions plus fermées, typiquement celles qui se répondent par oui ou par non, sert peu à votre réflexion. De la même manière, mettre trop de l'avant le projet dans une « vente » de ses caractéristiques est un exercice de validation biaisé. À cet effet, la **question fermée** « Pensez-vous que l'idée de projet que j'explore est une bonne idée ? » est souvent répondue par oui. Cela ne constitue pas une validation de l'expérience de la clientèle en soi, mais provient plus de la politesse ou de l'imaginaire. La réponse à cette question fermée est parfois plus proche d'un « Pourquoi pas ? » que d'une réponse réfléchie sur le vrai besoin de la personne rencontrée.

5.2.2. Pendant les rencontres

4. Accueillir les personnes et se synchroniser

En entrevue comme en groupe de discussion, c'est à vous de vous assurer que les personnes sont à l'aise. La courtoisie et l'accueil sont toujours là. Le rapport et la relation avec les personnes priment pour une bonne communication. Que vous soyez dans un café, au téléphone, à l'ordinateur, dans une salle de réunion ou dans un parc, prêtez attention à votre environnement et à comment les personnes arrivent. Vous pouvez parler de tout et de rien pour **prendre le temps de sentir la synchronisation**. Il s'agit de trouver le bon équilibre pour rendre les personnes à l'aise en faisant la conversation, sans tomber dans l'indiscrétion avec des questions personnelles.

Par ailleurs, une petite mise en contexte permet aussi de donner un cadre à la rencontre, sans trop en dire sur le projet pour autant. C'est ce qui donne une atmosphère accueillante et cadrée à votre rencontre. Rappelez-vous que vous n'êtes pas là pour vendre votre produit ou votre service. C'est aussi le moment pour vous entendre sur le temps prévu. Si cela a été indiqué lors de l'invitation, vous reprenez ce **temps prévu** pour vérifier auprès des personnes que cela tient toujours, avec une phrase du type : « Nous avons prévu 30 à 45 minutes pour la discussion, est-ce que cela est toujours bon pour vous ? » Suivant cela, vous pourriez demander si la conversation peut être enregistrée en indiquant pourquoi et comment cet enregistrement sera utilisé et par qui. Avec l'accord de la personne, vous pouvez commencer l'enregistrement.

5. Amorcer et maintenir une conversation libre et s'adapter

La conversation continue avec le récit libre des personnes à partir des questions que vous avez préparées. On parle ici d'entrevue ou de groupe de discussion semi-dirigé. Le guide d'entrevue ou de groupe de discussion vous permet de suivre le fil de ce que vous cherchez tout en écoutant ce qui est amené par les personnes. Cela demande de rester **souple et agile dans l'ordre des questions**. Dans le récit des personnes, de nombreuses questions que vous aviez identifiées seront sans doute abordées naturellement. L'information recueillie sera d'autant plus riche si vous influencez peu les réponses des personnes ou leur manière naturelle de raconter. Plus vous laissez le champ libre, plus les personnes prendront leurs aises pour s'ouvrir et pour réfléchir plus profondément aux sujets amenés. En outre, une bonne pratique est de **reprenre les mots des personnes pour relancer** un sujet qui mérite un approfondissement. Par une écoute active, vous pouvez laisser les personnes aller au bout de leur propos, puis rebondir sur les sujets qu'elles ont nommés et qui vous intéressent pour les approfondir avec elles.

Parfois, vous aurez des réponses sans poser la question en tant que telle. Ainsi, les questions du guide d'entrevue ou de groupe de discussion servent à la fois de repères lors de l'écoute de l'autre et de bases pour la relance lorsque vous voulez aborder des sujets qui ne sont pas encore apparus. De manière générale, soyez aussi attentif(-ive) et réceptif(-ive) aux sujets émergents auxquels vous n'aviez pas pensé et qui présentent un intérêt pour votre projet. L'ouverture est nécessaire, ainsi que la flexibilité pour **s'adapter au style de communication des personnes**. Parfois, vous pourriez avoir l'impression que les personnes s'éloignent du propos et que le temps file sur des sujets moins pertinents. Par la pratique, vous développerez des manières de recentrer la chose avec finesse, sans offusquer personne et en maintenant un espace d'ouverture et de confiance pour le partage d'expériences. En fait, une bonne entrevue ou un bon groupe de discussion est, avant tout, une conversation agréable et utile au développement du projet avec des personnes que vous découvrez.

Enfin, la **gestion du temps** est importante. Cela peut vous aider en cours d'entrevue ou de groupe de discussion de demander aux personnes si tout va bien et si le temps est toujours bon pour elles. Si vous approchez la fin et que vous n'avez pas pu tout aborder, vous pouvez demander aux personnes si elles ont un peu plus de temps. De manière générale, cela est apprécié et démontre du respect envers les personnes. Vous pouvez utiliser une phrase du type : « Avec votre permission, j'aurais une ou deux questions de plus à vous poser, est-ce OK ? » Souvent, si tout coule bien et que la conversation est plaisante, les personnes vous diront que c'est OK, elles prendront le temps qu'il faut. Sinon, vous devez bien cibler la ou les questions pour terminer le tout.

6. Remercier les personnes et ouvrir vers d'autres rencontres

Une fois que tous les sujets que vous vouliez explorer ont été abordés et que vous arrivez près de la fin de la durée prévue, il est temps de terminer votre rencontre. Une autre rencontre peut être envisagée, au besoin, si les personnes sont ouvertes à cela et disponibles. Dans le cas où une autre rencontre ne serait pas nécessaire, vous pouvez **garder une porte ouverte** et demander aux personnes : « Si jamais je devais clarifier certains sujets de notre discussion, puis-je revenir vers vous à cet effet ? »

Il va sans dire que des remerciements sont de mise pour le moment que vous venez de passer ensemble et pour les informations données. C'est aussi le temps d'arrêter l'enregistrement et de se dire au revoir. Un autre réflexe important, si tout s'est bien déroulé, est de demander aux personnes si elles connaissent d'autres gens qu'elles pourraient vous recommander pour des entrevues. Ceci devient fort intéressant si les personnes peuvent même aller jusqu'à **vous mettre en lien avec les gens qu'elles connaissent**. Par un courriel, par exemple, elles peuvent vous introduire auprès de ces gens. La mise en relation sera plus facile, rapide et crédible si les personnes vous aident en ce sens.

5.2.3. Après les rencontres

7. Compiler les informations récoltées et observer

Si vous avez enregistré l'entrevue ou le groupe de discussion, c'est le moment de déposer l'enregistrement dans vos dossiers à un endroit et sous une dénomination que vous pourrez retrouver. C'est aussi le moment de compléter votre cahier de notes avec vos observations, vos questions et vos réflexions émergeant de la rencontre. Il est optimal d'effectuer ce travail en écoutant l'enregistrement ou **en relisant vos notes dans les 48 heures suivant la rencontre**. Si vous attendez trop, vous perdrez la fraîcheur de la mémoire de la conversation, et il sera plus difficile d'ajouter des informations et de les enrichir. Il sera ensuite temps d'intégrer ces nouvelles informations à votre démarche et, le cas échéant, de mettre à jour votre modèle d'affaires.

Enfin, mieux vous êtes préparé(e), plus vous pourrez faire bon usage du temps de rencontre avec les personnes et gagner en richesse dans les récits. L'art des entrevues et des groupes de discussion **se développe avec le temps et par la pratique**. Pour cela, soyez à l'écoute de ce qu'il se passe en entrevue. Lors de l'écoute de l'enregistrement ou de la révision des notes de la rencontre, relevez aussi ce qui a été facilitant ou moins facilitant pour la qualité de votre rencontre. Ce seront vos points d'amélioration et vos bonnes pratiques pour la suite.

5.3. Raconter : mobiliser l'autre par un sens partagé

Observer et discuter sont de belles manières d'aller à la rencontre de l'autre. Elles permettent d'entrer en relation avec l'autre et d'en apprendre plus sur sa vision du monde et des sujets d'intérêt que vous soulevez. Aller à la rencontre de l'autre peut aussi se faire dans une action d'expression plus intentionnelle de votre part. Cette action vise plutôt à **mobiliser les personnes rencontrées** et survient tout au long de la démarche entrepreneuriale. C'est l'art de raconter le sens partagé de votre projet, et cela émerge de l'ensemble des rencontres et des discussions que vous avez eues à ce jour.



Raconter un sens partagé de ce qu'il se passe avec le projet, son histoire et ses horizons devient une force mobilisatrice auprès de vos proches, de vos pairs ou de vos coachs, de vos partenaires financiers, des parties prenantes au projet, de votre clientèle, ou encore dans la gestion d'équipe. Cela oriente l'action souhaitée, la précise et permet de coordonner les efforts dans une même direction, source d'épanouissement pour le collectif mobilisé par votre projet et l'avancement de celui-ci. C'est aussi se permettre de voyager et de rêver ensemble dans le projet, de partager et de célébrer ce qui a été accompli à ce jour.

La capacité à raconter votre projet et son modèle d'affaires dans l'état actuel de son développement est donc essentielle. Cela vous oblige à synthétiser votre état de connaissance du terrain et **votre réflexion sur le modèle en un tout cohérent**. Le récit est le résultat d'une activité de *sensemaking*, qui permet à la fois de générer de la clarté pour vous, de montrer le sérieux de votre réflexion, de mobiliser d'autres personnes autour du projet et, ultimement, de communiquer clairement aux parties prenantes ciblées les besoins liés au projet.

Enfin, raconter, c'est faire part des horizons sentis et imaginés, tout en démontrant **la rigueur et l'étendue de la démarche** à ce jour. C'est inviter d'autres à sentir et à se représenter votre projet, la réalité des communautés concernées et le sens de vos actions. C'est les inviter à se joindre à vous pour que, ensemble, vous réalisiez la suite souhaitée du projet.

Nous présentons ci-dessous **trois pratiques afin de vous préparer pour raconter** votre projet. La première concerne le récit narratif en tant que tel, la deuxième traite de la distance parcourue, et la dernière porte sur l'art de raconter pour que d'autres se joignent à vous. Ces pratiques permettent une réflexion sur la démarche vécue dans votre projet et son appropriation générale, sur les efforts faits à ce jour et sur pourquoi vous cherchez à mobiliser les personnes autour de vous.

5.3.1. Par un récit narratif (*storytelling*)

Le récit narratif, plus communément appelé le *storytelling*, peut être mobilisateur, qu'il prenne la forme de l'écrit, de l'oral ou d'autres expressions. Le propre du récit narratif est de **raconter une histoire qui engage les émotions**. Cela facilite à la fois la création de connexions significatives avec les personnes à qui vous parlez et la rétention des informations, ce qui est essentiel pour mobiliser. Ainsi, c'est une manière d'aller à la rencontre de l'autre par les images, la parole, les gestes ou les mots. La plupart du temps, le récit est caractérisé par une structure narrative avec un début et une fin. Une trame narrative est ainsi à penser avec : 1) une accroche, qui ouvre l'histoire et captive l'attention, 2) une intrigue qui se développe et transmet un message clé, et 3) une conclusion, qui amène un nouvel éclairage et vient même, si c'est propice, questionner l'auditoire. La mise en scène de personnages auxquels les personnes peuvent s'identifier facilite aussi l'empathie pour votre histoire.

L'art de raconter des histoires est aussi vieux que l'humanité. Dans le contexte de votre projet, il passe avant tout par une sensibilité fine à qui est l'autre pour adapter votre histoire dans un sens partagé. L'histoire que vous racontez ne doit pas être « à propos de vous » (*it's not about you*). Il s'agit d'intéresser les personnes et de transmettre des messages clés qui les concernent. Une forme d'empathie est donc nécessaire envers ce qui est présent et ce que le groupe de personnes qui vous écoute a besoin d'entendre. Dans les traditions de l'humanité, l'art oratoire est avant tout **un art de l'écoute profonde**. L'orateur ou l'oratrice sent le groupe dans une synchronisation forte puis, au moment opportun, raconte les histoires anciennes qui, dans le moment qui se présente, apaisent ou nourrissent. De manière ancestrale, raconter est donc une histoire de don pour plus grand que soi et qui guide le sens. Si c'est le travail d'une vie – et de la vie – de maîtriser cet art dans une communauté, cela peut inspirer le travail du sens et du récit narratif dans le cadre de votre projet.

Imaginer le groupe auquel vous vous adressez et vous ajuster devant les personnes au moment du récit sont donc un bon point de départ. Sachez que les personnes aiment les histoires vraies, qui affichent de l'authenticité. Raconter la réalité des personnes ou des groupes de personnes à

qui s'adresse votre projet est donc une belle manière de rencontrer les autres et de les mobiliser autour de votre projet et des idéaux qu'il porte. Par son pouvoir d'engager et de captiver les autres, le récit narratif fait maintenant partie intégrante et à différents degrés de la **culture entrepreneuriale**. C'est donc une manière de communiquer, à l'oral comme à l'écrit ou sous d'autres formes, votre démarche en tout temps.

Si le concept de *pitch* (ou *pitch de vente*) est encore très présent dans les formations et les compétitions, ce format tend à s'épuiser. Le *pitch* vient de la culture des investisseurs qui imposent aux personnes, dans un temps souvent très court, de présenter les faits saillants de leur projet pour en évaluer le potentiel financier. Le récit narratif peut présenter le même argumentaire, mais **il le fait autrement, en donnant une vie au projet**. En ce sens, c'est quelque chose de rafraîchissant pour des personnes qui se font souvent *pitcher* des centaines de projets. Cela peut aussi constituer une manière de se démarquer lors des présentations de projets.

Raconter est donc **un art fort utile à développer** pour présenter votre modèle d'affaires ou votre plan d'affaires, pour demander de l'argent, pour rédiger une demande de subvention, pour présenter succinctement votre projet par courriel, pour expliquer votre projet à une personne ou à vos proches pour avoir leur avis ou, simplement, pour vous faire une tête sur où vous en êtes. Raconter votre projet par une histoire, c'est lui donner un souffle plus vivant et mettre en lumière le sens pour soi et la communauté visée par vos efforts. C'est aussi une manière conviviale et plaisante d'aller à la rencontre de l'autre et de l'inclure dans la suite du récit.

Voici quelques points d'attention proposés pour préparer votre récit narratif.

Réflexion | Votre auditoire

1. Qui sont les personnes ou les groupes de personnes à qui vous voulez raconter votre projet ?
2. Pourquoi ces personnes et que souhaitez-vous obtenir d'elles ?
3. Dans quel contexte souhaitez-vous raconter votre histoire (rencontre, événement, contexte formel ou informel, en tête-à-tête ou avec d'autres personnes présentes, etc.) ?
4. Le moment de raconter se déroulera-t-il en personne ou à distance ?
5. Si c'est en personne, à quoi ressemble le lieu où vous raconterez votre histoire ?
6. Selon vous, quelles sont les habitudes et les attentes des personnes ou des groupes de personnes lorsqu'ils sont dans ce genre ou ce lieu de rencontre ?
7. D'après vous, dans quelles dispositions seront ces personnes ce jour-là ?
 1. À quoi aura ressemblé leur journée ?
 2. Qu'est-ce qui pourrait les préoccuper ?
 3. Quels seraient leurs besoins ou leurs envies à ce moment-là ?
8. Combien de temps aurez-vous pour raconter votre histoire ?
9. Prévoyez-vous un temps de conversation avec les personnes après avoir raconté votre histoire ?

Réflexion | Votre histoire

1. Que voulez-vous raconter ? Écrivez les grandes lignes ainsi que le ou les messages clés.
2. Est-ce que ces messages concernent et intéressent les personnes à qui vous racontez l'histoire ? Entrez en relation avec ce qui intéresse les personnes.
3. En quoi ces messages les intéressent-elles ?
4. Que voulez-vous que les personnes ressentent ?
5. Que voulez-vous qu'elles retiennent ?
6. Comment commence l'histoire ?
7. Ce début est-il accrocheur ? Sinon, comment mieux capter l'attention ?
8. Que se passe-t-il par la suite ?
9. Qui sont les personnages principaux dans votre histoire ?
10. Qu'est-ce qui les caractérise ? Décrivez-les.
11. Quels sont les événements ou les péripéties qui arrivent à ces personnages ?
12. Quelles rencontres ces personnages font-ils ?
13. Votre histoire sème-t-elle de l'intrigue, de l'empathie ou de l'humour ?
14. Comment l'histoire finit-elle ?
15. La conclusion de l'histoire amène-t-elle un nouvel éclairage ou recapture-t-elle l'attention ? Sinon, comment faire en sorte que oui ?
16. Quelle prise de conscience est-elle générée par votre histoire ?
17. Votre histoire transmet-elle bien le ou les messages clés souhaités ?

5.3.2. Par la distance parcourue

La distance parcourue est une composante du récit qui vous invite à prendre conscience de votre parcours à ce jour. C'est aussi une manière d'inviter l'autre à vous rejoindre là où vous êtes en **reconnaissance du cheminement et des horizons communs**. Raconter l'histoire vécue de la démarche de projet est particulièrement mobilisateur. Il génère un sentiment d'appartenance et de contribution à plus grand que soi. C'est un récit qui devient souvent une source d'épanouissement pour les personnes et qui contribue à la vitalité du projet et des équipes. Ainsi, raconter la distance parcourue peut être utilisé autant après vos premiers pas, durant l'émergence d'une culture de projet, que lorsque celui-ci est en opération depuis longtemps.

Cette composante du récit nécessite de prendre un temps d'arrêt pour faire le point sur la démarche effectuée à ce jour. Reconnaître la distance parcourue est un moment d'introspection, une fois bien dans l'action, pour **regarder dans le rétroviseur** et poser un regard sur soi, sur le projet, sur votre entourage et sur les parties prenantes mobilisées. Bien que vos actions aient été planifiées et coordonnées avec d'autres, le terrain amène en effet son lot d'événements, de découvertes et d'imprévus qui font que le chemin réellement parcouru diffère de ce qui était prévu. Souvent, des décisions ont été prises dans le feu de l'action et, avec le recul, d'autres regards peuvent se pointer. Votre expérience de la démarche entrepreneuriale provoque ainsi des apprentissages dans l'action, des rencontres et de nouvelles occasions qui font évoluer autrement l'histoire imaginée du projet.

En fait, c'est un exercice d'identification et de reconnaissance sensible des **moments significatifs** vécus durant la démarche. Ceci permet de faire valoir ces moments vécus, personnellement et collectivement, à travers des rencontres, des prises de conscience ou des étapes clés franchies. Cela permet aussi de célébrer les bons coups et de revoir les plus difficiles, dans une appréciation de leur contribution à la démarche générale. La valeur véritable créée par le cheminement est ainsi mise en lumière pour vous, vos partenaires, les personnes impliquées et les communautés touchées. Ce sont des émotions positives telles que la joie, la gratitude et la reconnaissance de votre impact sur les êtres qui trouvent ici leur place. Cette prise de conscience de ce qui a été fait par une visualisation de la distance parcourue permet de générer un sentiment de réussite et de renforcer la confiance en soi. C'est un levier important de motivation. Pour plusieurs, c'est aussi le moment de ventiler, de lâcher la pression ou tout simplement de réaliser ce qui a été fait ou ce qui a changé en soi avec le projet !

Pour faciliter ce moment sensible, en dehors des habitudes de pensée de la gestion, cela demande de se déposer et de se représenter le chemin qui a été fait dans le projet. C'est à partir de cette même représentation que vous pourrez par la suite en partager la vision avec d'autres et le raconter. Pour ce faire, utiliser le dessin, le collage de photos de magazines, la peinture, les mots et de multiples couleurs sur de grands cartons vient **donner un corps imagé au chemin parcouru** dans le temps de votre projet à partir de ce qui vous a touché(e). Pas besoin d'être artiste de profession pour cela. C'est avant tout un temps de recul, à la fois paisible et ludique, pour placer des moments qui ont défini le projet à ce jour et en discuter. La visualisation de la distance parcourue, et des liens qui se font entre ces moments que vous aurez choisis, consciemment ou non, permet de révéler une histoire très particulière : celle de votre projet. C'est l'histoire originale de votre projet.

Par cela, vous pourrez ensuite travailler le fil narratif de cette histoire émergente du vécu pour mobiliser d'autres personnes autour de la valeur réelle du projet. En fait, cela vous permet d'engager des conversations avec vos partenaires et de sensibiliser d'autres parties prenantes à ce qui est important pour vous et pour les personnes et les communautés impliquées dans le projet. Un récit narratif (*storytelling*) de la distance parcourue favorise ainsi une compréhension du projet, la sympathie et l'émergence d'un sentiment d'appartenance à travers son histoire racontée. C'est un moment de rencontre avec l'autre qui a pour effet de **renforcer vos relations autour de valeurs** et de souvenirs communs. Dans certains cas, cela pourra même inspirer d'autres personnes à se joindre au projet ou, à leur tour, à faire part de leurs récits inspirants de transformation personnelle et sociale à travers leurs histoires de projets avec d'autres.

Enfin, cela permet d'ouvrir des conversations sur ce qui constitue la réussite de votre projet. Cela peut être particulièrement important pour sensibiliser des parties prenantes moins proches du terrain et pour redéfinir des **indicateurs de réussite** en lien avec le sens et l'impact souhaité du projet. Cela prend une nouvelle forme à la lumière des apprentissages du terrain et de la distance parcourue dans l'expérience de projet. C'est donc un bon moment pour revenir vers les indicateurs de réussite personnels que vous aviez précédemment établis. Une mise à jour de votre réflexion liée aux repères du sens pour soi et la communauté, de votre profil d'entrée et de votre profil de sortie peut être pertinente pour la suite. Vous n'êtes plus la même personne

à cette étape-ci du projet, et vos ambitions se définissent peut-être autrement. Le reconnaître est important, et ce pas de recul par rapport à la démarche entrepreneuriale permet d'aligner les prochains objectifs de développement du projet sur la base de l'actuelle distance parcourue.

Reconnaître la distance parcourue est un exercice nécessaire qui, malheureusement, se fait peu dans le milieu entrepreneurial. Trop pressées d'arriver, la tête dans le guidon, les personnes oublient souvent d'observer les circonstances changeantes de l'environnement du projet – passées et présentes – qui, pourtant, sont riches en apprentissages sur soi, les autres et la complexité du monde autour de soi. Cette pratique est une belle manière d'aller à la rencontre de l'autre et de s'enrichir mutuellement des expériences des uns et des autres. Elle permet aussi **d'affirmer et de faire grandir le sens du projet** en lien avec le monde dans lequel il prend vie. Bien souvent, ce n'est que dans le partage de ces récits de la distance parcourue et dans le dialogue avec d'autres que l'identité originale du projet se définit et que l'inspiration et des clés significatives pour la suite de la démarche se présentent à vous.

Quelques ancrages... pour réfléchir à votre distance parcourue, se la représenter et la raconter

Si vous êtes en équipe de projet, faites l'exercice ensemble. Pour les personnes seules dans leur projet, vous pouvez le faire seule ou avec des personnes avec qui vous avez envie de réfléchir à la chose. Dans tous les cas, réfléchir à la distance parcourue, se la représenter et la raconter permettent de reconnaître vos efforts, de prendre confiance en soi et de renforcer les liens autour de vous pour la suite.

Nous vous proposons de procéder comme suit :

Préparation

1. Trouvez chez vous ou demandez à d'autres autour de vous :
 1. un grand carton ou une grande feuille de papier vierge qui vous permettra d'avoir de l'espace pour dessiner ;
 2. des revues ou des magazines avec des photos ;
 3. des trucs pour bricoler comme des crayons de couleur en bois, des stylos à bille, des feutres ou autre, de la ficelle, du papier de couleur, des ciseaux, de la colle en bâton, de petits objets, de la peinture et des pinceaux, etc.
2. Trouvez un endroit où vous pouvez déposer tout cela pour commencer l'exercice et y revenir quand vous le souhaitez de temps à autre.
3. Prévoyez du temps à votre horaire pour commencer l'exercice et y revenir de temps à autre.
4. Au moment choisi pour l'exercice, vous pouvez mettre une musique qui vous aide à vous déposer dans le moment présent. Certaines personnes préfèrent le silence.

Moments significatifs

5. Prenez une feuille de papier ou votre carnet de notes. Inscrivez des faits saillants de votre distance parcourue à ce jour. Ces faits saillants sont des moments qui ressortent spontanément pour vous et l'équipe, le cas échéant.
6. Lorsque vous êtes prêt(e), prenez le grand carton ou la grande feuille de papier vierge. Dessinez une Étoile du Nord quelque part sur la surface. Elle servira de repère pour vous rappeler le sens pour soi et la communauté visée de votre projet.
7. Trouvez des images parmi les revues et les magazines, des objets, ou dessinez des formes et des figures qui mettent en lumière les faits saillants identifiés.
8. Mêlez dessins, collages, couleurs et mots à vos représentations de ces faits saillants.
9. D'autres moments marquants du projet peuvent vous revenir en tête au cours de l'exercice. Ajoutez-les à votre distance parcourue.

Représentation du chemin

10. Au fur et à mesure que cela prend forme, racontez (à vous-même si vous êtes seul(e), ou à l'équipe si vous êtes en équipe) les faits saillants à partir des représentations que vous avez faites sur le carton ou la feuille.
11. Lorsque la représentation de la distance parcourue vous semble bien avancée, racontez ce que les images et les formes représentent.
12. En observant le fruit de votre création, racontez les liens nouveaux que vous faites entre les éléments que vous avez sous les yeux.

Raconter la distance parcourue

13. Suivant ces premiers échanges, tentez de raconter l'histoire que vous avez sous les yeux, avec un fil conducteur qui relie les faits saillants imagés. Inscrivez cette histoire sur une feuille à part ou dans votre carnet de notes.
14. Référez-vous aux notions sur le récit narratif (section 5.3.1) pour enrichir votre histoire.
15. Photographiez la représentation imagée de votre distance parcourue afin de la garder en mémoire et de vous y référer, de temps à autre, pour enrichir l'histoire.
16. Identifiez les personnes à qui vous voulez raconter votre distance parcourue.
17. Racontez votre histoire à ces personnes.
18. Observez ce que cela génère en vous et en elles.
19. Répétez cet exercice de temps à autre par la suite pour reconnaître ce qui a été fait, vous rappeler le sens de votre démarche et renforcer les liens et les relations autour de vous.

5.3.3. Pour que d'autres se joignent à vous

Avec l'art de raconter vient aussi celui de consolider plus formellement des relations afin que d'autres personnes se joignent à vous. Ces relations se forment afin que des personnes fassent partie de votre équipe, deviennent partenaires financières ou fournisseuses de services, achètent ce que vous offrez ou vous rejoignent comme employées. Pour cela, un espace de conversation et d'écoute doit être ouvert. Raconter pour que d'autres se joignent à vous est donc, avant tout, un **acte relationnel fondé sur la confiance et un sens commun**. Ainsi, c'est d'abord une confiance en soi qui est appelée à grandir progressivement durant la démarche par des interactions et la rencontre de personnes. Parfois, des contextes inconnus demandent le développement d'une nouvelle confiance en soi propre à ces nouvelles circonstances. Le développement de la confiance en soi est donc contextuel et non linéaire. La confiance se construit avec le temps, alors que vous cheminez personnellement et en relation avec d'autres, dans différents environnements.

En ce sens, tout **ce que vous apprenez sur le terrain** permet de bâtir cette confiance : l'observation de situations, les discussions lors d'entrevues ou en groupe, les moments où vous racontez votre projet sous la forme d'un récit narratif ou à partir de votre distance parcourue. Par les réactions des personnes, le partage de leurs perspectives et ce que cela provoque en vous, vous prenez confiance en ce qui nécessite d'être mis de l'avant dans le cadre de votre projet. C'est à partir de ces rencontres que vous développez l'habileté d'identifier ce qui résonne le plus pour attirer l'attention et aider à reconnaître le sens de votre démarche de projet.

Raconter pour que d'autres se joignent à vous se construit aussi par la **confiance de l'autre envers vous**. Si vous voulez amener les personnes à se joindre à vous et à croire en vous et en vos idéaux, vous devez développer une relation en ce sens. Cette relation naît et prend forme dans l'accueil et dans l'appréciation que vous avez de l'autre personne dans ce qui la motive, l'intéresse plus particulièrement et la sécurise lorsqu'elle entre en relation. C'est là où plusieurs personnes échouent. Elles sont souvent centrées sur elles-mêmes et cherchent à vendre leur idée avec insistance à partir d'un argumentaire figé d'avance. La confiance de l'autre envers vous doit se construire, et l'argumentaire doit prendre une forme qui génère un lien entre l'autre et vous. C'est là où ce qui peut être mis de l'avant dans votre échange doit être imaginé, comme une manière de vous lier à l'autre et de trouver un sens partagé à votre relation.

Plusieurs formations sont proposées pour persuader, négocier ou « être bon vendeur ». Des techniques, parfois manipulatrices, sont enseignées pour que les personnes disent oui à ce que vous proposez. Or, ce n'est pas le fait de convaincre ou de vendre qui mérite une célébration, mais plutôt le fait que **les bonnes personnes se joignent à vous**. Les défis qui viennent avec le fait de vendre son idée ou son produit ou son service aux mauvaises personnes sont importants. Dans certains cas, ils peuvent mettre fin à votre projet. Une personne partenaire, financière, cliente ou fournisseuse de services qui achète de vous une autre représentation du produit ou du service que celle que vous souhaitez peut mettre en péril la suite de votre projet. La confiance entre les personnes dans le développement de relations plus officielles, ainsi que le sens partagé, est donc essentielle.

Par conséquent, c'est aussi amener l'autre personne **là où elle souhaite aller**. C'est un exercice de communication qui, fort de vos observations, de vos discussions et de vos récits, fixe complètement votre attention sur l'autre. Cela oblige d'être alerte à ses réactions sur le sens que vous donnez à votre projet et d'avoir confiance dans le sens de la relation que vous proposez. Pour cela, vous devez vous préparer, et c'est le fruit de vos efforts à rencontrer les autres depuis le début de votre démarche qui permettra aux bonnes personnes de se joindre à vous. Un récit du projet présentant notamment vos efforts de validation, l'état de développement du modèle, les actions qui ont été posées et ce qu'il reste à accomplir ainsi qu'un vocabulaire compris par les personnes permet de mettre en lumière la rigueur et la lucidité de votre démarche.

Enfin, raconter pour que d'autres se joignent à vous se fait tout au long d'une démarche entrepreneuriale. Même si le projet n'est pas encore tout à fait ficelé, vous allez chercher la confiance et l'aide des personnes que vous sollicitez **sur la base de qui vous êtes et de ce en quoi vous croyez**. Ces personnes sauront reconnaître la rigueur de votre démarche, votre confiance dans le projet, vos convictions sur le sens ainsi que votre humilité dans le fait de souhaiter que d'autres se joignent à vous pour réaliser votre projet. En fait, c'est raconter aux autres avec l'ambition de vous lier dans un sens partagé, pour augmenter vos chances de réaliser le projet avec le succès souhaité.

À la prochaine !

Voilà la démarche entrepreneuriale que nous proposons.

Ce manuel d'accompagnement de projet visait à générer un espace pour concevoir l'entrepreneuriat autrement. Une démarche entrepreneuriale avec trois moments de travail (introspection, exploration et exécution) a été proposée avec des repères pour guider votre réflexion et vos actions. À cet effet, des notions de base, des pratiques inspirantes, des questionnements pour votre projet et des histoires pour illustrer et mettre en contexte les concepts sont venus moissonner le champ des moments proposés. Ces propositions sont là pour structurer votre démarche entrepreneuriale. Elles constituent un **aide-mémoire de balises à visiter et revisiter** pour donner forme à votre idée de projet et le réaliser. Il va sans dire qu'une démarche entrepreneuriale prend l'espace, la forme et l'action que vous souhaitez lui donner.

Au regard de ce qui a été présenté comme distance à parcourir avec ce manuel, deux constats sont à redire. Le premier est que **toute démarche n'est pas linéaire**. Elle oblige ainsi à des va-et-vient entre les moments proposés et leurs repères pour consolider ce qui a du sens et pour inspirer la suite des actions envisagées. Ainsi, ce manuel ne doit pas être considéré comme le recueil d'une liste d'éléments à cocher pour faire foi de votre avancement chapitre par chapitre. Il s'agit plutôt de prendre la globalité de la démarche entrepreneuriale proposée, avec son illustration à la section 1.3.2, et de la garder en tête quand d'autres personnes se joignent à votre projet ou que les personnes en place remettent en question certaines actions. Le développement de vos compétences entrepreneuriales vient de votre capacité à revisiter ces repères au cours de votre projet et à mettre en œuvre les actions nécessaires avec une conscience critique. Une démarche entrepreneuriale se vit donc en itérations multiples, sans quoi il est facile de perdre pied en raison de l'environnement changeant dans lequel les projets se réalisent.

Le second constat est que s'entreprendre dans une démarche ne se réalise qu'avec d'autres. Ce rappel est fait tout au long du manuel, et le Chapitre 5 reprend ce constat de manière explicite. Trop souvent, les médias et l'opinion publique viennent renforcer cette image de l'entrepreneur ou de l'entrepreneuse héroïque qui, après avoir tout donné, vient offrir au monde l'innovation du siècle. **Entreprendre est une œuvre collective**. L'autre doit faire partie de la réflexion et des actions dès le premier jour et toujours être là, tout près, à chaque moment de la démarche, pour vous aider à avancer. Les autres, ce sont vos proches, vos partenaires, les personnes collaboratrices actuelles ou potentielles du projet, les personnes à qui s'adresse le projet, celles avec qui vous discutez et à qui le récit de votre parcours et de vos idéaux sera raconté.

Pour nous aussi, c'est le collectif de tous ces autres qui a permis à l'idée de ce manuel d'accompagnement de projets de naître et de se réaliser dans sa forme actuelle. Nous aimerions donc remercier de nouveau toutes les **personnes étudiantes** porteuses de projets et d'idées ainsi que les **praticiennes et praticiens** multidisciplinaires qui cheminent avec nous. Par leur présence et leurs actions, ces gens contribuent à insuffler le sens partagé d'un entrepreneuriat ouvert qui donne confiance et qui élargit les horizons.

Nous tenons aussi à vous remercier, vous, lecteurs et lectrices, qui, par vos réflexions, vos actions et vos rencontres avec d'autres que ce manuel inspire, faites maintenant partie de la famille **Entreprendre Ensemble pour Demain**. Par votre cheminement de projet, vous contribuez maintenant au partage des savoirs, des expériences et des pratiques. Le collectif Entreprendre Ensemble pour Demain prend forme par l'expérience vécue et le récit du sens partagé de vos projets. C'est pour cela qu'on ne peut pas se dire au revoir, mais plutôt « À la prochaine ! », pour cheminer ensemble vers ce que demain permet d'inspirer comme mieux-être du vivant.

À la prochaine donc, à tout bientôt !

Entreprendre Ensemble pour Demain



Entreprendre : une invitation à toutes les personnes aux parcours de vie diversifiés à s'entreprendre à travers des actions qui ont un sens pour soi;

Ensemble : accueillir l'autre dans la réalisation de nos rêves et nos passions et se voir porter par le collectif plus grand que soi;

pour Demain : parce que l'avenir est maintenant et que toutes les formes de contribution de soi aident à rendre le monde plus riche de notre présence.

Pour en connaître plus sur l'impact de notre vision : <https://impactaed.org/>



