



## Fiche d'information

### «Effectuation» et «causation» – deux logiques de décision distinctes

#### Définition

---

«L'effectuation est une logique de pensée et d'action qui est inconsciemment privilégiée par les entrepreneurs/-ses. Si on transforme l'effectuation en une démarche consciente, la pensée et l'action entrepreneuriales peuvent faire l'objet d'un apprentissage.»

Prof. Saras D. Sarasvathy, Université de Virginie  
(Source: [effectuation.at/ueber-effectuation/](http://effectuation.at/ueber-effectuation/))

L'effectuation peut être décrite comme la méthode entrepreneuriale par excellence. Il s'agit d'une méthode ou d'une approche utilisée par les fondateurs et fondatrices expérimentés pour créer et développer des entreprises. Le terme «effectuation» englobe une vision générale ainsi qu'une série d'heuristiques qui sont partagées ou appliquées par les entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés.

Cette vision générale peut être décrite comme suit: l'avenir peut être façonné et, par conséquent, il n'est ni possible ni nécessaire de le prédire, de déterminer le moment idéal pour créer une entreprise ou de trouver l'idée entrepreneuriale parfaite. Au lieu de cela, il est plus judicieux de se concentrer sur ce qui peut être maîtrisé (p. ex. discuter avec un/une entrepreneur/-se qui a de l'expérience dans le domaine concerné, prendre une décision sur la quantité d'argent et de temps qu'on souhaite investir dans la création de l'entreprise ou sur les partenariats qu'on souhaite conclure). Pour la chercheuse S. D. Sarasvathy, à l'origine de la logique effectuale, cette approche s'oppose à la logique causale, qui est souvent privilégiée par les managers et dans laquelle un plan d'action prédéfini est mis en œuvre de manière optimale (The Society for Effectual Action, 2018a).

La logique effectuale est particulièrement utile lorsque l'action se déroule dans l'incertitude (cf. le concept de problèmes mal structurés dans la fiche d'information «Apprentissage par l'expérience»). Lorsque les fondateurs/-trices se lancent dans un projet innovant, ils/elles se trouvent toujours dans une situation d'incertitude. Ainsi, les réactions des client-e-s et de la concurrence ne sont pas prévisibles. Si le produit fait appel à une technologie complexe, la question de la faisabilité technique n'a peut-être pas encore trouvé de réponse. Dans de telles situations, il est plus judicieux d'«agir en explorant» que d'essayer de planifier l'imprévisible. Les heuristiques avec lesquelles cette vision générale se manifeste concrètement dans la pensée et l'action entrepreneuriales sont décrites dans les pages suivantes.

Par opposition à l'effectuation, la «causation» désigne une logique causale: une approche dans laquelle les objectifs sont fixés au départ afin de planifier ensuite les ressources nécessaires et les étapes à suivre pour atteindre ces objectifs. Ce type de logique est particulièrement adapté lorsque la planification est possible et porteuse de sens. C'est le cas, p. ex., lorsque l'entreprise est créée dans un contexte moins dynamique avec un produit qui existe déjà sur le marché sous la même forme ou sous une forme similaire. Ainsi, la reprise d'une menuiserie peut parfaitement être planifiée en suivant une logique causale.





## L'essentiel sur l'«effectuation»

---

Avant qu'une idée aboutisse à la création d'une entreprise fonctionnelle, les décisions à prendre et les étapes à franchir sont nombreuses. Comment les fondateurs/-trices prennent-ils/-elles ces décisions? Comment déterminent-ils/-elles la marche à suivre et la manière dont ils/elles utilisent leurs ressources limitées? L'un des moyens consiste pour les entrepreneurs/-ses à se fixer un objectif à atteindre, puis à planifier les étapes nécessaires pour y parvenir. Cette démarche suppose toutefois qu'une planification réaliste de différents domaines pertinents (p. ex. réactions de client-e-s, planification des ventes ou des marges) soit réellement possible.

Dans certaines situations, il se peut qu'une planification réaliste soit possible, par exemple lorsqu'une personne devient indépendante dans un domaine dans lequel elle a déjà beaucoup d'expérience et que le marché en question n'évolue que lentement. Ainsi, si une menuisère crée sa propre entreprise après avoir travaillé pendant cinq ans comme employée dans une menuiserie et qu'elle prévoit de se lancer sur le marché avec une offre très similaire, elle pourra probablement faire une estimation réaliste des marges bénéficiaires. En revanche, si elle propose sur le marché un produit ou service très innovant, elle se trouve dans une situation d'incertitude. Dans ce cas, elle ne dispose d'aucune valeur empirique, et les questions importantes sont totalement sans réponse: Les client-e-s désirent-ils/-elles vraiment un tel service? Quelles sont les fonctionnalités du produit pertinentes pour les client-e-s? Lesquelles ne le sont pas?

Il en va de même pour les environnements concurrentiels très dynamiques. Ici également, les projections et les prévisions sont souvent très éloignées de la réalité, quelle que soit la sophistication des méthodes utilisées pour les élaborer. Dans ces cas, les fondateurs/-trices agissent dans l'incertitude. Encore une fois, dans une situation d'incertitude, l'approche effectuale présente un avantage.

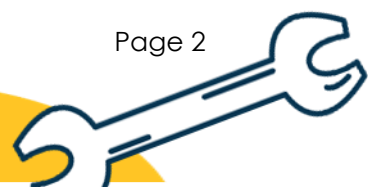
### L'effectuation est fondée sur quatre heuristiques et un principe général

Mais comment l'approche effectuale se manifeste-t-elle dans la pensée et l'action des entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés? Des études empiriques ont permis d'identifier quatre principes.

**1. Le principe «Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras» (Bird in Hand Principle):** lors de la création d'une entreprise, les entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés tiennent compte des ressources dont ils disposent:

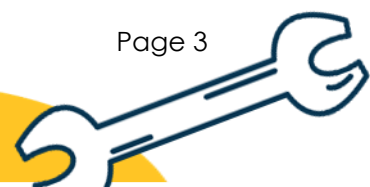
- **Qui suis-je?** Ce qui importe ici ce sont les traits de caractère, les préférences et les compétences.
- **Que sais-je?** C'est là que la formation et la pratique, les connaissances spécialisées et l'expérience entrent en ligne de compte.
- **Qui connais-je?** Il est question ici des réseaux professionnels et personnels.

Les fondateurs/-trices imaginent les directions possibles dans lesquelles l'entreprise pourrait se développer sur la base de ces ressources et passent à l'action. Il peut tout aussi bien s'agir de petites étapes. Les entrepreneurs/-ses commencent directement par la mise en œuvre de l'idée, sans planifications complexes. Ce faisant, chaque activité peut conduire à des changements dans l'orientation de l'entreprise. Peu à peu, des objectifs à la fois réalisables et souhaitables se dessinent. L'orientation de l'entreprise, qui se développe au fil du temps, est en définitive une association d'idées et d'ambitions des fondateurs/-trices et des autres personnes et partenaires impliqués dans le processus (Society for Effectual Action, 2018b).



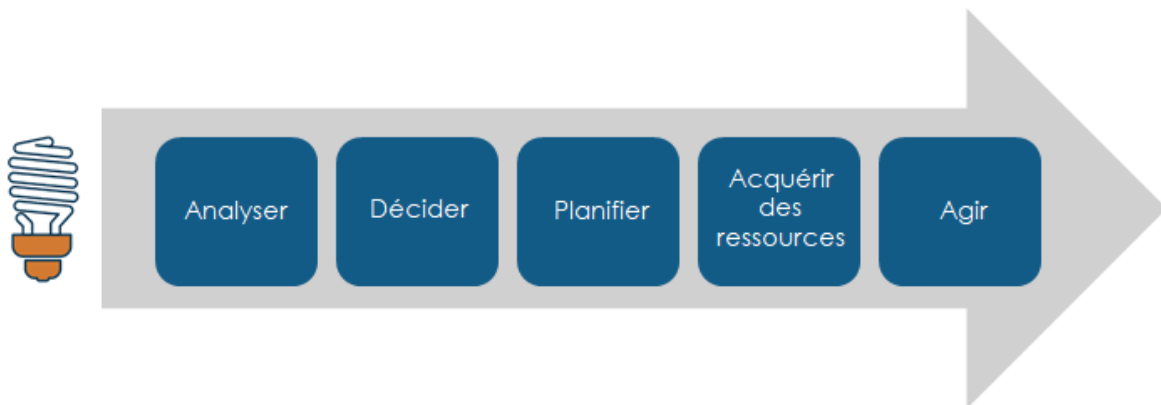
2. **Le principe de perte acceptable (Affordable Loss Principle):** Les managers prennent souvent les décisions relatives au lancement de nouveaux produits sur la base d'analyses du marché. Les produits lancés sont ceux qui promettent les meilleurs rendements. Les entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés, quant à eux, prennent le contre-pied de cette façon de penser. Au lieu de s'intéresser au rendement attendu, ils se demandent combien ils/elles sont prêts à risquer pour une idée. L'investissement dépend alors des personnes concernées et de leur situation. En prenant des décisions en fonction de ce qu'on est prêt à perdre, on ne dépend plus des projections et des prévisions. De cette manière, les fondateurs/-trices se concentrent plutôt sur les opportunités entrepreneuriales, de préférence sur celles qui coûtent le moins cher en cas d'échec, mais qui ouvrent en même temps des perspectives passionnantes. Cela ne signifie pas que les entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés ne poursuivent pas des idées qui peuvent leur faire perdre beaucoup d'argent ni qu'ils ne cherchent pas à en gagner beaucoup. Cela signifie seulement qu'il est impossible de prédire le succès des idées entrepreneuriales innovantes. En revanche, on peut quantifier au préalable le temps, l'argent et d'autres ressources qu'on est prêt à investir. On se concentre donc sur ce qui peut être maîtrisé (Society for Effectual Action, 2018c).
3. **Le principe de la limonade (Lemonade Principle):** Ce principe fait référence au proverbe anglais «If life gives you lemons, make lemonade». Autrement dit, si la vie vous donne des citrons, faites-en de la limonade. Dans le contexte de l'effectuation, cela désigne la capacité des fondateurs et fondatrices expérimentés à tirer profit des imprévus. Dans la plupart des plans, les surprises et les événements non planifiés sont de mauvaises nouvelles. Cependant, si les fondateurs/-trices ne se fixent pas sur une idée précise ou un «marché» prédéfini, tous les imprévus peuvent en définitive déboucher sur de précieuses opportunités entrepreneuriales (Society for Effectual Action, 2018d).
4. **Le principe du patchwork fou (Crazy Quilt Principle):** Le principe du patchwork fou est axé sur l'établissement de partenariats plutôt que sur la surenchère. Se concentrer sur la concurrence n'a sans doute aucun sens puisque, selon les principes de l'effectuation, on renonce à définir un marché cible au préalable. Par conséquent, les fondateurs/-trices ne peuvent pas savoir quelles entreprises font partie de la concurrence, et les analyses détaillées de la concurrence n'ont donc guère de sens. Les entreprises partenaires peuvent fournir du temps, de l'argent ou d'autres ressources et contribuer au développement de l'entreprise. Ce principe se conjugue donc bien avec le principe de perte acceptable, qui consiste également à créer une entreprise avec le moins de ressources financières possible. Des partenariats peuvent être conclus non seulement avec d'autres entreprises, mais aussi avec d'autres parties prenantes. Ainsi, les engagements des client-e-s ou des fournisseurs obtenus avant la finalisation d'un produit peuvent contribuer à réduire les incertitudes. Le réseau croissant de partenariats stratégiques influence donc également le choix du marché sur lequel l'entreprise va opérer (Source pour ce principe: Society for Effectual Action, 2018e).

Ces quatre principes représentent les différentes manières dont les entrepreneurs/-ses interagissent avec leur environnement dans le but de le façonner. Ils sont donc conformes à la vision générale décrite dans le chapitre «Définition». Cette vision générale est également appelée le **principe du pilote dans l'avion**. Bien entendu, il est impossible d'avoir le contrôle sur tout, mais les principes de l'effectuation encouragent les entrepreneurs/-ses à se focaliser sur ce qu'ils peuvent influencer directement, comme l'étape suivante à franchir (p. ex. parce que l'on connaît quelqu'un dans le secteur), la détermination d'un investissement personnel maximal (p. ex. maximum 50% de son temps de travail pendant un an et 50 000 francs au maximum) ou la conclusion d'un partenariat avec une entreprise qui développe une idée très similaire. Le principe du pilote dans l'avion admet ainsi que la pensée et l'action entrepreneuriales se déploient toujours dans l'incertitude et qu'il est donc peu judicieux d'effectuer au préalable des calculs de risque-rendement ou autres.



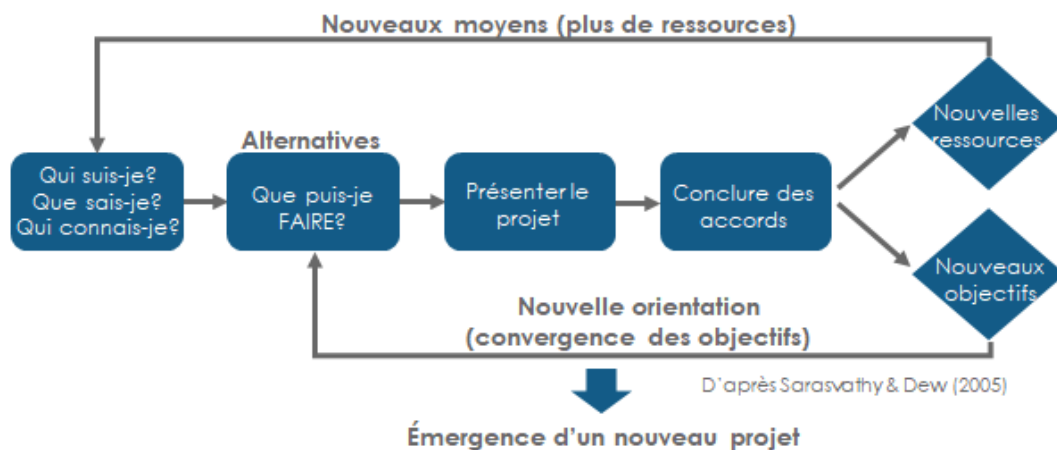
### Comparaison entre Effectuation et Causation

La différence entre la logique causale et la logique effectuale est de nouveau illustrée dans les deux graphiques ci-dessous. Dans la logique causale (graphique 1), une idée concrète constitue le point de départ. Le projet fait ensuite l'objet d'une analyse et d'une réflexion poussées en vue d'une mise en œuvre optimale. Pour ce faire, on détermine les ressources nécessaires et on les met à disposition. Le processus est donc le suivant: «penser, penser, penser, agir.» (Effectuation Forschung Praxis, o. J.).



**Graphique1: le processus de la logique causale**

Le point de départ du processus de l'effectuation (graphique 2), par contre, est une opportunité quelconque. Il prend d'abord en considération les ressources disponibles (Qui suis-je? Que sais-je? Qui connais-je?) afin de réfléchir ensuite aux actions pouvant être mises en œuvre directement. Ensuite, le projet, souvent encore très vague, est exposé aux autres dans le but de trouver de nouveaux partenaires. Chaque nouveau partenariat est synonyme de nouveaux moyens et contribue donc à élargir la base de ressources. Cela se répercute à son tour sur les opportunités entrepreneuriales. De cette manière, l'idée traverse plusieurs cycles au cours desquels les objectifs deviennent de plus en plus clairs. Ce processus permet l'émergence de la nouveauté: nouveaux produits, services ou marchés. Le processus est donc le suivant: «penser, agir, penser, agir...» (Effectuation Forschung Praxis, o. J.).



**Graphique2: le processus de la logique effectuale**

L'étude de Dew, Read, Sarasvathy et Wiltbank (2009)



Les cognitivistes s'intéressent depuis longtemps au thème de l'«expertise», c'est-à-dire à la question de savoir en quoi les connaissances et les compétences d'experts-e-s diffèrent réellement de celles des novices. La chercheuse S. D. Sarasvathy a étudié cette question, avec d'autres chercheurs/-ses, dans le contexte de la création d'entreprise. Quelles sont les connaissances et les compétences particulières des entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés et prospères?

Les chercheurs/-ses ont élaboré une étude de cas portant sur un jeu vidéo fictif intitulé «Venturing» (le jeu lui-même portant également sur l'entrepreneuriat). L'étude de cas a été présentée à un groupe de 27 entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés ainsi qu'à un groupe témoin de 37 étudiant-e-s en management. Les entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés devaient tous avoir fondé plusieurs entreprises, avoir au moins 15 ans d'expérience entrepreneuriale et avoir connu un franc succès («superior performance»). Concrètement, ils devaient tous avoir réussi à introduire une entreprise en bourse.

Les participants et participantes à l'étude ont ensuite été invités à travailler sur l'étude de cas et à réfléchir à voix haute à la manière dont ils s'y prendraient pour lancer une entreprise et créer un marché pour le produit Venturing. Les chercheurs/-ses leur ont d'abord demandé de réfléchir aux informations dont ils/elles auraient besoin pour fonder une entreprise et à la façon dont ils/elles procéderaient pour les obtenir. Ensuite, les sujets ont reçu des informations sur le marché et ont été invités à réfléchir à voix haute aux décisions concrètes à prendre pour fonder la start-up. Les procès-verbaux des réflexions des participant-e-s à l'étude ont été enregistrés et analysés à l'aide de méthodes quantitatives et qualitatives. En les analysant, les chercheurs/-ses ont constaté que les entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés avaient adopté une approche fondamentalement différente de celle des étudiant-e-s en management. Les étudiant-e-s en management avaient sélectionné des segments cibles considérés comme prometteurs sur la base de prévisions et avaient plutôt tendance à suivre les procédures qui figurent dans les manuels de management pour prendre leurs décisions. Les entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés, en revanche, avaient accordé beaucoup moins d'importance aux prévisions. Il leur arrivait parfois de les ignorer ou d'affirmer qu'elles ne devaient de toute façon pas être prises au sérieux. Au lieu de cela, ils s'étaient concentrés sur les choses qu'ils pouvaient maîtriser, même si cela signifiait qu'ils devaient ajuster les objectifs ou la vision de leur entreprise. Les chercheurs/-ses ont appelé cette approche «effectuale»: on explore de nouveaux «effets» possibles et de nouveaux objectifs en partant de ressources disponibles. Les étudiant-e-s en management avaient adopté une approche complètement différente. Partant d'objectifs prédéfinis, ils/elles avaient cherché les bons moyens pour s'en approcher au mieux. .

La différence d'approche entre les deux groupes n'était pas une découverte en soi. Toutefois, le fait que les approches adoptées étaient diamétralement opposées et aussi différentes était inédit. Les entrepreneurs et entrepreneuses expérimentés, pendant leurs années d'activité professionnelle, et les étudiant-e-s pendant leurs années de formation à la logique causale, avaient vraisemblablement intégré ces procédures et ces heuristiques.

Outre l'étude de Dew et al. (2009) citée ici, l'article «Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency» (Sarasvathy, 2001) et l'ouvrage «Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise» (Sarasvathy, 2008) peuvent être recommandés comme littérature de base. L'article «How Great Entrepreneurs Think» est un texte éloquent, qui contient également des citations des participant-e-s à l'étude ([inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html](http://inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html)).



## L'effectuation dans le cadre du programme myidea

L'application des principes de l'effectuation et de la causation dans le processus entrepreneurial ne s'excluent pas mutuellement. Les fondateurs/-trices recourent d'ailleurs aux deux principes, selon la tâche à accomplir. Les apprenant-e-s, eux/elles aussi, devraient appliquer les deux principes, en fonction de la tâche à accomplir et de la situation. Cependant, l'équipe du projet «Pensée et action entrepreneuriales» estime qu'il est important de mettre l'accent sur les principes de l'effectuation, parce que les approches causales prédominent généralement la formation des jeunes en apprentissage. Les approches en accord avec les principes de l'effectuation, qui ne présagent dès lors pas du résultat et réfutent les classifications de type «juste» et «faux», sont de ce fait parfois inhabituelles pour les apprenant-e-s comme pour les enseignant-e-s.

### **Il faut du temps pour que les idées se concrétisent**

Le programme myidea met l'accent sur le développement d'une idée et d'un modèle d'entreprise, d'un produit ou service (dans le meilleur des cas d'une maquette ou d'un prototype). Il se peut que certaines équipes sachent déjà depuis le début sur quelle idée elles souhaitent travailler. Si, en plus, il s'agit d'une idée qui n'est pas complètement nouvelle, il est tout à fait indiqué de recourir à l'approche et à la logique causale pour la développer.

Toutefois, il y aura aussi des équipes qui, pendant les deux trois premières semaines, ne sauront pas exactement sur quelle idée elles souhaitent travailler ou qui abandonneront leur idée initiale. Il se peut également que les membres de ces équipes aient déjà une vision de la direction que prendra leur idée ou qu'ils aient plusieurs options parmi lesquelles choisir. Dans ce cas, adopter une approche effectuale peut s'avérer judicieux. Cela impliquerait que les apprenant-e-s franchissent déjà les premières étapes et «agissent en explorant», sans savoir à quoi ressemblera leur idée au final. Concrètement, cela pourrait signifier que l'équipe poursuive d'abord deux idées en parallèle, discute avec des personnes extérieures ou examine une fois de plus quelle idée est plus en adéquation avec ses ressources (Qui suis-je? Que sais-je? Qui connais-je?). Les enseignant-e-s peuvent encourager ce processus et ne devraient en aucun cas pousser une équipe à opter trop tôt pour une idée. Il importe cependant que les apprenant-e-s passent à l'action, même si l'objectif n'est pas encore très clair.

### **L'«effectuation» comme contenu possible du programme**

L'effectuation fait partie de la formation continue des enseignant-e-s, mais pas de celle des apprenant-e-s. Cependant, rien ne vous empêche de l'aborder avec les apprenant-e-s si votre emploi du temps vous le permet. En guise d'introduction au sujet, comme cela se fait dans le cadre de la formation continue des enseignant-e-s, il convient de présenter deux exercices illustrant la logique effectuale (p. ex. celui avec des morceaux de tissu ou des Lego pouvant être assemblés de n'importe quelle manière de sorte qu'il n'y a pas de solution fixe) et la logique causale (p. ex. le puzzle, dans lequel tout le monde parvient au même résultat). La mise en pratique des deux approches permet aux apprenant-e-s d'assimiler plus facilement les différences entre elles. Il est également important de discuter des deux approches par la suite. Ce faisant, vous pouvez aborder les points suivants:

- **Communication:** Dans le jeu de l'effectuation, la communication est souvent plus complexe que dans le jeu de la causation, parce que chaque étape à franchir doit être négociée ou que quelqu'un doit parvenir à «vendre» son idée aux autres.
- **Degré d'innovation:** Le jeu de l'effectuation permet de parvenir à des résultats innovants. Ce n'est pas le cas du jeu de la causation, dans lequel tout le monde travaille pour obtenir le même résultat.





- **Efficience versus créativité:** Dans le jeu de la causation, l'équipe la plus rapide à assembler le puzzle gagne (p. ex. grâce aux bonnes tactiques comme le tri par bords et par couleurs ou la répartition des tâches); dans le jeu de l'effectuation, ce sont la créativité et la meilleure utilisation possible des ressources disponibles de tous les participants qui comptent.

### L'effectuation comme méthode appliquée dans le cadre du programme myidea

Les principes de l'effectuation peuvent et doivent être appliqués pendant la mise en œuvre de l'ensemble du programme. Le tableau 1 reprend quelques idées à ce sujet.

**Tableau 1: intégration des principes de l'«effectuation» dans le cadre du programme myidea**

Principe de l'effectuation	Comment les apprenant-e-s peuvent-ils/-elles utiliser ce principe dans le cadre du programme myidea?
<p><b>Le principe «Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras»:</b> tirer meilleur parti de ses ressources. Se demander: Qui suis-je? Que sais-je? Qui connais-je?</p>	<p>Les apprenant-e-s peuvent être encouragé-e-s à utiliser leurs ressources tout au long du processus de développement d'idées, p. ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La création et la sélection de l'idée entrepreneuriale peuvent s'appuyer sur les points forts et les intérêts des apprenant-e-s (cette logique est également suivie par la méthode «Se servir de ses points forts», suggérée comme l'une des trois méthodes de création d'idées).</li> <li>• La conception de l'idée entrepreneuriale peut également se faire en fonction des points forts des apprenant-e-s. Par exemple, les considérations sur les aspects de la création de valeur qui doivent être pris en charge au sein de leur propre entreprise et ceux qui doivent être réalisés par des entreprises partenaires peuvent être faites sur la base de leurs propres points forts. L'orientation, p. ex. un engagement marqué en faveur de la durabilité, peut également être adaptée en fonction de leurs propres intérêts.</li> <li>• Lorsqu'il s'agit de tester leur propre idée, de recueillir des feed-back ou de développer un prototype, les apprenant-e-s peuvent se tourner vers leurs contacts tels que les amis, la famille ou l'entreprise formatrice.</li> </ul>
<p><b>Le principe de perte acceptable:</b> définir clairement quelles sont les pertes acceptables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même si les apprenants et apprenantes ne font que «simuler» la création d'une entreprise, ils peuvent réfléchir à l'avance combien ils sont prêts à investir tout au long de la mise en œuvre du programme myidea. Combien de temps et, si nécessaire, d'argent souhaitent-ils investir? Il est peut-être même possible qu'ils reçoivent de l'argent de leurs amis ou de leur famille pour créer un prototype (ce qui irait alors également dans le sens du principe du patchwork fou).</li> </ul>
<p><b>Le principe de la limonade:</b> transformer les soi-disant mauvaises nouvelles en quelque chose de positif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque les apprenant-e-s reçoivent des feed-back négatifs de la part de clients et clientes potentiels, ils/elles doivent se demander quels sont les messages qu'ils contiennent. En d'autres termes: Que disent ces feed-back sur les besoins réels des client-e-s?</li> <li>• Il se peut que le calcul de la marge sur coûts et l'analyse du seuil de rentabilité montrent aux apprenant-e-s que leur équation ne tient pas la route. Par exemple, ces calculs pourraient montrer que la production en Suisse serait problématique pour des raisons de coûts. Cela peut inciter à reconsidérer le modèle d'entreprise et l'orientation de l'entreprise.</li> </ul>



**Le principe du patchwork fou:** réduire les incertitudes grâce à des partenariats et créer ensemble de nouveaux marchés.

- Les apprenant-e-s peuvent délibérément contacter des personnes ou des entreprises actives dans un domaine similaire afin de découvrir quels seraient des partenariats possibles. Même si ces réflexions ne sont «que» fictives, les apprenant-e-s doivent comprendre que chaque nouveau partenariat potentiel modifie les ressources initiales et donc les perspectives d'une entreprise.
- Cela leur permet d'acquérir de l'expérience dans ce qu'on appelle les «pre-commitments». Exemple: si l'équipe est effectivement capable de fabriquer le produit dans une première version, qui serait prêt à l'acheter à un certain prix?

Le programme d'enseignement/d'apprentissage myidea comprend également des activités qui impliquent une planification. Il convient ici de mentionner le mini-business plan ainsi que le calcul de la marge sur coûts et du seuil de rentabilité. En utilisant ces deux outils, il faut toutefois veiller à ce qu'il soit toujours clair pour les apprenant-e-s que ce sont des outils de travail dont le contenu doit constamment être adapté lorsque de nouvelles informations sont disponibles. De plus, il convient de toujours souligner que les chiffres et les indications figurant dans les documents susmentionnés reposent sur de nombreuses hypothèses. Certaines de ces hypothèses peuvent déjà être vérifiées par les apprenant-e-s au cours du programme, mais d'autres ne le seront que lorsqu'ils/elles auront concrétisé leur idée, du moins en partie.

### Références

- Buchanan, L. (2011). How Great Entrepreneurs Think. Inc. Magazine. [inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html](http://inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html)
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D. und Wiltbank, R. (2009). Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices. *Journal of Business Venturing*, 24, 287-309.
- Effectuation Forschung Praxis. (o. J.). *Effectuation – was ist das?* [effectuation.at/ueber-effectuation/prinzipien-und-prozess/](http://effectuation.at/ueber-effectuation/prinzipien-und-prozess/) [consulté la dernière fois le 19.06.2021].
- Sarasvathy, S.S. (2008). *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar: Cheltenham, UK und Northampton, MA, USA.
- Sarasvathy, S.S. (2001). Causation and effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243-263.
- Society for Effectual Action. (2018a). *Effectuation 101*. [effectuation.org/?page\\_id=207](http://effectuation.org/?page_id=207) [consulté la dernière fois le 19.06.2021].
- Society for Effectual Action. (2018b). *Bird in Hand Principle*. [effectuation.org/?page\\_id=4055&principle=bird-in-hand](http://effectuation.org/?page_id=4055&principle=bird-in-hand) [consulté la dernière fois le 19.06.2021].
- Society for Effectual Action (2018c). *Affordable Loss Principle*. [effectuation.org/?page\\_id=4055&principle=affordable-loss](http://effectuation.org/?page_id=4055&principle=affordable-loss) [consulté la dernière fois le 19.06.2021].
- Society for Effectual Action (2018d). *Lemonade Principle*. [effectuation.org/?page\\_id=4055&principle=lemonade](http://effectuation.org/?page_id=4055&principle=lemonade) [consulté la dernière fois le 19.06.2021].
- Society for Effectual Action (2018e). *Crazy Quilt Principle*. [effectuation.org/?page\\_id=4055&principle=crazy-quilts](http://effectuation.org/?page_id=4055&principle=crazy-quilts) [consulté la dernière fois le 19.06.2021].

