

Louvain School of Management

« Quels sont les avantages et les défis du Golden Circle en tant qu'artefact entrepreneurial ? »

Auteure : **Lola DHOOP**
Promotrice : **Julie Hermans**
Année académique : **2023-2024**

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work. Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

1. Critical Evaluation :

- We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
- Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.

2. Transparency :

- We acknowledge the use of ChatGPT 3.5 transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
- Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.

3. Ethical Considerations :

- We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
- Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

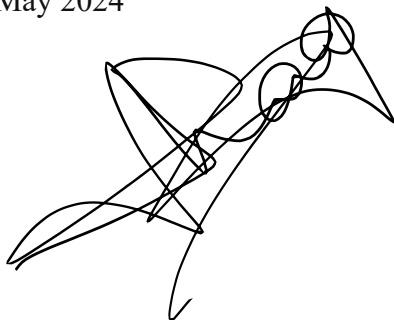
Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.

During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized ChatGPT 3.5 for the following purpose:

1. Grammar/spelling: We acknowledge having used artificial intelligence to correct the spelling and grammar of certain paragraphs.
2. Text reduction/reformulation: We acknowledge having used ChatGPT 3.5 to reduce or reformulate certain texts.
3. Generating ideas/examples: We acknowledge that we have used ChatGPT 3.5 to talk about certain subjects and generate ideas or examples. These have been checked and corrected.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

16th May 2024

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the left.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers la promotrice de ce mémoire, **Madame Julie Hermans**. Je voudrais la remercier pour sa précieuse guidance, ses conseils éclairés et son soutien indéfectible tout au long de l'élaboration de cette rédaction. Sa disponibilité, son expertise et sa patience ont été des atouts inestimables qui ont grandement contribué à la qualité de ce travail. Ce sont ses suggestions pertinentes et son encouragement constant qui m'ont permis de progresser et d'approfondir ma réflexion sur le sujet du Golden Circle.

Mes remerciements s'adressent également à tous les enseignants et intervenants qui ont partagé avec moi leurs connaissances et leur passion pour leur domaine d'expertise. Leurs enseignements ont été sources d'inspiration et ont enrichi ma réflexion tout au long de ce parcours académique.

Ensuite, j'exprime ma reconnaissance à tous ceux qui ont accepté mes demandes d'interview et m'ont octroyé leur temps :

- ❑ *Monsieur Augustin CARDON, fondateur de **Chuva Outdoor** ;*
- ❑ *Mademoiselle Dina BELLOSO, fondatrice de **Neo Retro** ;*
- ❑ *Mademoiselle Lucie DUBUIS, fondatrice de **Shieldy** ;*
- ❑ *Monsieur Ambroise DECHANGY, fondateur de **Les vans à moustache** » ;*
- ❑ *Monsieur Edouard MAISIN, fondateur de **Tweetz** ;*
- ❑ *Mademoiselle Marie VOGHT, fondatrice de **Tour du monde en Belgique** ;*
- ❑ *Monsieur Jonathan TURKEL, fondateur de **W3Build** ;*
- ❑ *Mademoiselle Grâce KARALI, co-fondatrice de « **Les madeleines de Namur** » ;*
- ❑ *Monsieur Mathieu ENGELS, co-fondateur de « **Kiwo** » ;*
- ❑ *Mademoiselle Victoria JAMAR, co-fondatrice de « **FunjiPack** » ;*

Enfin, je voudrais adresser mes plus sincères remerciements à ma famille et à mes proches, pour leur amour, leur soutien inconditionnel et leur compréhension tout au long de cette période d'études. Leur soutien moral et leur encouragement ont été d'une importance capitale dans la concrétisation de ce projet académique.

À toutes ces personnes, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance et ma gratitude infinie pour leur contribution à la réalisation de ce mémoire. Ce travail n'aurait pas été possible sans leur précieuse aide et leur soutien.

Merci du fond du cœur.

Table des matières

Introduction générale	8
Choix de la problématique et questions de recherche	9
Méthodologie du mémoire.....	10
Partie I : Revue de la littérature	11
Chapitre 1 : Entrepreneurship as design	11
1.1 Écrits séminaux de H. Simon.....	12
1.2 Expérimentation & Transformation	12
1.3 L'expérimentation.....	13
1.4 La transformation.....	14
1.5 La théorie de l'acteur-réseau (ANT).....	15
1.6 Les artefacts selon « Entrepreneurship as design »	15
1.7 Mise en œuvre sur le terrain.....	16
Conclusion Chapitre 1 :	21
Chapitre 2 : Compréhension des fondements du Golden Circle.....	22
2.1 L'auteur Simon Sinek	22
2.2 Les éléments clés : « Why », « How », « What»	22
2.3 La loi de la diffusion	23
2.4 Ce que peut le Golden Circle selon Simon Sinek	24
Conclusion Chapitre 2 :	25
Chapitre 3 : Les piliers du Golden Circle	26
3.1 Vision, mission, valeurs, et purpose	26
3.2 Notion de « purpose » et de « why »	29
Conclusion Chapitre 3 :	30
Partie II : Méthodologie de la collecte et analyse de données	31
Introduction.....	31
Design de recherche.....	32
1. Méthode de Maxwell	32
2. Réalisation d'entretiens simulations	33
3. Méthode Thinkaloud.....	34
Échantillon	34
Entretiens exploratoires	35
Collecte et analyses de données.....	36
1. Tableau de l'analyse horizontale (par sujet/thème) et de l'analyse verticale (par interview).....	38
2. Résultats.....	43

3. Étape de trustworthiness	43
4. Discussion	44
5. Résumé SWOT du Golden Circle	46
Fiabilité des résultats	46
Partie IV : Recommandations et recul critique	47
Perspectives pour l’avenir et opportunités	47
Limites de ce mémoire	47
Recommandations pour la communauté de chercheurs, entrepreneurs et praticiens	48
Conclusion générale	49
Bibliographie « grise »	51
Bibliographie	52
Annexes	58
Annexe 1 : Guide d’entretien	58
Annexe 2 : Récapitulatif des répondants	59
Annexe 3 : Interview officielles	60
Interview N°1 : Lucie DUBUIS, le 19/03/2024	60
Interview N°2 : Ambroise DECHANGY, le 19/03/2024	66
Interview N°3 : Edouard MAISIN, le 19/03/2024	70
Interview N°4 : Marie VOGHT, le 4/04/2024	76
Interview N°5: Jonathan TURKEL, le 6/04/2024	82
Interview N°6: Grâce KARALI, le 14/04/2024	88
Interview N°7: Mathieu ENGELS, le 16/04/2024	92
Interview N°8 : Victoria JAMAR, le 14/04/2024	98

Table des figures et tableaux

Figure 1 : Expérimentation & Transformation selon Berglund et al., (2020).....	13
Figure 2 : Le Design Thinking Model	17
Figure 3 : Le Business Model Canvas	19
Figure 4 : Le Lean Canvas	20
Figure 5 : Le Golden Circle	22
Figure 6 : La loi de la diffusion	23
Figure 7 : Ashridge Mission Model	27
Figure 8 : Modèle de Maxwell.....	32
Figure 9 : Modèle de Maxwell adapté au mémoire	33
Figure 10 : Analyse verticale et horizontale des entretiens	37

Lexique et abréviations

ANT : Théorie de l'acteur réseau (Actor Network Theory)

BMC : Business Model Canvas

DT : Design Thinking

EaD : Entrepreneurship as design

LC : Lean Canvas

Introduction générale

Dans le vaste paysage de l'entrepreneuriat, émergent parfois des concepts qui captivent l'imagination et stimulent la réflexion des entrepreneurs. L'une de ces notions récemment apparue est le « Golden Circle », introduit par Simon Sinek et popularisé par une conférence TED parmi les plus visionnées de tous les temps. La Figure 5 représente le canva du Golden Circle. Et pourtant, cet outil ou « artefact » est largement absent des recherches en Sciences de Gestion et, en particulier, en entrepreneuriat. Mon mémoire s'inscrit dans cette quête de compréhension, avec pour titre : « *Quels sont les avantages et les défis du Golden Circle en tant qu'artefact entrepreneurial ?* »

Le Golden Circle, avec son insistance sur le « Why » plutôt que sur le « how » ou le « what », suscite un intérêt et un enthousiasme croissant dans le monde entrepreneurial. Cet outil propose une approche holistique de la communication et de la stratégie, en invitant les entreprises à se concentrer sur leur raison d'être plutôt que sur leurs produits ou leurs services. Malgré sa popularité et son potentiel apparent, le Golden Circle reste relativement peu étudié dans la littérature académique. Cette lacune soulève des questions intrigantes : pourquoi cet outil captivant n'a-t-il pas encore fait l'objet d'une recherche approfondie ? Quels sont ses véritables avantages pour les entrepreneurs ? Y a-t-il des défis ?

C'est précisément pour répondre à ces interrogations que ce mémoire prend vie. En tant qu'étudiante passionnée par l'entrepreneuriat et la stratégie, je me suis sentie interpellée par ce manque de recherches dédiées au Golden Circle. Son potentiel en tant qu'artefact dans le modèle d'affaires des entrepreneurs semble immense, mais son impact réel reste largement inexploré. Ainsi, cette étude se propose d'explorer les tenants et aboutissants du Golden Circle, en mettant l'accent sur son utilisation pratique et ses implications pour la réussite entrepreneuriale.

Pour ce faire, j'ai opté pour une approche qualitative, me permettant d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les pratiques des entrepreneurs en Belgique. En adoptant la méthode de la « Grounded theory » (Glaser & Strauss, 1968), je cherche à dévoiler les patterns et les insights émergents, sans imposer de cadres préconçus. Cette approche me semble particulièrement pertinente dans le contexte du Golden Circle, où la diversité des parcours entrepreneuriaux et des contextes d'entreprise nécessite une exploration nuancée et contextuelle.

En outre, ce mémoire s'inscrit dans un cadre théorique novateur : « Entrepreneurship as design ». Cette perspective considère l'entrepreneur comme un designer qui conçoit et donne forme à son entreprise, en utilisant des outils et des artefacts pour exprimer sa vision et créer de la valeur (Berglund, 2021). Dans cette optique, le Golden Circle peut être perçu comme un élément clé du processus de conception d'entreprise, permettant aux entrepreneurs de définir leur identité et leur stratégie de manière cohérente et inspirante.

Ainsi, tout au long de ce mémoire, le lecteur sera invité à découvrir les récits inspirants des entrepreneurs belges et à explorer les implications de cette recherche pour la théorie et la pratique de l'entrepreneuriat. Ce travail vise à combler le vide de travaux académiques sur le Golden Circle, en se basant sur les travaux de scientifiques qui constituent notre revue de littérature et d'une analyse de données sur base d'interviews avec des entrepreneurs. Ce travail vise également à éclairer les praticiens sur les possibilités offertes par cet outil puissant pour optimiser leurs modèles d'affaires ainsi que pour stimuler de nouvelles réflexions sur la manière de concevoir et de diriger des entreprises dans un monde en constante évolution.

Choix de la problématique et questions de recherche

Le choix de la problématique "*Quels sont les avantages et les défis du Golden Circle en tant qu'artefact entrepreneurial ?*" s'inscrit dans une démarche académique visant à combler un vide de recherche identifié dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la réelle efficacité de cet outil qu'est le Golden Circle.

Plusieurs raisons justifient cette sélection. Tout d'abord, nous pouvons justifier l'intérêt de ce sujet par la lacune dans la recherche, ce qu'on appelle parfois un **gap** de littérature que nous avons décrit précédemment dans l'introduction.

Verganti, (2009) dit que les artefacts et prototypes jouent un rôle crucial dans le processus d'innovation en aidant les entrepreneurs à matérialiser et à tester leurs idées. Par ailleurs, Osterwalder et Pigneur (2010) affirment que, parmi les artefacts plus conceptuels, le modèle d'affaire et la vision/identité sont essentiels pour la réussite entrepreneuriale. Le modèle d'affaire a été largement étudié (voir par exemple : Teece, 2010). Néanmoins, il manque une étude approfondie sur l'impact de la vision et de l'identité sur leurs modèles d'affaires et sur leur succès entrepreneurial.

Ensuite, il s'agit ici d'une pertinence pratique pour les entrepreneurs. En effet, il ne suffit pas qu'il y ait un "Gap" dans la littérature, encore faut-il qu'il soit utile de l'adresser. Or, du point de vue du praticien, il est crucial de comprendre de manière approfondie les avantages concrets qu'il peut offrir, ainsi que les défis potentiels auxquels les entrepreneurs pourraient être confrontés lors de son application. (Kennedy, 2016)

En effet, le nombre de vues du TED talk : « Comment les grands leaders inspirent l'action » (2009) et le bouquin best-seller « Start with the Why » (2009) laissent penser que Simon Sinek apporte une réelle valeur ajoutée dans le domaine entrepreneurial et pourtant, cela sans aucun recul critique à ce jour. Ce n'est pas la première fois qu'on observe ce phénomène, à l'instar du Golden Circle, le Lean start-up a pris beaucoup d'importance auprès des entrepreneurs également, bien avant que les chercheurs ne se saisissent de la question pour démontrer son efficacité. Cette recherche vise dès lors, à fournir des points de vue originaux et des leçons apprises pratiques aux entrepreneurs et aux praticiens du domaine. Aussi, l'évolution rapide du paysage entrepreneurial et les changements dans les attentes des consommateurs nécessitent une réévaluation constante des outils stratégiques. La problématique choisie répond à cette nécessité en se concentrant sur un outil contemporain qui gagne en popularité et qui a su faire parler de lui aux travers des célèbres TED talk-show. En somme, le choix de cette problématique repose sur une combinaison de nécessités académiques, de pertinence pratique et de réponses aux besoins actuels du domaine entrepreneurial.

Le cadre théorique s'appuiera sur les concepts clés de la perspective « **Entrepreneurship as design** » sur base des travaux de Henrick Berglund (2021) qui serviront de référence. Cette perspective met en avant l'idée que l'entrepreneuriat n'est pas seulement une série d'étapes fixes, mais plutôt un processus dynamique et créatif qui nécessite une réflexion flexible et une adaptation continue. Surtout, cette approche attire l'attention sur l'utilisation d'outils créés par l'homme - **les artefacts** – qui permettent de co-construire les projets entrepreneuriaux. Ainsi, nous considérerons que le « Why » est un artefact clé du projet entrepreneurial et que le Golden Circle (voir figure 5) est sa « concrétisation » matérielle. Ce cadre facilitera l'analyse approfondie de l'outil.

Méthodologie du mémoire

Nous commencerons par décrire le courant de recherche « Entrepreneurship as design » (EaD). C'est sur base des écrits séminaux du professeur Hebert Simon que nous découvrirons des concepts/principes qui deviendront nos fondements théoriques pour cette étude. C'est grâce à ce courant de recherche que nous pourrons étudier de manière scientifique la « création d'entreprise » et, surtout, l'utilisation du GC par les entrepreneurs. Dans le cadre de ce mémoire, EaD sera une sorte de « paire de lunettes » qui nous permettra de tenter de mieux comprendre la démarche entrepreneuriale et la création d'entreprise. Le chapitre suivant sera consacré à l'outil qu'est le GC. Nous expliquerons chaque concept qui constitue celui-ci, ainsi que les arguments présentés par son auteur, Monsieur Simon Sinek.

En termes de méthodologie globale, nous comptons utiliser la « **Grounded Theory** » (théorie ancrée). Il s'agit d'une méthodologie de recherche qualitative qui vise à développer des théories à partir des données collectées sur le terrain plutôt que d'imposer une grille de lecture préétablie ou de tester des hypothèses prédéfinies (Glaser et al., 1968). Cette méthodologie se déroule en différentes étapes. Nous commencerons par recueillir et analyser les données de manière itérative, permettant aux concepts et aux idées de surgir naturellement à partir de ces données. Il s'agit d'une méthode comparative constante. Cela implique de comparer constamment de nouveaux éléments de données avec des éléments précédemment analysés. Ensuite, nous construirons une « théorie inductive » basée sur les observations sur le terrain. La théorie se développera progressivement au fur et à mesure de l'analyse (Birks & Mills, 2015) et sera ensuite confrontée aux concepts clés issus de l'approche EaD.

En ce qui concerne les interviews, celles-ci seront qualitatives et semi-dirigées, basées sur un guide d'interview préétabli par mes soins (Denzin & Lincoln, 1994). La première partie du guide d'entretien se concentre sur l'entreprise en tant que telle. L'objectif sera de clarifier notre compréhension du « Why » (aussi appelé *purpose*) de l'entreprise interrogée, c'est-à-dire d'acquérir une compréhension de sa raison d'être, son objet social, ses activités, etc. Par la suite, nous tenterons de nous recentrer sur l'utilisation de l'outil. Nous allons également faire usage de la méthode « Thinkaloud » qui encourage les participants à verbaliser leurs pensées en temps réel pendant qu'ils effectuent une tâche ou interagissent avec un produit. Cela permet à l'enquêteur d'observer le processus de pensée du participant en direct et d'identifier les points de confusion (Dew et al., 2009 ; van Someren, Barnard et Sandberg, 1994).

Les entretiens semi-directifs fournissent un cadre pour recueillir des informations détaillées, tandis que la méthode « Thinkaloud » permet d'observer les pensées des participants en temps réel. Cette méthodologie permet d'explorer et de comprendre les phénomènes à un niveau profond, en s'appuyant sur les perspectives et les expériences des participants. La construction d'analyses et de réponses à notre problématique seront donc constituées des réponses pertinentes obtenues durant ces interviews (Denzin & Lincoln, 1994).

La méthodologie décrite devrait offrir une approche cohérente pour répondre à la question de recherche sur les avantages et les défis du GC dans l'élaboration du modèle d'affaires pour les entrepreneurs. En se basant sur la perspective EaD, elle fournit un cadre théorique solide. La méthode « Grounded Theory » permet une exploration inductive des données collectées, tandis que les entretiens qualitatifs et semi-dirigés, ainsi que la méthode « Thinkaloud », offrent des perspectives détaillées sur l'utilisation réelle du GC par les entrepreneurs. Cette combinaison permettra de saisir les nuances de l'application de cet outil, de comprendre les raisonnements derrière ses avantages et ses défis, et d'aboutir à des conclusions pertinentes pour la recherche.

Partie I : Revue de la littérature

Cette revue de littérature vise à établir un cadre théorique pour présenter les concepts liés à l'étude de ce mémoire sur l'outil qu'est le Golden Circle de Monsieur Simon Sinek. En effet, elle devrait nous permettre de contextualiser notre étude et de comprendre pleinement les concepts qui nous conduiront à notre question de recherche.

La revue de littérature de ce mémoire s'articulera autour de trois grandes parties, chacune explorant des aspects spécifiques liés à l'outil du Golden Circle de Simon Sinek et son application dans le contexte entrepreneurial. Dans la première partie, nous explorerons la notion « Entrepreneurship as design ». En plongeant dans les origines et les fondements théoriques de cette approche, nous examinerons en quoi les entrepreneurs peuvent bénéficier de cette perspective, mettant en évidence les artefacts et les avantages qu'ils offrent.

Dans la deuxième partie, nous plongerons dans une compréhension approfondie des fondements de l'outil du Golden Circle, en mettant en lumière la vision de son auteur, Simon Sinek. Ce premier chapitre examinera également les éléments clés de cette méthodologie, en se concentrant particulièrement sur l'importance du concept du « Why » pour les entreprises, en mettant en évidence comment cette approche peut influencer la prise de décision stratégique et la culture organisationnelle des entreprises, en particulier des entrepreneurs.

Dans la troisième partie de cette revue de littérature, nous approfondirons l'analyse du Golden Circle. Ce chapitre se concentrera sur les piliers du Golden Circle, examinant de manière approfondie les concepts d'inspiration, de motivation, de passion, ainsi que la vision, la mission, les valeurs et le Purpose. Nous explorerons comment ces éléments constituent les fondements de l'identité organisationnelle et comment ils peuvent être mis en œuvre de manière efficace par les entrepreneurs.

En synthèse, cette revue de littérature vise à offrir une exploration pertinente des fondements, de l'application et des implications du Golden Circle pour les entrepreneurs, en mettant en évidence à la fois ses avantages potentiels et les défis qu'il peut poser dans le contexte entrepreneurial.

Chapitre 1 : Entrepreneurship as design

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'approche scientifique - « EaD ». Nous naviguerons à travers les fondements théoriques de cette perspective novatrice en commençant par les écrits de Herbert Simon repris par Berglund et al., (2020), puis en explorant les éléments clés de cette théorie pour ensuite examiner sa mise en œuvre pratique sur le terrain.

« EaD » est courant de recherche pour étudier de manière scientifique la « création d'entreprise ». C'est un concept émergent qui s'inspire des principes et des pratiques du design pour comprendre comment les entrepreneurs conceptualisent et développent des opportunités entrepreneuriales. Cette approche met l'accent sur la création « d'artefacts », c'est-à-dire des objets tangibles et intangibles qui matérialisent et communiquent la valeur d'une proposition entrepreneuriale (Berglund, 2020).

Dans le cadre de ce mémoire, EaD sera une sorte de « paire de lunettes » qui nous permettra de tenter de mieux comprendre la démarche entrepreneuriale, la création d'entreprise et l'utilisation du « why » comme un de ses artefacts clés.

1.1 Écrits séminaux de H. Simon

Herbert Simon, pionnier dans le domaine de la théorie de la conception, a jeté les bases de la réflexion sur l'approche de la conception dans divers domaines, y compris l'entrepreneuriat. Dans ses écrits séminaux, Simon a exploré la nature du processus de conception en mettant en lumière des aspects tels que la construction d'artefacts et la résolution de problèmes.

Herbert Simon a introduit la distinction entre les « sciences de la nature » et les « sciences de l'artificiel » dans un célèbre essai publié en 1962 dans les « Proceedings of the American Philosophy Society ». Son propos initial était d'introduire la notion d'artificialité pour décrire des systèmes artificiels complexes dans des environnements complexes et d'en faire des objets de recherche. Selon lui, les systèmes artificiels doivent être distingués des systèmes naturels, parce qu'ils sont produits par des êtres humains qui ont des objectifs à atteindre (Ganascia, 2009) et utilisent des objets, ou artefacts, pour les atteindre.

Dans la perspective de Simon, **les artefacts** jouent un rôle central dans le processus de conception. Ces objets fabriqués par l'homme ne sont pas simplement des produits finis mais des médiateurs qui façonnent et influencent notre interaction avec le monde. Dans le contexte de l'entrepreneuriat, cela implique la création d'outils, de technologies et de systèmes qui ne sont pas seulement fonctionnels, mais qui créent également de la valeur pour les utilisateurs (Hernandez, 2009).

Simon met également en avant l'importance du **prototypage et des itérations** dans le processus de conception. Plutôt que de chercher une solution parfaite dès le départ, les concepteurs sont encouragés à expérimenter, à tester et à améliorer continuellement leurs idées. Cette approche s'aligne étroitement avec les méthodologies telles que le **Design Thinking** et le **Lean startup** (ces méthodes sont expliquées au point 1.7), qui encouragent une approche itérative et axée sur l'utilisateur dans le développement de produits et de services (Simon, 1969).

Une autre notion clé dans l'approche de Simon est celle de **l'intelligence collective** (réseautage), où les individus travaillent ensemble pour résoudre des problèmes complexes. Dans le contexte entrepreneurial, cela se traduit par la création de réseaux dynamiques où les entrepreneurs, les investisseurs, les clients et d'autres parties prenantes collaborent pour créer et saisir de nouvelles opportunités. La capacité à mobiliser et à orchestrer cette intelligence collective est essentielle pour réussir dans un environnement entrepreneurial en constante évolution (Simon, 1969).

Afin de déterminer les éléments clés de Monsieur Simon qui nous intéressent, nous pouvons revenir sur son analogie d'un organisme vivant pour décrire un système : il compare l'environnement de l'organisme au "**système externe**" – (outer system) et les organes internes de l'organisme au "**système interne**"- (inner system). **L'interface** entre les deux est la peau de l'organisme (Simon, 1969). C'est en tant qu'interface entre l'entrepreneur et son environnement qu'interviennent les artefacts.

1.2 Expérimentation & Transformation

Pour mieux comprendre ces éléments clés, nous allons utiliser le tableau provenant de l'étude « *Opportunities as artifacts and Entrepreneurship as design* » par Berglund et al., (2020). Ceux-ci ont repris les éléments de H.Simon et les ont transposés au milieu entrepreneurial en les classifiant tel que dans la Figure 1 ci-dessous.

TABLE 1 Summary of Experimentation and Transformation			
		Experimentation	Transformation
Outer System	Environments	<i>Discovered</i> : the world has independent existence.	<i>Created</i> : the world is constructed.
	Design Artifacts	<i>Distinct</i> : artifacts are focusing devices that enable the efficient execution of experiments.	<i>Mutable</i> : artifacts are boundary objects that facilitate as well as transform in interaction.
	Design Principles	<i>Adaptation</i> : uncertainty is epistemic and overcome through information gathering.	<i>Negotiation</i> : uncertainty is ontological and overcome through world-making.
Inner System	Individuals	<i>Hierarchies</i> : founder leads subordinated employees.	<i>Heterarchies</i> : heterogeneous stakeholders organically coordinate.

Figure 1 : Expérimentation & Transformation selon Berglund et al., (2020)

Source : Berglund et al., (2020). *Opportunities as artifacts and Entrepreneurship as design*. Récupéré le 9 avril 2024 sur <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2018.0285>

À gauche de cette figure, nous allons retrouver les « éléments clés » : **Outer System**, **Interface** et **Inner System**, basés les travaux de H.Simon. L'objectif des chercheurs est de voir comment on arrive à traduire ces termes-là dans un **contexte entrepreneurial**, en y distinguant deux grandes démarches entrepreneuriales : l'expérimentation et la transformation. (Voir Figure 1)

Outer System décrit l'environnement, c'est-à-dire tout ce qui est « extérieur » au projet entrepreneurial. **Inner System** décrit les individus qui créent le projet. Dans un premier temps, cela peut être un solo entrepreneur avec ses co-fondateurs par exemple. Par la suite, ce seront les employés qui vont les rejoindre. **Interface**, c'est l'élément qui va donner la possibilité à l'entrepreneur (Inner System - les individus), de pouvoir communiquer avec l'extérieur (Outer System - l'environnement). Lorsque l'on met cette paire de lunettes, en visualisant le Inner System avec les individus qui créent le projet, et le Outer System qui est l'environnement dans lequel on va créer le projet entrepreneurial, on réalise alors qu'il existe alors deux « façons d'entreprendre » sur le terrain. Il s'agit de deux archétypes : **l'expérimentation** et la **transformation**. Concrètement, cela n'implique pas d'être dans une « case » ou dans l'autre. Très souvent, on est plutôt au milieu où on oscille entre les deux, mais il s'agit bien de deux stéréotypes distincts.

Nous allons désormais explorer les éléments clés relevés : expérimentation, transformation, la théorie de l'acteur réseau, les artefacts et la mise en œuvre sur le terrain à l'aide du Design Thinking et des outils du Lean Startup.

1.3 L'expérimentation

Lorsqu'on est dans l'expérimentation, c'est le cas où l'on identifie une opportunité et on se dit que c'est l'opportunité du siècle. Dès lors, on va construire des prototypes qui seront directement testés sur le terrain. On est ici directement dans la méthodologie du **Lean Startup** (LS), qui propose un processus de validation agile et itérative des BM, cette méthodologie est décrite par après (Bortolini, 2021).

Dropbox : « Les fondateurs de Dropbox voulaient éviter après des années de développement de constater que personne ne veut de leur service. Ils ont donc décidé de mener une petite expérience afin de **vérifier l'hypothèse**. Ils ont créé une vidéo de démonstration de 3' et l'ont téléchargée sur Hacker news, avec d'un appel à l'action pour s'inscrire sur la liste d'attente du programme bêta privé. « La vidéo a attiré des centaines de milliers de personnes sur le site web », a déclaré Houston après l'expérience. La liste d'attente est passée de 5 000 à 75 000 personnes du jour au lendemain. » Grâce à cette expérience, les fondateurs ont **validé l'hypothèse**, à savoir que leur produit suscitait réel intérêt pour leur produit. » (Gutbrod, Munch, & Tichy, 2017).

Discovered : Le monde est incertain et a sa propre existence. Il est indépendant au projet entrepreneurial.

Distinct : Grâce au prototypage, cela va permettre d'apprendre, de voir si les gens réagissent au produit et de se baser sur les feedbacks reçus pour pouvoir modifier le projet ainsi que de l'adapter. Ces étapes ont pour objectif de réduire l'incertitude. En effet, celle-ci est considérée comme « épistémique », c'est-à-dire qu'elle peut être réduite grâce à l'apprentissage et grâce à la connaissance. On va donc pouvoir réduire cette incertitude grâce aux « **artefact** », qui rendent possible de mieux connaître le marché.

Adaptation : On retrouve dans le tableau « **Information gathering** », qui est la collecte d'informations, notamment grâce aux artefacts. On est donc capable de connaître le marché grâce aux prototypes, tout simplement parce qu'on ne connaissait pas le marché, mais maintenant, on le connaît.

Hierarchies : Dans cette vision des choses, on constate généralement que ce sont donc les fondateurs ou les co-fondateurs, qui sont vraiment les « super chefs » et qui ont des employés qui vont mettre en place la vision de l'entrepreneur.

Cette méthode peut très bien fonctionner lorsque le marché est connaissable. Néanmoins, il existe de nombreuses situations dans lesquelles ce n'est pas applicable car le marché change trop rapidement ou parce que les technologies sont rendues obsolètes trop rapidement par exemple. Le principe de l'adaptation est alors mis à mal car on se retrouve dans un environnement incertain qu'on est alors plus en mesure de connaître. Plutôt que d'avoir à s'adapter, l'entrepreneur est amené à « transformer » son environnement. Nous présentons cette deuxième démarche entrepreneuriale à la section suivante.

1.4 La transformation

Created : Concentrons-nous désormais sur la deuxième colonne. Dans cette vision du monde de la transformation, l'opportunité, elle n'est pas identifiée. Celle-ci va être co-crée avec des acteurs que l'on va rencontrer et qui vont s'engager dans le projet entrepreneurial.

Mutable : Dans ce cadre-ci, l'artefact ne va pas être un outil qui nous permet de collecter des données, mais bien un objet. C'est cet objet qui nous permet de rentrer en interaction avec les autres acteurs. Grâce à cette interaction, il sera alors possible de construire l'opportunité ainsi le monde futur vers lequel on a envie d'aller. Ils vont permettre de rentrer en négociation, en discussion, en co-construction avec les autres acteurs.

Negocation : L'incertitude n'est alors plus du tout épistémique dans ce cas-ci. En effet, l'incertitude auparavant liée à l'absence de connaissances du marché est désormais « ontologique ». Ontologique signifie que c'est lié à la nature même du monde, qui relève de l'être (Larousse, 2024). Cette incertitude-ci est liée au fait qu'on est face à un futur qui est inconnaissable et inappréhensible. Et la seule façon de réagir face à un futur inconnaissable, improbable, imprévisible, **c'est de le créer soi-même**. Nous pouvons établir ici un parallèle avec la théorie de l'acteur-réseau qui considère que les humains et les artefacts co-construisent la réalité (Lamine, 2014).

Heterarchies : Dans la vision de la transformation, la notion de hiérarchie est différente. Au lieu d'être sur une hiérarchie verticale du fondateur au-dessus des employés, on se retrouve ici face à des acteurs qui s'engagent dans un projet et qui vont « co-construire » ensemble le projet entrepreneurial.

Airbnb : Les fondateurs d'Airbnb ont choisi une approche de transformation en remettant en question le modèle traditionnel de l'hôtellerie. Ils ont créé une nouvelle catégorie d'hébergement : le séjour chez l'habitant. En choisissant de transformer son environnement, Airbnb a créé une nouvelle catégorie d'hébergement, bouleversé l'industrie hôtelière et connu un succès remarquable (Mirza, 2019).

1.5 La théorie de l'acteur-réseau (ANT)

La théorie de l'acteur-réseau, considère que les humains et les non-humains (artefacts, technologies) interagissent et co-construisent la réalité sociale. Cette théorie est importante pour « entrepreneurship as design » car elle permet aux entrepreneurs de comprendre comment les artefacts peuvent influencer le comportement des utilisateurs et la perception de leur proposition entrepreneuriale ainsi que dans la création et la diffusion de valeur. L'ANT (théorie de l'acteur-réseau) offre un cadre précieux pour comprendre le rôle des artefacts dans la construction de la réalité sociale et leur impact sur l'entrepreneuriat.

Dans la théorie de l'acteur-réseau, **les artefacts** ne sont pas de simples objets passifs, mais des acteurs à part entière qui peuvent influencer le comportement des humains et la perception de la réalité. Les artefacts peuvent avoir une variété de formes, y compris des produits, des services, des technologies, des organisations et des institutions. Nous allons les développer dans le point suivant. En outre, L'ANT permet de concevoir le processus de création d'entreprise innovante comme un processus d'apprentissage essais-erreurs (Bingham et Davis, 2012).

1.6 Les artefacts selon « Entrepreneurship as design »

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, un artefact se réfère à **toute création tangible ou intangible qui découle du processus entrepreneurial** (Bingham et Davis, 2012). Cela englobe une large gamme d'éléments, tels qu'un produit, un service, un processus, une technologie, une marque ou une organisation. Nous en développons ici quelques-uns :

- **Prototypes** : Le fait de faire des prototypes du produit permet de tester et affiner. Cette concrétisation rendra possible d'obtenir des commentaires et valider des idées qui concrétiseront les opportunités.
- **Scénarios** : Faire des scénarios, c'est explorer les différentes options et imaginer des futurs possibles pour visualiser l'impact de l'opportunité et générer encore d'autres idées.
- **Pitches** : Les pitches consistent à communiquer les opportunités aux différentes parties prenantes mais surtout aux investisseurs. Ces présentations courtes et percutantes vont susciter l'intérêt et générer du soutien, notamment financier.
- **Business plan** : Il s'agit ici de décrire en détail la stratégie et le plan d'action pour exploiter l'opportunité. Ce document écrit va servir de ligne directrice en guidant la mise en œuvre et en tentant d'anticiper et/ ou réduire les risques.
- **Réseaux** : Rejoindre des réseaux d'entrepreneurs permet d'obtenir des ressources et du soutien pour l'opportunité. Cette étape dure tout au long du processus et permet d'établir des contacts, accéder à des connaissances et nouvelles ressources.
- **Marques** : Créer une image de marque, c'est créer une identité unique. Cette identité unique peut permettre de fidéliser des clients (Fournier, 1998). Grâce au logo, au nom et slogan, l'entrepreneur pourra différencier son opportunité et créer de la valeur pour les clients.

Les artefacts permettent donc de communiquer la proposition de valeur de l'entreprise aux clients et aux investisseurs. Cela a un effet cascade qui permet alors de réduire le risque d'échec. En effet, en testant et en affinant l'offre entrepreneuriale en amont, les artefacts permettent de réduire le risque d'échec lors du lancement de l'entreprise. Les recherches scientifiques de Berglund et al., (2020), soulignent l'importance des artefacts dans le processus entrepreneurial.

Ils permettent aux entrepreneurs de concrétiser leur vision car les artefacts donnent vie aux idées et de les communiquer aux parties prenantes. Les artefacts peuvent être utilisés pour convaincre les investisseurs, les clients et les partenaires de soutenir l'entreprise en étant des pitch ou expériences par exemple.

Enfin, les artefacts jouent un rôle crucial dans le succès d'une entreprise car ils permettent de comprendre les besoins des clients, d'affiner leur proposition entrepreneuriale en fonction des attentes des clients. Ils offrent une création d'avantage concurrentiel car ils sont uniques et innovants peuvent différencier l'entreprise de ses concurrents (Berglund et al., 2020).

Berglund et al. (2020) ont apporté une contribution importante à la recherche en gestion en explorant l'impact des **artefacts** sur la **création d'opportunités entrepreneuriales**. Leur étude s'appuie sur la perspective du design pour conceptualiser les opportunités comme des artefacts, c'est-à-dire des objets concrets ou abstraits façonnés par l'homme. Ils soutiennent que les artefacts peuvent jouer un rôle crucial en **matérialisant** et en **légitimant** les opportunités, ce qui facilite leur exploration et leur exploitation. Plusieurs recherches ont cité celle de Berglund et al. (2020) pour étayer leurs propres travaux. Parmi les exemples notables, on peut citer :

- ❑ **Prince et al., (2021)** : Les auteurs soutiennent qu'une définition de l'entrepreneuriat centrée sur le développement et la validation d'idées fournit une reconceptualisation de l'entrepreneuriat qui suscite la réflexion. Les perspectives existantes sur l'entrepreneuriat en tant que création d'entreprise, et création d'opportunités sont exploitées pour démontrer l'applicabilité de la définition.
- ❑ **Dimov et al., (2022)** : Reconnaisant l'importance de divers types d'artefacts pour l'entrepreneuriat, la science du design (DS) a été proposée comme une approche inclusive en permettant aux chercheurs d'aller au-delà de leurs rôles traditionnels d'observateurs et d'analystes d'artefacts. Cependant, il existe peu de connaissances sur la manière dont ce type de recherche peut être publié dans les principales revues entrepreneuriales.
- ❑ **Seckler et al., (2021)** : Bien que nombreux soient ceux qui ont déjà adopté cette approche de recherche prometteuse, il existe encore peu de conseils dans le domaine de l'entrepreneuriat sur la manière de planifier, de mener et d'évaluer la science du design. L'objectif de cet article est de compléter ces travaux antérieurs (Berglund, Simon, Dimov, etc) en fournissant des conseils complets et pratiques aux chercheurs en entrepreneuriat dans la conduite de recherches en science du design.

Les travaux de Berglund et al. (2020) ont ouverts la voie à de nouvelles recherches sur le rôle des artefacts dans la création d'opportunités entrepreneuriales. Leur approche permet d'une meilleure compréhension du processus entrepreneurial et offre des outils précieux pour les entrepreneurs et les chercheurs.

Nous pouvons alors ici établir le lien avec le Golden Circle. Celui-ci peut être considéré comme un artefact. Le fait de le considérer comme tel, permettra de réduire l'incertitude, ce futur qui est inconnaissable. Cela reflète l'importance de ces fameux artefacts qui nous permettent de rentrer en négociation et en discussion, en co-construction avec les autres acteurs.

1.7 Mise en œuvre sur le terrain

Nous allons décrire ici le Design Thinking ainsi que le Lean Startup. Ces outils seront illustrés par des exemples dans les encadrés afin d'offrir une bonne compréhension de ceux-ci.

◆ LE DESIGN THINKING

Les origines du « **design thinking** » remontent aux années 1960-1970 avec les travaux d'une première génération de chercheurs qui ont tenté de comprendre et de décrire l'activité des designers, élaborant ainsi un nouveau champ de recherche : la recherche en design. **Herbert Simon**, chercheur en sciences cognitives et Prix Nobel d'économie en 1978, est sans doute à l'origine du concept. Dans son ouvrage « *Les Sciences de l'artificiel* » il décrit le design comme un mode de pensée (« *a way of thinking* »), se démarquant de ceux pour qui le design consiste avant tout à donner forme aux objets physiques. Selon lui, le travail des designers est d'abord un travail abstrait, une activité qui permet de résoudre des problèmes épineux - « *wicked problem* ». (Gamba 2017)

Le « **design thinking** » est une méthodologie spécifique qui fait partie des outils utilisés dans le cadre du courant de recherche « Entrepreneurship as design ». Ainsi, le design thinking est une composante essentielle qui aide les entrepreneurs à aborder les défis de conception et d'innovation de manière systématique. Ensemble, ces deux concepts permettent aux entrepreneurs de créer des entreprises innovantes et centrées sur les utilisateurs, en combinant la créativité entrepreneuriale avec les méthodes éprouvées du design pour concevoir des solutions efficaces et adaptées au marché. (Brown, 2010)

Le design thinking est une approche centrée sur l'humain qui met l'accent sur l'empathie, l'idéation, le prototypage et le test pour développer des solutions innovantes. Il permet aux entrepreneurs de mieux comprendre les besoins des clients, de générer des idées créatives et de tester et d'affiner leurs solutions avant de les lancer sur le marché.

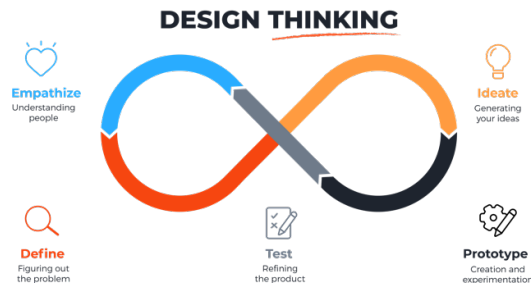


Figure 2 : Le Design Thinking Model

Source : Karl, S. (2020). *The Design Thinking Process – How does it work*. Récupéré le 7 mars 2024 sur <https://www.mage.com/insight/the-design-thinking-process-how-does-it-work/>

L'étape « Empathize » - (empathie), souligne que pour créer des solutions et des environnements centrés sur l'humain, il y a le besoin d'une réelle empathie. En établissant des liens avec des personnes qui traitent réellement des problèmes au quotidien, les concepteurs comprennent leurs motivations et leurs expériences. Cela signifie qu'ils peuvent contribuer à créer une solution au problème (Karl, 2020).

L'étape « Define » - (définition), consiste à rassembler les informations recueillies lors de la phase « empathize », pour ensuite procéder à une analyse qui aidera à définir le problème principal (Karl, 2020).

L'étape « Ideate » - (idéation), représente le moment où le problème est isolé qui permet de générer un énoncé clair du problème en question. Apparaît alors une réflexion conceptuelle pour commencer à générer des idées (Karl, 2020).

L'étape « Prototype » - (prototypage), est la phase dans laquelle on se concentre sur des fonctionnalités spécifiques qui tentent de résoudre les problèmes identifiés lors des phases d'empathie, de définition et d'idéation (Karl, 2020).

Enfin, **l'étape « Test »**, se base sur les résultats et les solutions découvertes lors de la phase de prototypage. Bien qu'il s'agisse de la dernière étape du « design thinking », il est important de noter que cela ne s'arrête pas là. Le processus de réflexion sur la conception étant itératif, les résultats générés par les tests peuvent souvent entraîner une redéfinition des problèmes que vous essayez de résoudre pour l'utilisateur (Karl, 2020).

IDEO: une société de design qui a développé une méthodologie de « Design thinking » utilisée par des entrepreneurs pour créer des produits et services innovants. (Martin, 2009)

Warby Parker: une entreprise de lunettes en ligne qui a utilisé le « Design thinking » pour créer une expérience client unique et abordable (Jin, 2020).

Airbnb: la plateforme de location d'appartements entre particuliers a développé un prototype simple et efficace pour tester son concept initial (Gallagher, 2017).

♦ *LE LEAN STARTUP*

Dans cette partie, nous allons nous intéresser au concept de « Lean Startup ». Le Lean Startup émerge comme une méthodologie cruciale pour les entreprises aspirant à une innovation rapide et pertinente, notamment autour de l'élaboration d'un modèle d'affaires testé scientifiquement auprès des parties prenantes.

Le Lean Startup est une méthodologie de développement d'entreprise qui vise à favoriser l'innovation rapide et la création de produits ou services alignés sur les besoins réels du marché. Conçue par Eric Ries et popularisée par son livre, cette approche repose sur des principes clés tels que la construction itérative, la validation des hypothèses et l'apprentissage continu (Ries, 2011).

La méthodologie Lean Startup repose sur plusieurs principes fondamentaux. Tout d'abord, elle préconise la construction d'un produit minimal viable (MVP) qui permet aux entrepreneurs de tester rapidement leurs idées sur le marché (Ries, 2011). Ensuite, le Lean Startup encourage l'utilisation de cycles rapides de construction-mesure-apprentissage, où les entrepreneurs recueillent des données concrètes sur l'utilisation et les réactions des clients pour orienter le développement du produit (Blank, 2013). Nous allons ici aborder deux outils du Lean Canvas, le Business Model Canvas (BMC) ainsi que le Lean Canvas qui est une adaptation de celui-ci.

Outil : Le Business Model Canvas

Le Business Model Canvas (BMC), imaginé par Osterwalder, est une ressource précieuse pour orienter les décisions stratégiques lors du développement de modèles économiques (Trimi et Berbegal-Mirabent, 2012) dans des contextes dynamiques et changeants (Dudin, Lysanikov, Leont'eva, Reshetov et Sidorenko, 2015). Il est largement reconnu comme un outil simple mais efficace pour synthétiser les informations essentielles habituellement présentes dans un plan d'affaires (Moreira, 2017).

En structurant les neuf éléments clés autour de la proposition de valeur, le BMC offre aux entrepreneurs une plateforme pour représenter leur modèle d'affaires de manière claire et concise, comme illustré dans la Figure 3 ci-dessous. Selon Moreira (2017), l'approche pour remplir les cases du BMC est flexible, permettant à l'entrepreneur de débiter par n'importe quelle section.

Le côté droit du BMC se concentre sur les activités liées au choix, à la distribution et à la capture de la valeur, tandis que le côté gauche met l'accent sur la génération de valeur via des processus internes et externes ainsi que la logistique (Lima et Baudier, 2017).

Ce schéma simplifié capture les principaux aspects et interactions au sein de l'entreprise, permettant une évaluation claire de la création de valeur, des relations clients, des processus opérationnels et des aspects financiers (Trimi et Berbegal-Mirabent, 2012 ; Osterwalder et Pigneur, 2011).

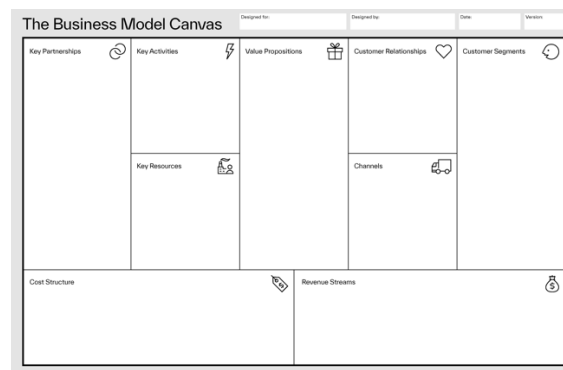


Figure 3 : Le Business Model Canvas

Source : Business Model Canvas : Nine business model building blocks. Récupéré le 2 avril 2024 sur <https://medisprout.com/2023/10/23/business-model-canvas/>

En résumé, le BMC offre un cadre visuel et conceptuel précieux pour la conception et l'analyse des modèles économiques, tout en facilitant une compréhension holistique de leur fonctionnement.

Nous allons à présent effectuer une comparaison entre la vision « expérimentation » versus « transformation » en utilisant le BMC comme artefact afin de différencier les deux approches :

Expérimentation : Le BMC est identifié une première fois par l'entrepreneur, une fois qu'il l'a rempli, il identifie l'hypothèse clé qu'il voudrait bien tester. Lors de ces tests, il va collecter des données et déterminer ce qui lui apporte le plus de valeur ajoutée et continuer d'améliorer.

Transformation : Pour remplir le BMC, l'entrepreneur va aller à la rencontre d'un acteur, ils vont discuter. Ceux-ci vont alors pouvoir co-crée ensemble. Par la suite viendront compléter les partenaires et autres acteurs du projet entrepreneurial.

Nous pouvons donc considérer que le BMC est un artefact permettant de concrétiser le modèle d'affaires, notamment en soutenant la réflexivité de l'entrepreneur et lui permettant de communiquer avec ses parties prenantes.

Dans le cas de l'approche « expérimentation », il s'agit alors d'un test direct sur le marché où le produit est testé et amélioré grâce à des prototypes par exemple. Dans une approche « transformation », c'est un procédé qui s'effectue en co-production avec les partenaires.

Outil : Le Lean Canvas

Le Lean Canvas est une composante importante du processus du Lean Startup. Le Lean Canvas est un outil de gestion stratégique qui permet aux entrepreneurs de capturer et de communiquer leur modèle économique de manière concise et structurée. Conçu par Ash Maurya, le Lean Canvas est inspiré par les principes du Lean Startup et fournit une méthode efficace pour documenter les hypothèses clés d'une entreprise, ses segments de clients, ses propositions de valeur, ses canaux de distribution et ses sources de revenus, entre autres aspects.

Comme mentionné précédemment, Maurya a adapté le Business Model Canvas à la méthodologie de Lean Startup. Il est observé que le Lean Canvas partage quelques similitudes avec l'original, tandis que le reste a été ajusté pour répondre aux besoins spécifiques des fondateurs de startups (Gierej, 2017).

Le BMC met l'accent sur les partenaires, les ressources et les activités, tandis que le LC se concentre sur l'adéquation du produit au marché (Alami, 2015). Par conséquent, le BMC semble mieux adapté pour évaluer la viabilité globale du modèle économique d'un projet, car il inclut des éléments tels que les partenaires qui ne sont pas visibles dans le LC (Alami, 2015). En revanche, le LC semble plus approprié pour valider l'aspect commercial d'un nouveau produit (Alami, 2015).

Maurya (2012) souligne que les principes de Lean Startup ont fortement influencé la conception du LC. Cette approche, tout comme celle de Ries, se concentre sur l'incertitude, en particulier sur les situations où certaines des possibilités impliquent une perte, une catastrophe, ou tout autre résultat indésirable (Maurya, 2012).



Figure 4 : Le Lean Canvas

Source : *Lean Canvas and the Business Model Canvas Model in Startup Piecework.* Récupéré le 12 avril 2024 sur <https://doi.org/10.34306/sabda.v2i1.239>

En intégrant le Lean Canvas dans le processus du Lean Startup, les entrepreneurs peuvent rapidement identifier les zones d'incertitude et de risque, et tester différentes approches pour résoudre les problèmes identifiés. Le Lean Canvas aide également les entreprises à rester concentrées sur les éléments essentiels de leur modèle économique et à éviter le gaspillage de ressources sur des activités non prioritaires. En utilisant le Lean Canvas en conjonction avec les autres principes du Lean Startup, les entrepreneurs peuvent maximiser leurs chances de succès en identifiant rapidement les opportunités, en validant leurs hypothèses et en adaptant leur stratégie en fonction des retours d'expérience du marché. La méthodologie Lean Startup a été largement adoptée par les entrepreneurs et les startups du monde entier dans une variété de secteurs et d'industries. Voici différents exemples :

Dropbox : Dropbox est un service de stockage et de partage de fichiers en ligne. L'entreprise a commencé avec une simple vidéo démontrant le concept de base de son produit, puis a recueilli des préinscriptions pour évaluer l'intérêt du marché. Cette approche a permis à Dropbox de valider rapidement son idée et de construire une base d'utilisateurs engagés avant même de développer pleinement le produit. (Houston, vidéo de 2019)

Airbnb : Airbnb, la plateforme de location de logements entre particuliers, a adopté une approche Lean Startup dès le début. Les fondateurs ont commencé par louer un matelas pneumatique dans leur propre appartement pour tester le concept. Ils ont recueilli des commentaires des premiers utilisateurs, itérant rapidement sur leur modèle d'affaires avant de lancer une version plus large de la plateforme. (Gallagher, 2017)

Zappos : Zappos est une entreprise de commerce électronique spécialisée dans la vente de chaussures en ligne. Avant de construire son infrastructure technologique complexe, Zappos a validé son idée en photographiant les chaussures dans les magasins locaux et en les proposant à la vente en ligne. Cette approche a permis à Zappos de tester le marché et de confirmer la demande pour son produit avant d'investir massivement dans son développement. (Hsieh, 2010)

Conclusion Chapitre 1 :

Ce chapitre nous a permis de plonger au cœur de l'approche scientifique EaD. En nous appuyant sur les écrits séminaux de Herbert Simon et les travaux de Berglund et al. (2020), nous avons exploré les fondements théoriques de cette perspective, mettant en lumière la création d'artefacts et leur rôle crucial dans la conceptualisation et le développement des opportunités entrepreneuriales. Grâce à la métaphore des « lunettes » de lecture via EaD, nous avons été en mesure de mieux appréhender les différentes facettes de la démarche entrepreneuriale, en mettant l'accent sur deux archétypes distincts : **l'expérimentation** et la **transformation**.

L'expérimentation, guidée par des méthodologies telles que le Lean Startup, nous a permis de comprendre comment les entrepreneurs identifient et testent rapidement des opportunités sur le marché, en utilisant des prototypes et en collectant des données pour réduire l'incertitude épistémique. D'autre part, la transformation, inspirée par la théorie de l'acteur-réseau, nous a montré comment les entrepreneurs co-crée des opportunités avec différents acteurs, en naviguant dans un environnement d'incertitude ontologique. Cette approche met en avant la capacité des entrepreneurs à s'adapter et à négocier avec les dynamiques complexes de leur environnement. En outre, nous avons exploré l'importance des artefacts dans le processus entrepreneurial.

Enfin, nous avons examiné deux méthodologies essentielles pour la mise en œuvre de l'approche EaD sur le terrain : le DT et le LS ; Ces approches complémentaires permettent aux entrepreneurs d'aborder les défis de conception et d'innovation de manière systématique, en mettant l'accent sur l'empathie, l'itération rapide et l'apprentissage continu. Le concept du Lean Startup est étroitement lié à celui du GC de Sinek, qui met en évidence l'importance de commencer par le « Why » avant de passer au « how » et au « what ». Dans le cadre du Lean Startup, le « Why » représente la raison fondamentale pour laquelle une entreprise existe, son objectif principal sur le marché (Sinek, 2009). En utilisant le Lean Startup, les entrepreneurs identifient d'abord le problème qu'ils cherchent à résoudre (le « Why »), puis développent une solution (le « what ») et enfin définissent comment ils vont le faire (le « how »). Cette approche garantit que les entreprises construisent des produits ou services qui ont un véritable impact sur leurs clients et répondent à leurs besoins les plus profonds.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de plonger dans l'entrepreneuriat en tant que processus de conception, en nous donnant un aperçu des théories fondamentales. Il nous permet alors de **considérer le « Why » comme un artefact** pour la suite de notre étude. Nous allons donc tenter d'étudier la façon dont on va entrer en relation avec ses parties prenantes pour la co-construction / communication de son identité grâce au GC.

Chapitre 2 : Compréhension des fondements du Golden Circle

2.1 L'auteur Simon Sinek

Simon Sinek est un auteur, conférencier, et consultant marketing. Simon Sinek, il est renommé et célèbre pour son **concept du « Golden Circle »**, une approche stratégique qui a captivé le monde des affaires. Né en Grande-Bretagne en 1973, Sinek a acquis une reconnaissance mondiale grâce à son best-seller « *Start with Why* », où il explore la puissance de l'inspiration dans le leadership et les entreprises. Fort de son expertise en communication et en management, Sinek propose une réflexion novatrice sur la manière dont les entreprises peuvent prospérer en identifiant et en articulant leur « **Why** » fondamental, leur raison d'être.

Simon Sinek explique avoir commencé l'écriture de son livre « *Start with Why : How Great Leaders Inspire Everyone to Take Actions* » en souffrance, lorsqu'il a réalisé avoir perdu la passion pour son travail. Depuis des années, son travail ne lui procurait plus aucune joie ni émotion (Sinek, 2023). Dès lors, c'est au travers de son livre, mais aussi d'un Ted Talk, que Simon Sinek a exposé sa théorie de l'importance du « **Why** », du **pourquoi**.

Ses conférences TED ont attiré des millions de spectateurs, soulignant l'impact universel de sa philosophie. Sinek, à travers ses écrits et interventions, a réussi à inspirer des leaders à tous les niveaux à repenser leurs approches et à placer la motivation au cœur de leurs actions. Son influence dans le domaine du leadership stratégique et de l'entrepreneuriat fait de lui une figure incontournable, guidant les professionnels vers une compréhension profonde du « **why** » et de son importance dans la réussite organisationnelle.

2.2 Les éléments clés : « **Why** », « **How** », « **What** »

Le concept du Golden Circle de Simon Sinek repose sur trois éléments clés qui définissent la manière dont les organisations communiquent et inspirent l'action. Au cœur du cercle se trouve le « **Why** » (pourquoi), qui représente la raison d'être profonde et motivante de l'entreprise. C'est la source d'inspiration qui occulte le simple profit financier et engage émotionnellement les parties prenantes. Autour du « **Why** », nous trouvons le « **How** » (comment), décrivant la manière spécifique dont une organisation met en œuvre son « **Why** ». C'est la proposition de valeur unique qui distingue une entreprise de ses concurrents. Enfin, la couche externe du cercle est le « **What** » (quoi), détaillant les produits ou services concrets offerts par l'organisation.

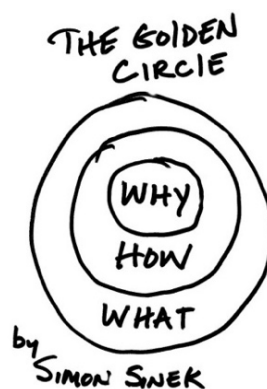


Figure 5 : Le Golden Circle

Source : Mura. (2018) *Interesting Marketing Concepts: "The Golden Circle"*. Récupéré le 21 février 2024 sur <https://liveinnovation.org/interesting-marketing-concepts-the-golden-circle/>

En conséquence, Simon Sinek catégorise les organisations en deux groupes distincts : celles qui adoptent une approche "de l'intérieur vers l'extérieur" ou « **inside-out** », et celles qui suivent une approche "de l'extérieur vers l'intérieur" ou « **outside-in** ».

D'un côté, les organisations qui pensent et agissent « from the outside-in » débutent par l'élément le plus tangible et évident pour elles, le « What » (ce qu'elles font), pour finir par l'élément qui peut sembler plus abstrait, le « Why » (pourquoi elles le font). Cette approche reflète la méthode de communication, de vente et de marketing adoptée par la plupart des organisations et entreprises de nos jours. D'un autre côté, les organisations qui adoptent une perspective « from the inside-out », de l'intérieur vers l'extérieur, débutent systématiquement par le « Why » (pourquoi elles existent) et non l'inverse. Dans cette catégorie, Sinek classe tous les leaders et les organisations qui inspirent, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. Ainsi, lorsqu'une entreprise adopte une approche « from the inside-out », de son « Why » vers son « What », son objectif n'est pas simplement de vendre des produits ou services à des personnes qui en ont besoin. Elle vise plutôt à attirer des individus qui partagent les mêmes convictions.

"People don't buy what you do; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe" - Simon Sinek.

2.3 La loi de la diffusion

Afin de saisir l'importance d'attirer ceux qui partagent vos convictions, Sinek (2009) s'appuie sur la théorie de la courbe de diffusion et de l'innovation. Cette théorie a été développée dans les années 1960 par Everett Roger. (Autissier, Bailly, Metais-Weirsch, 2018).

Elle classe la population en cinq catégories lors de l'adoption d'un nouveau produit ou d'une innovation. Les deux premiers segments, les **"Innovators"** et les **"Early Adopters"**, se distinguent en étant capables d'adopter un produit novateur avant la majorité, guidés par leurs intuitions, croyances, convictions et perspectives du monde, qui influencent leurs décisions. Les segments suivants, le **"Early Majority"** et le **"Late Majority"**, représentent ceux qui hésitent à essayer un produit avant que d'autres ne l'aient déjà testé et adopté, constituant ainsi le marché de masse. Enfin, le dernier segment englobe les sceptiques et les retardataires dans l'adoption de l'idée (Sinek, 2009).

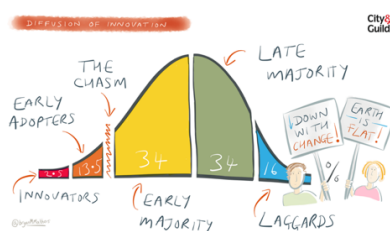


Figure 6 : La loi de la diffusion

Source : Sinek, S. (2009). *Find your why*. Récupéré le 22 février 2024 sur <https://www.geeknack.com/2019/04/20/simon-sinek-start-with-why/>

Cette théorie met en avant l'importance cruciale de surmonter le « gouffre » ("the Chasm"). Le franchissement de cette barrière permet une évolution, passant des premiers adeptes de l'idée au succès sur le marché de masse. Ce passage se révèle être d'une importance capitale, car il signifie sortir de son marché de niche pour s'orienter vers une utilisation plus généralisée (Autissier, Bailly, Metais-Weirsch, 2018).

Par conséquent, Sinek (2009) explique que pour franchir « the Chasm » et atteindre le marché de masse, il est essentiel de se focaliser sur l'attraction de ceux qui **"n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites"** de manière à co-construire non seulement le produit, mais également le « why » qui s'y rapporte. En d'autres termes, il s'agit de cibler les "Innovators" et les "Early Adopters" qui représentent un marché de niche pour l'entreprise et s'appuyer sur ces chemins pour développer le « why » qui permettra le passage du chasm vers le marché de masse.

Simon Sinek fait notamment référence à l'exemple de la marque Apple. Selon lui, **Apple n'est techniquement pas différent de ses concurrents**. Mais Apple communique depuis le « Pourquoi ». **Le « pourquoi » d'Apple est de remettre en question les normes actuelles et de responsabiliser l'individu**. Cette remise en question se manifeste de manière cohérente dans tous les aspects de leur communication et de leurs actions, expliquant ainsi pourquoi les gens perçoivent Apple comme une entreprise authentique.

2.4 Ce que peut le Golden Circle selon Simon Sinek

Selon le livre de Simon Sinek, « Find your Why », plusieurs études scientifiques ont démontré l'importance du « Why » pour les entreprises. Par exemple, une étude de l'Université de Stanford révélerait que les employés qui ont un fort sentiment d'appartenance à une entreprise ayant un « Why » puissant sont plus productifs, plus créatifs et plus engagés dans leur travail (Sinek, 2010). (Sic) : « Une étude de l'Université de Stanford a révélé que les employés qui ont un fort sentiment d'appartenance à une entreprise ayant un « Why » puissant sont 70 % plus engagés, 50 % plus productifs et 30 % plus créatifs que ceux qui n'en ont pas. » (Sinek, 2010)

De même, une étude de l'Université Harvard aurait montré que les leaders qui sont capables de communiquer clairement le « Why » de leur entreprise inspirent plus de confiance et de respect de la part de leurs employés (Sinek, 2010). (Sic) : « Définir le « Why » d'une entreprise n'est pas toujours facile. Cela nécessite une réflexion approfondie sur les valeurs fondamentales de l'entreprise et sur son impact sur le monde. Mais l'effort en vaut la peine. Un « Why » puissant est un outil précieux qui peut aider une entreprise à atteindre ses objectifs et à réaliser son plein potentiel. » (Sinek, 2010)

Selon Simon Sinek, chaque individu, chaque organisation et chaque entreprise sur la planète sait ce qu'il fait. Par la suite, certains peuvent dire comment ils le font. Mais on constate que très peu de personnes ou d'entreprises savent pourquoi elles font ce qu'elles font. Selon l'auteur, cette simple idée permet d'expliquer pourquoi certaines personnes, ou organisations, sont capables d'inspirer alors que d'autres ne le sont pas (Sinek, 2010).

Le Golden Circle propose que le succès durable et l'engagement des clients découlent d'une compréhension et d'une communication claires du « Why ». Les entreprises qui définissent d'abord leur raison d'être, avant de se pencher sur le "How" et le « What », créent des connexions plus profondes avec leur public. Cette approche s'aligne avec la psychologie humaine, montrant que les individus sont plus enclins à soutenir des entreprises dont la mission résonne avec leurs propres valeurs (Sinek, 2010). Comme expliqué précédemment, à ce jour, nous ne disposons pas d'ouvrages scientifiques qui corroborent les affirmations de Sinek. Nous pouvons simplement citer les livres: The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Organizations par Daniel Coyle (2018), Tribal Leadership: Leveraging the Power of Tribal Dynamics to Create a Winning Team par Dave Logan (2008) et The Power of Culture: How Values Shape Our Lives and Our Organizations par Schein (2004).

Conclusion Chapitre 2 :

En conclusion de ce premier chapitre consacré à la compréhension des fondements de l'outil du Golden Circle de Simon Sinek, nous pouvons mieux comprendre pourquoi cette conférence a rencontré un tel succès. En effet, cet outil semble offrir une perspective novatrice et puissante pour guider les entreprises vers le succès. En explorant la vie et les travaux de l'auteur Simon Sinek, nous avons découvert l'origine de sa théorie, ancrée dans sa propre quête de sens et de passion.

Le Golden Circle, avec ses trois composantes essentielles : le « Why », le « How » et le « What », représente un modèle de management stratégique qui surpasse la simple communication marketing pour devenir un « guide » profondément inspiré et basé sur la psychologie humaine. Le « Why », en particulier, se révèle être la clé de voûte de la réussite organisationnelle, faisant écho à la conviction de Sinek selon laquelle « les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites ». L'importance du « Why » pour les entreprises et les entrepreneurs réside dans sa capacité à créer des connexions émotionnelles profondes avec les parties prenantes. Les entreprises qui commencent par définir leur raison d'être avant de se pencher sur la manière dont elles opèrent (le "How") et sur les produits ou services qu'elles offrent (le « What ») sont celles qui réussissent à inspirer et à fidéliser leur public. La division entre les approches « inside-out » et « outside-in » soulignée par Sinek offre un éclairage précieux sur la manière dont les organisations communiquent et se connectent avec leur audience.

Enfin, la référence à la loi de la diffusion et à la nécessité de franchir « the Chasm » met en évidence la stratégie cruciale d'attirer les "Early Majority" et les "Late Majority" partageant les mêmes convictions. L'exemple d'Apple illustre brillamment comment une entreprise peut transcender la simple offre de produits pour incarner un « Why » puissant et authentique.

En conclusion, le Golden Circle de Simon Sinek est présenté comme un outil puissant pour guider les entreprises. Cependant, tout au long de cette revue de littérature, **nous avons constaté qu'il n'existe pas encore d'études scientifiques** sur cet outil en tant que tel. Celui-ci est fortement relayé dans des articles en lignes, des blogs, articles LinkedIn ou livres, mais pas dans les ouvrages de recherche scientifiques dans le domaine des sciences de gestion ou de l'entrepreneuriat. Il n'y donc à ce jour, aucune preuve concrète des avantages affirmés par l'auteur de cet outil.

Chapitre 3 : Les piliers du Golden Circle

Dans ce chapitre, nous avons considéré qu'il est indispensable d'aborder les concepts de mission, vision et valeurs. En effet, ces éléments sont intimement liés à la méthodologie proposée par S.Sinek. Le GC met en lumière l'importance de commencer par le « Why » avant de passer au "how" et au "what". **La mission, la vision et les valeurs** sont précisément les composantes du « Why » d'une organisation.

Ainsi, en intégrant ces trois éléments dans l'analyse du Golden Circle, on met en évidence la connexion essentielle entre la raison d'être, les objectifs et les principes fondamentaux de l'entreprise, ce qui permet de mieux comprendre comment ces aspects façonnent la stratégie, la culture et la réussite globale de l'organisation. C'est en puisant dans les théories de chercheurs éminents tels que Hackman et al., nous explorons comment ces forces interagissent pour créer une synergie puissante. Nous nous plongerons également dans les concepts de vision, mission, valeurs et purpose, éléments fondamentaux qui définissent l'identité et l'orientation d'une entreprise. En analysant les travaux de Bowen, Facon et d'autres, nous découvrons comment ces éléments s'entrelacent pour fournir une feuille de route claire et inspirante pour le présent et l'avenir d'une organisation.

3.1 Vision, mission, valeurs, et purpose

Les notions de mission, vision, valeurs et purpose peuvent être interprétées comme étant intégrées dans le GC de Simon Sinek, bien que la nature exacte de cette intégration nécessite une analyse approfondie. Il est donc primordial de comprendre chacune de ces notions individuellement car elles sont fortement liées, mais leurs différences peuvent souvent sembler abstraites.

Vision

“Vision statements and mission statements are both based on the core ethical values of an organization and are essential to its success because they give it direction.” (Bowen, 2018).

La vision de l'entreprise est bien une projection dans le futur contrairement à la mission qui quant à elle s'articule autour du moment présent. Cette nuance indique que la vision tend vers un idéal, vers une direction pour atteindre des aspirations dans les dizaines d'années à venir. Elle est généralement définie par les dirigeants et est construite sous la forme d'un « *on-line statement* ». Elle peut être perçue comme la formulation de l'ambition de l'entreprise. Ce concept de vision encourage les entreprises à se surpasser pour atteindre des objectifs ambitieux sur le long terme (Facon, 2021). Votre vision doit être ambitieuse, précise et cohérente avec la mission de l'entreprise ainsi que ses valeurs. Ces concepts sont définis ci-dessous. Sa définition doit tenir en une seule phrase. Et pour la rédiger il faut se poser les questions suivantes : (Charpin, 2023)¹

- ☐ Vers quoi l'entreprise se dirige-t-elle ?
- ☐ Comment voyez-vous votre entreprise dans 3, 5, 10 ans ?
- ☐ Quel rôle imaginez-vous pour votre entreprise sur le marché ? Dans la société ?
- ☐ Quels objectifs souhaitez-vous atteindre ?
- ☐ Que pouvez-vous faire pour y arriver ?

¹ Source non scientifique, consulter la bibliographie grise.

Il faudra prendre en compte dans vos réflexions la manière dont la Société est susceptible d'évoluer. Votre vision ne doit pas aller à contre-sens. Définir votre vision revient à identifier vos axes de travail prioritaires pour les années à venir (Charpin, 2023). Même si la vision formulée d'une entreprise s'avère parfois idéalisée ou fortement ambitieuse, elle s'avère aussi déterminante en termes de prise de décisions (Bowen, 2018).

Facebook : “Avancer vers un futur où chacun pourra être présent avec les autres, créer de nouvelles opportunités et faire de nouvelles expériences”. (Charpin, 2023)
Camif : “Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation.” (Charpin, 2023)
Tesla : “Devenir la 1ère entreprise de voitures électriques, de batteries et de produits énergétiques renouvelables” (Bennis, 2023)
Sony : “Être l'entreprise d'Entertainment la plus complète du monde” (Bennis, 2023).

Mission

Comme expliqué précédemment, la mission, au contraire de la vision, se situe quant à elle dans le moment présent. Elle est également plus concrète puisqu'elle ne se base pas sur des ambitions à long terme. L'un des synonymes qui peut être attribué à la mission est « raison d'être ». Il s'agit ici de l'ADN même de l'entité. Pour déterminer la mission de votre entreprise, vous devez absolument vous focaliser sur les éléments suivants (Facon, 2021) :

- ☐ Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?
- ☐ Qu'est-ce que l'entreprise propose ? À qui ?
- ☐ Quel est l'impact ?

La clé d'une déclaration de mission réussie réside dans sa capacité à concentrer les priorités, les décisions et les ressources d'une organisation sur les éléments essentiels qui en sont le moteur (Bowen, 2018).

Néanmoins, compte tenu d'une certaine confusion entourant ce qu'une mission d'entreprise devrait englober et atteindre, Campell et Yeung ont mené une recherche de deux ans auprès de 53 grandes entreprises prospères dans les années 1990 afin de concevoir une structure de mission significative. Les fruits de leur travail sont connus sous le nom d'Ashridge Mission.



Figure 7 : Ashridge Mission Model

Source : Campell and Yeung, *Creating a Sense of Mission, Long Range Planning*. (1991) Récupéré le 4 mars 2024 sur <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-the-ashridge-mission-model/>

Dès lors, nous pouvons déjà constater que le Purpose, aussi appelé le « Why the company exists » a déjà été abordé et mis en valeur pour définir une bonne mission.

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dans l'élaboration d'une déclaration de mission : la vision du fondateur, l'énoncé de la vision, le style de leadership et de gestion, les valeurs éthiques fondamentales (Bowen, 2018).

Tesla : « Accélérer la transition mondiale vers un schéma énergétique durable » (Facon, 2021)

LinkedIn : « Mettre en relation des professionnels du monde entier pour les rendre plus performants et productifs » (Facon, 2021)

Google : « Organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous. » (Facon, 2021)

Ikea : Un exemple concret qui permet de comprendre la distinction et la corrélation entre la mission et la vision est celui de l'entreprise suédoise Ikea. La vision est: *“To create better everyday life for the many people”* (Ikea,2023). Dès lors, si ses objectifs sont accomplis, la direction future, ambitieuse et idéaliste vers laquelle Ikea tend est celle d'être capable de créer et offrir un meilleur quotidien pour le plus grand nombre de personnes. (Ikea,2023)

Cette mission se doit d'être claire et définie. Elle contribuera au succès de l'organisation, si celle-ci est inculquée et correctement communiquée aussi bien en interne qu'en externe. En effet, « Plus l'énoncé d'une mission est vague, moins il est possible d'en évaluer le succès ou même de savoir si elle est atteinte. » (McAdam, 2006). Par ailleurs, il a été reconnu que l'établissement de la mission offrait des avantages en termes de management stratégique. « La déclaration de mission permet à l'entreprise d'intégrer les intérêts des parties prenantes dans le processus de décision stratégique et ainsi de réduire le risque de perdre le soutien de parties prenantes. » (Larbi, 2019).

Valeurs

Les valeurs font partie de la culture organisationnelle d'une entreprise, les qualités ou les comportements qu'elle privilégie (Aziz,2017). Les valeurs guident les choix stratégiques et les décisions quotidiennes, garantissant **une cohérence avec la mission et l'identité** de l'entreprise. Les valeurs d'une entreprise définissent sa culture et ses principes fondamentaux. Elles guident ses actions et décisions, influençant ses relations avec ses employés, clients et partenaires. Servant cadre « moral » pour le développement de l'entreprise, elles jouent un rôle crucial à plusieurs niveaux (Schein, 1985). En résumé, c'est grâce aux valeurs que les autres parties prenantes peuvent **comprendre ce qui anime** l'entreprise, son « why ».

Pour définir ces valeurs, il faut se demander (Charpin, 2023) :

- ☐ *Qu'est-ce qui est important pour vous en tant que personne ?*
- ☐ *Quels sont les principes fondamentaux qui comptent le plus pour vous dans la manière de développer votre activité ?*
- ☐ *Quels sont les points sur lesquels vous ne voulez pas transiger et qui devront donc faire partie de vos critères de décision ?*

Les valeurs peuvent permettre d'attirer ainsi que de fidéliser. On peut faire référence à la quête de sens et d'alignement des valeurs évoqué par Simon Sinek précédemment, ainsi que les questions posées aux acteurs dans « Find your why ». Les employés sont attirés par des entreprises dont les valeurs correspondent aux leurs. Un environnement de travail aligné sur des valeurs communes renforce la cohésion et la motivation des équipes (Cable & Judge, 1996). Face à des situations complexes, les valeurs servent de guide pour des choix responsables et cohérents avec l'identité de l'entreprise. Une culture d'entreprise forte, ancrée dans des valeurs positives, favorise la créativité, la collaboration et l'esprit d'équipe, stimulant ainsi l'innovation et la performance. (Denison, 1990).

Selon Hofstede, les valeurs d'une entreprise impactent également d'autres aspects tels que les interactions et la communication entre les employés, favorisant un climat de confiance et de respect. (Hofstede, 1980).

Définir les valeurs d'une entreprise est un processus crucial qui nécessite une réflexion approfondie en impliquant les dirigeants. L'entreprise doit se pencher sur sa mission, son histoire et son environnement pour identifier les valeurs qui lui correspondent le mieux. Il est important de définir un **nombre limité de valeurs claires, concises et concrètes**.

Decathlon : Vitalité, Responsabilité, Authenticité, Générosité (Decathlon, 2024)

Facebook : Audace, Impact, Bouger rapidement, Être ouvert, Créer de la valeur sociale (Facebook, 2024)

Sony : Rêves, curiosité, diversité, intégrité, sincérité (Sony 2024)

Purpose

« Alors qu'une déclaration de mission s'oriente sur une définition de ce que fait l'entreprise, et que la vision tend vers une définition de ce que l'entreprise aspire à être dans le futur, le « Purpose » est plus profond, il éclaire sur **pourquoi l'entreprise fait ce qu'elle fait** » (People with Purpose, 2022).

C'est en partant de votre **Pourquoi** et de votre **Comment**, que vous allez déterminer votre **Quoi**, ce qui vous permet de vous démarquer de vos concurrents. Qu'est-ce qui rend votre entreprise unique ou meilleure ? Quels sont vos atouts ? Que faites-vous pour répondre au besoin/problème que vous avez identifié ? (Charpin, 2023)

- ☐ *"Pourquoi faites-vous le travail que vous faites ?"*
- ☐ *"Quel est le grand problème que vous résolvez ?"*
- ☐ *"Quel mouvement défendez-vous ? Si vous ne le faites pas, quelles en seront les conséquences ?"*

3.2 Notion de « purpose » et de « why »

Le Ashridge model et le Golden Circle sont donc bien deux cadres conceptuels qui partagent une perspective similaire sur l'importance du « why » dans la stratégie et le fonctionnement des organisations.

Le lien entre ces deux modèles réside dans la mise en avant du concept de « purpose ». Dans le Golden Circle, le « why » représente la raison profonde pour laquelle une organisation existe, sa mission ou son objectif fondamental. De même, le Ashridge model identifie la mission comme l'un des piliers de la stratégie organisationnelle, définissant ainsi le "purpose" de l'entreprise. Cette **mission** ou ce « **purpose** » sert de **point de départ** pour toutes les actions et décisions de l'organisation, guidant sa direction stratégique et son comportement. En intégrant le « purpose »/ « why » dans les deux cadres conceptuels, on comprend que c'est un seul et même fondement sur lequel reposent la vision, les valeurs et la stratégie d'une organisation.

Par conséquent, le « why » joue un rôle central dans la définition de l'identité, de la direction et **du succès** d'une entreprise, et sa mise en avant est essentielle pour une stratégie organisationnelle efficace selon les perspectives du Ashridge model liées avec celles du Golden Circle.

Conclusion Chapitre 3 :

La conclusion de ce chapitre nous amène à reconnaître l'importance capitale de la vision, de la mission, des valeurs et du « Purpose » dans le cadre de l'outil qu'est le Golden Circle. Ces éléments ne sont pas simplement des concepts abstraits, mais des forces dynamiques qui permettent de façonner la culture, la performance et la direction des organisations. (People with Purpose, 2022).

Ces notions sont les piliers sur lesquels reposent l'identité et l'orientation stratégique d'une entreprise. La vision projette l'entreprise vers un avenir idéalisé, la mission définit sa raison d'être dans le présent, les valeurs guident ses actions au quotidien et le « Purpose » éclaire sur le **« pourquoi » profond de ses activités par analogie à l'outil du Golden Circle de Simon Sinek, il s'agit ici de son « Why ».**

Ces concepts interconnectés constituent les fondements de l'identité organisationnelle, orientant les décisions stratégiques et créant un alignement entre les objectifs à long terme et les actions quotidiennes. En comprenant la distinction entre vision, mission, valeurs et « Purpose », les entrepreneurs peuvent élaborer un fil conducteur clair pour guider leur entreprise vers le succès (Barret, 2017).

En combinant tous ces éléments de manière synergique, les organisations peuvent créer un environnement où la vision, la mission, les valeurs et le « Purpose » sont alignés. C'est dans cet équilibre dynamique que se trouvent les fondations solides pour une performance durable, une collaboration fructueuse et une satisfaction accrue au travail (McAdam, 2006).

Dans le contexte de la question de recherche sur les avantages et les défis du Golden Circle en tant qu'artefact dans le modèle d'affaires pour les entrepreneurs, cette conclusion souligne la pertinence du Golden Circle comme outil pour définir et communiquer efficacement la vision, la mission, les valeurs et le « Purpose » d'une entreprise.

En effet, en utilisant le Golden Circle, les entrepreneurs peuvent non seulement clarifier leur « Why », mais aussi aligner stratégiquement leurs actions avec leur vision à long terme, renforçant ainsi la cohérence et la direction de leur modèle d'affaires. Ainsi, le Golden Circle offrirait aux entrepreneurs un cadre puissant pour développer une stratégie durable et inspirante qui peut stimuler la croissance dans un environnement compétitif et incertain. Reste néanmoins à confronter ces avantages potentiels au vécu des entrepreneurs.

Partie II : Méthodologie de la collecte et analyse de données

Introduction

Afin de répondre à notre question de recherche : « Quels sont les avantages et les défis du Golden Circle en tant qu'artefact dans le modèle d'affaires pour les entrepreneurs ? », nous avons effectué une collecte de données sur le terrain.

Cette partie est organisée de la manière suivante : l'étape « collecte et analyses de données » de ce mémoire vise à analyser les données recueillies lors des interview semi-dirigées avec les différents entrepreneurs que nous avons rencontrés. En effet, cela permettra d'établir un lien entre la partie théorique dans la revue de littérature avec les données collectées sur le terrain. Pour ce faire, cette collecte de données débutera par une présentation du design de recherche utilisé.

Dans ce mémoire, nous avons décidé d'opter pour une approche qualitative. Ce choix est approprié pour l'étude de Golden Circle car c'est une recherche exploratoire qui vise à générer des connaissances nouvelles et originales. Les recherches faisant défaut aujourd'hui au sujet de cet outil. L'analyse qualitative permet notamment de «collecter les significations que les personnes attachent aux événements, processus et structures (perceptions, hypothèses, préjugés) » (Miles & Huberman, 2003).

Nous évoquerons les différents « entretiens exploratoires » que nous avons eu en amont afin de percevoir des premières intuitions du terrain. Ensuite, nous présenterons la collecte de données au travers **d'une analyse verticale et d'une analyse horizontale**. Cela nous permettra de tirer des constats que nous mettrons en relation les observations théoriques. Cette collecte nous permettra d'identifier des résultats qui aideront à répondre à notre question de recherche. Une analyse des opportunités et des limites sera également ajoutée à l'analyse, fournissant ainsi des recommandations à la communauté de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la construction identitaire d'une entreprise.

Enfin, nous pourrons conclure cette partie par une synthèse permettant de résumer en quelques paragraphes les éléments les plus pertinents de nos observations et de fournir une réponse claire à notre question de recherche.

Design de recherche

La structuration du design de recherche de ce mémoire se base sur le modèle de Maxwell, sur des entretiens simulation ainsi que sur la technique « Thinkaloud ». Ceux-ci sont décrit et explicités ci-dessous.

1. Méthode de Maxwell

Cette approche met l'accent sur la flexibilité et l'adaptation du design en fonction des données collectées et des questions de recherche qui émergent au cours de l'étude.

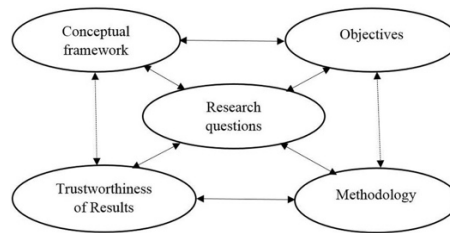


Figure 8 : Modèle de Maxwell

Source : Maxwell model (1998) for qualitative research design. Récupéré le 4 mars 2024 sur https://www.researchgate.net/figure/Maxwell-model-1998-for-qualitative-research-design_fig1_347357049

Concrètement, cela signifie que le design de recherche ne sera pas figé dès le départ, mais qu'il évoluera au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. Cette flexibilité est essentielle pour une recherche exploratoire, car elle permet de tenir compte des découvertes et des besoins qui ne peuvent pas être prévus à l'avance. (Maxwell, 2008)

L'utilisation de l'approche de Maxwell implique également une collaboration étroite entre les participants et moi-même. Je me dois d'être ouverte aux commentaires et aux suggestions des participants, et je devrai adapter mon design de recherche en conséquence. (Maxwell, 2008) Nos entretiens seront qualitatifs, semi-dirigés et approfondis, afin de pouvoir analyser les données de manière rigoureuse et de tirer des conclusions valides.

Ce choix de design de recherche implique également que les résultats de la recherche seront plus nuancés et moins généralisables que si un design de recherche plus traditionnel était utilisé. En effet, les données qualitatives sont contextuelles et ne peuvent pas toujours être généralisées à d'autres populations ou contextes (Maxwell, 2008). Nous allons décomposer ici les différentes cases du modèle et déterminer ce qu'on attend pour chacune d'entre elles :

Conceptual framework : Notre cadre théorique repose sur courant « EaD » pour contextualiser et enrichir notre compréhension du sujet.

Objectives : Nos objectifs sont de comprendre en profondeur les concepts et les implications du Golden Circle, tel que proposé par Simon Sinek, en particulier en ce qui concerne son application dans les organisations et son impact pour les entrepreneurs. Nous cherchons également à explorer les perceptions et les expériences des individus concernant le Golden Circle, en mettant l'accent sur ses avantages perçus et ses éventuelles limites.

Methodology : Nos méthodes de recherche commencent par une revue de littérature sur le sujet du Golden Circle. Comme expliqué précédemment dans ce mémoire, il y a ce qu'on appelle un GAP de littérature. C'est pourquoi nous avons décidé d'effectuer des entretiens semi-directifs sur base de la technique « Thinkaloud² » avec des entrepreneurs qui ont utilisé le Golden Circle dans leur pratique. L'analyse des données sera effectuée en utilisant l'approche Delacroix et al., (2021), en identifiant les thèmes émergents ainsi que les similitude à partir des données recueillies. C'est ce qu'on appelle une analyse verticale et horizontale des données.

Trustworthiness of results : Afin de garantir la crédibilité de nos résultats, je vais utiliser une approche méthodologique rigoureuse et transparente, en suivant les principes de l'analyse qualitative tels l'analyse verticale et horizontale (Delacroix, 2021) ainsi qu'une comparaison avec les thèmes ressortis lors des interviews avec des articles scientifiques. Nous envisageons également d'utiliser des techniques de vérification, telles que l'étape de « trustworthiness » en exposant les résultats de notre étude aux répondants et rediscuter avec ceux-ci pour vérifier la cohérence et obtenir leur validation.

Research questions : Cette case est déterminante car c'est elle qui soutient et lie toutes les autres, elle est l'élément fondateur de tout ce mémoire. C'est en définissant clairement nos questions de recherche que nous nous assurons de cibler les aspects clés du Golden Circle que nous souhaitons explorer dans notre étude. Ces questions guideront la collecte de données et notre analyse, tout en assurant que nos résultats soient pertinents par rapport aux objectifs de recherche énoncés précédemment.

En suivant cette approche méthodologique basée sur le modèle de Maxwell, nous nous efforçons de garantir que notre étude sur le Golden Circle soit rigoureuse, crédible et apporte une contribution significative à la compréhension de ce concept dans le contexte entrepreneurial. Cette méthodologie vise également à comprendre tous les composants en un clin d'œil sur la Figure 9, qui sert en quelques sorte de « canva » pour visualiser le tout.

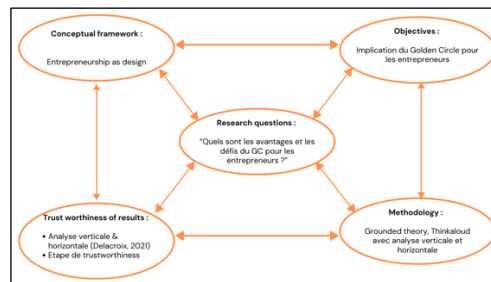


Figure 9 : Modèle de Maxwell adapté au mémoire

Source : Maxwell model adapté par Lola Dhoop. Réalisé le 8 avril 2024 sur Canva.

2. Réalisation d'entretiens simulations

Nous avons réalisé huit entrevues avec des entrepreneurs dont six avec étudiants-entrepreneurs. Chaque entrevue a été menée en utilisant un guide préétabli, élaboré à partir d'une revue de la littérature. Ce guide découle des entretiens exploratoires, qui a ensuite été amélioré pour mieux saisir les informations pertinentes à notre étude.

² Voir Point 3.

Étant donné que notre recherche porte sur l'outil Golden Circle, sa valeur ajoutée, et sachant que les entrepreneurs réagissent différemment face à des situations entrepreneuriales (Haynie, Shepherd, Mosakowski & Earley, 2010), nous avons jugé pertinent de soumettre les participants à la méthode « Thinkaloud » où ils étaient invités à réfléchir tout haut au sujet du Golden Circle lors des interviews. Cette méthode est décrite en profondeur dans la partie suivante.

3. Méthode Thinkaloud

Au cours de chaque entretien mené dans le cadre de notre étude sur le Golden Circle, nous avons activement mis en œuvre la méthode de réflexion à haute voix, communément appelée méthode « Thinkaloud ». Cette approche a été choisie pour son potentiel à révéler les nuances et les variations des participants ainsi que pour permettre de faire émerger des choses qui ne seraient pas ressorties dans un entretien classique. Cette décision méthodologique est étayée par plusieurs recherches académiques, notamment celles de Dew et ses collègues en 2009 ainsi que van Someren, Barnard et Sandberg en 1994. Ces auteurs ont souligné l'efficacité de la méthode « Thinkaloud » pour examiner les **différences individuelles** (van Someren et al., 1994).

En effet dans la littérature, représentée notamment par van Someren et ses collègues en 1994, ainsi que Charters en 2003, met en lumière les bases théoriques solides de la méthode « Thinkaloud » et confirme son utilité dans l'exploration **des processus de pensée individuels**. Ce choix méthodologique s'inscrit donc dans une démarche rigoureuse et fondée sur des travaux de recherche préexistants (Charters, 2003). Afin d'optimiser la qualité des données recueillies, nous avons veillé à expliquer cette méthodologie avant l'entretien et répéter que leurs réflexions se font à haute voix pendant celui-ci. Cette démarche vise à encourager les participants à verbaliser toutes leurs pensées et à minimiser les omissions potentielles dans leurs réflexions à haute voix. C'est fondamental car ce sont ces « transcriptions des pensées verbalisées » qui constituent la base des données à analyser dans le cadre de cette méthodologie (Dew et al., 2009).

Notre choix de la méthode « Thinkaloud » pour étudier le Golden Circle se justifie par le fait que cette approche qualitative nous permettra d'explorer en profondeur les processus cognitifs impliqués dans la réflexion sur l'outil du Golden Circle et d'apporter ainsi une contribution significative à la compréhension de celui-ci pour le domaine des Sciences de Gestion. Nous avons utilisé cette méthode en demandant aux répondants de donner leur « Why », comment l'ont-ils défini, le transmettent-ils à leur clientèle, la valeur ajoutée de celui-ci, l'utilisation d'un « cadre » pour la création de leur identité et ensuite parler du Golden Circle en tant que tel et récolter leurs opinions.

Échantillon

Un échantillonnage par jugement (*judgment sampling*) et par convenance (*convenience sampling*) ont été utilisés. Ceci signifie que les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à répondre à la question de recherche ainsi que de leur facilité d'accès (Blandford, 2013). Outre la disponibilité des répondants, un critère de sélection a été établi, tous devaient avoir déjà entrepris une démarche entrepreneuriale au travers d'un projet, soit fictif dans le cadre de cours universitaires en entrepreneuriat (étudiants-entrepreneurs), soit réel (entrepreneurs). Au total, 8 entretiens « officiels » ont eu lieu entre le 19 mars et le 17 avril 2024 et ont duré en moyenne 30 minutes.

La dimension de l'échantillon se révèle restreinte, cela s'explique par la demande conséquente en ressources et en temps nécessaire à la réalisation d'une recherche qualitative par le biais d'entretiens, notamment lors de la phase de retranscription. La détermination de l'adéquation de cette taille d'échantillon repose sur le critère de la saturation théorique, tel que préconisé par Hayashi, Abib et Hoppen (2019). Un récapitulatif du profil des participants se trouve en annexe 2.

Entretiens exploratoires

Lors de ma recherche, j'ai tout d'abord effectué des entretiens dit « exploratoires ». Ceux-ci visent à directement me rendre sur le terrain et être confrontée à la réalité de celui-ci. Ces entretiens exploratoires jouent un rôle essentiel dans ce mémoire en offrant une première immersion dans le sujet d'étude. Leur objectif est multiple : ils permettent d'esquisser des intuitions préliminaires, de développer le guide d'entretien en se basant sur des interactions concrètes, de visualiser la direction potentielle de la recherche, et enfin, de confronter les idées théoriques du Golden Circle avec la réalité du terrain. Ces entretiens constituent ainsi une étape fondamentale pour affiner la méthodologie de recherche et orienter efficacement l'analyse des données à venir. Voici ce que nous avons retiré des entretiens préliminaires :

□ *Monsieur Augustin CARDON, fondateur de Chuva Outdoor ;*

Dans le cadre de mes entretiens exploratoires, j'ai discuté avec le co-fondateur de « Chuva Outdoor », une entreprise novatrice spécialisée dans la location de tentes éco-responsables pour des grands événements en plein air. Au cours de nos échanges, il a partagé une perspective mitigée sur le concept du Golden Circle, développé par Simon Sinek. Contrairement à une application explicite de cette méthodologie, il a souligné que leur approche ne s'était pas faite de manière consciente, mais plutôt de manière intuitive. Selon lui, leur vision a toujours été profondément enracinée dans le « Why » de leur entreprise, même si cela n'a pas été formulé selon le modèle traditionnel du Golden Circle. Ils ont toujours été motivés par une passion ardente pour la durabilité environnementale et la création d'expériences uniques en plein air. Cependant, en rétrospective, il a exprimé que l'utilisation délibérée du Golden Circle aurait pu apporter une structure plus claire à leur communication et à leur stratégie. Par exemple, en identifiant explicitement leur « Why » (le sens derrière leur entreprise), leur « how » (leurs actions et méthodes pour réaliser leur vision), et leur « what » (les produits et services qu'ils offrent), ils auraient pu **renforcer leur message et leur impact**. De plus, il a suggéré qu'une application plus consciente du Golden Circle aurait pu les aider à mieux articuler leur **proposition de valeur** aux clients et aux partenaires potentiels. En mettant en avant leur engagement pour l'écologie et l'innovation dans chaque aspect de leur activité (le « Why »).

En conclusion, bien que « Chuva Outdoor » n'ait pas explicitement utilisé le Golden Circle dans sa stratégie initiale, leur histoire révèle une profonde résonance avec les principes sous-jacents de cet outil. Leur engagement passionné envers la durabilité et l'innovation témoigne de l'importance de comprendre et de communiquer efficacement le « Why ».

□ *Madame Dina BELLOSO, fondatrice de Neo Retro ;*

Au cours de mes entretiens exploratoires, j'ai également discuté avec la co-fondatrice de « Neo Retro », une entreprise dynamique spécialisée dans le commerce de gros d'automobiles et d'autres véhicules légers. Sa perspective sur l'utilisation du Golden Circle a été nuancée et pragmatique, offrant un éclairage différent sur cet outil de stratégie.

Contrairement à certains qui considèrent le Golden Circle comme un élément indispensable de leur stratégie, la co-fondatrice de Neo Retro a exprimé une opinion plus modérée. Pour elle, bien que cet outil puisse être utile, elle ne le considère pas comme essentiel à la réussite de leur entreprise. Elle a souligné que, dans un secteur aussi compétitif et en constante évolution que l'industrie automobile, la clarté sur le « Why » de l'entreprise peut parfois sembler évidente. Leur entreprise est fondée sur des objectifs commerciaux solides, tels que la satisfaction des clients, la rentabilité et l'adaptation aux tendances du marché. Cependant, elle a reconnu que le Golden Circle pourrait apporter une valeur ajoutée en clarifiant et en amplifiant leur message de marque. En identifiant explicitement leur « Why » (par exemple, offrir des véhicules de qualité qui répondent aux besoins et aux aspirations des clients), ils pourraient renforcer leur positionnement sur le marché et accroître la fidélisation de la clientèle. Elle a également souligné que, bien que le Golden Circle puisse être un outil précieux pour les entreprises qui cherchent à différencier leur marque et à communiquer leur identité unique, il n'est pas toujours adapté à toutes les situations. Dans un secteur comme le leur, où l'accent est souvent mis sur les performances financières et la concurrence acharnée, d'autres stratégies peuvent être tout aussi efficaces pour atteindre leurs objectifs commerciaux. En fin de compte, la co-fondatrice de Neo Retro reconnaît l'utilité potentielle du Golden Circle, mais elle met en avant la nécessité de l'adapter aux **spécificités** de leur entreprise et de leur secteur. Pour elle, la clé réside dans la capacité à utiliser les outils de stratégie de manière flexible, en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise.

Ces deux entretiens exploratoires m'ont aidé à définir mon design de recherche en cherchant à comprendre comment les entrepreneurs perçoivent et utilisent le Golden Circle dans leurs modèles d'affaires respectifs. Les réflexions des co-fondateurs de « Chuva Outdoor » et de « Neo Retro » offrent un éclairage intéressant sur la variété d'approches et de perspectives concernant cet outil de stratégie. Alors que « Chuva Outdoor » illustre comment une entreprise peut être alignée intuitivement avec les principes du Golden Circle sans une utilisation explicite de celui-ci, « Neo Retro » met en lumière les nuances de son application dans des secteurs concurrentiels et en évolution rapide.

Collecte et analyses de données

Après avoir réalisé les interviews, nous avons entrepris l'analyse des données primaires en nous concentrant désormais sur l'utilisation et la perception de l'outil pour les entrepreneurs dans une perspective de recherche.

Pour ce faire, les discussions ont été transcrites (voir Annexe 3), ce qui nous a permis une première exploration de ces échanges afin d'identifier les éléments clés. Cette approche a également initié une analyse de contenu en segmentant les données en catégories pertinentes (Delacroix et al., 2021).

Les différentes données ont ainsi été décomposées lors des entretiens. Les thèmes abordés ont été comparés, et les éléments qui ont été abordés plusieurs fois ont été mis en évidence. Enfin, les retours concernant les avantages et inconvénients du Golden Circle ont été confrontés. Les échanges et entretiens ont été examinés selon différentes perspectives, incluant une approche **verticale et horizontale**.

Cette méthodologie s'appuie sur les travaux de Delacroix et al. (2021) qui préconisent une analyse comparative des réponses des participants à la fois verticalement et horizontalement. Une représentation visuelle de cette méthodologie est fournie dans la figure 10.

Il convient de noter que Delacroix et al. (2021) recommandent l'utilisation de citations des entretiens dans les cellules des tableaux. Cependant, pour des raisons de clarté et de facilité de compréhension, nous avons choisi de résumer les récits des participants en quelques lignes seulement, tandis que les versions intégrales sont accessibles en Annexe 3.

L'analyse verticale (par interview), selon la terminologie de Delacroix et al. (2021), se concentre sur les **détails spécifiques** à chaque entretien, tandis que l'analyse horizontale (par thème/sujet) met en évidence les **similitudes** entre les différents échanges ou entretiens. Ces différentes approches génèrent des observations variées qui enrichissent notre analyse.

SIC : « Tout au long de ce travail, plusieurs opérations d'analyse sont menées :

***L'abstraction**, en partant de l'idée que les catégories identifiées sont des indicateurs empiriques de construits d'ordre plus général, l'analyste les regroupe ensuite en concepts de second ordre. Il peut s'agir de concepts issus de la littérature (dans une approche plutôt déductive) ou, au contraire, de concepts émergents que l'analyste n'avait pas anticipés (dans une approche plus inductive).*

***La comparaison**, l'analyste effectue des rapprochements entre extraits d'une même catégorie, en explorant leurs similarités et leurs différences. Ceci lui permet de relier les catégories afin de faire émerger les construits de second ordre. Élaborer des tableaux ou des matrices peut être utile pour faciliter la comparaison entre les extraits représentatifs d'une catégorie, comme entre les catégories elles-mêmes. À ce sujet, Miles et Huberman (2003) recommandent plusieurs types de matrices selon l'objectif de la recherche, ... » (Delacroix et al. 2021)*

Thèmes et catégories	Entretien 1	...	Entretien n	Synthèse horizontale
Thème 1 Catégorie 1 ... Catégorie n	Analyse verticale ↓	Analyse horizontale →		Synthèse thème 1
...				...
Thème n Catégorie 1 ... Catégorie n				Synthèse thème n
Synthèse verticale	Synthèse entretien 1	...	Synthèse entretien n	Synthèse générale

Figure 10 : Analyse verticale et horizontale des entretiens

Source : Delacroix et al., (2021). Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires. Dans : *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing* (page 31). Récupéré le 4 mars 2024 sur <https://www.cairn.info/marketing-research--9782100792993-page-151.htm>

En intégrant ces différentes analyses, nous serons en mesure d'obtenir une vision complète et nuancée de l'impact du Golden Circle sur les jeunes entrepreneurs, en mettant en lumière ses avantages, ses défis et sa réelle valeur ajoutée dans différents contextes entrepreneuriaux.

1. Tableau de l'analyse horizontale (par sujet/thème) et de l'analyse verticale (par interview)

Thèmes et catégories	Entretien 1 : Lucie	Entretien 2 : Ambroise	Entretien 3 : Edouard	Entretien 4 : Marie	Entretien 5 : Jonathan	Entretien 6 : Grâce	Entretien 7 : Mathieu	Entretien 8 : Victoria	Synthèse Horizontale
Connaissance et compréhension de l'outil	« On a utilisé le GC un peu en profondeur dans le sens où on a utilisé ça pour analyser toutes les informations qu'on avait et pour voir ce qu'on devait garder et ce qu'on ne devait pas garder. »	« Je n'ai pas une connaissance préalable du GC. »	« On connaissait déjà le Golden Circle depuis un moment. »	« Non, je n'en ai jamais entendu parler en fait. »	« Oui, oui, donc, c'est le Golden Circle, en gros, ça veut dire quoi ? Pourquoi, comment, quoi, c'est ça. »	« Un petit peu, donc pourquoi, comment, quoi, c'est ça et donc on s'est vraiment misé sur le pourquoi, je pense. »	« Je me souviens du TED talk mais pas en détail. »	« Non, pas plus que ça. J'ai déjà vu vite fait dans mes cours, mais je pense qu'un professeur en a sûrement parlé dans ses cours sur l'entrepreneuriat. »	<i>Connaissance relative de l'outil mais pas de connaissance réellement approfondie. Les répondants avaient une idée ou une vue générale mais pas dans le détail.</i>
Application pratique comme artefact	« On l'a utilisé à chaque étape de la création de l'entreprise, dans le sens où on avait des stratégies, mais ce qui répond quand même à notre GC, c'est qu'est-ce qu'on ne devrait pas rajouter des choses dedans, est-ce qu'on ne devrait pas enlever des choses, peut-être le rendre plus visuellement attrayant pour mieux comprendre. »	« On n'a pas vraiment eu à l'appliquer. »	« On l'a appliqué dans chaque étape de la création de notre start-up, pour s'assurer qu'on reste aligné sur notre vision et nos valeurs. »	« Pas utilisé autant que tel » mais nous avons pu constater que Marie se laisse guider par ses passions et a intuitivement voulu communiquer en partageant son « Why ».	« Pas utilisé autant que tel mais inconsciemment en ayant une vraie mission au départ qui a servi de motivation pour créer l'entreprise. »	« Au départ, on s'est juste dit pourquoi oralement, puis on a brainstormé et puis on a mis ça en schéma parce que visuellement, c'est plus attrayant et puis on arrive mieux à visualiser la chose. »	« Donc, nous, on est vraiment parti, je pense, comme tu me parles ici avec le Golden Circle, je pense plus qu'on a eu le « Why ». Donc, le pourquoi on a envie de faire ça avant le what, si je ne dis pas de bêtises. Et j'ai l'impression d'avoir plutôt eu cette réflexion dans ce sens-là. Enfin, je pense. »	Dans le projet FujiPack, l'utilisation du mycélium pour créer des emballages biodégradables découle d'une volonté initiale de créer un impact positif sur l'environnement. (Why)	<i>Importance de rester aligné sur la vision et les valeurs de l'entreprise. Pas l'avoir directement appliqué, mais ont observé des manifestations indirectes de ses principes. Importance de la communication du « Why » dès le départ. ET donc un artefact intuitif.</i>

Utilisation continue et itérative	Elle mentionne que le GC est utilisé de manière intuitive avec ses collègues. Elle revient toujours à la base de son « Why » avant de prendre une décision.	Pas d'utilisation itérative.	Utilisation continue de l'outil qui est utilisé pour évaluer si l'entreprise est toujours en adéquation avec ses valeurs, ses missions et ses objectifs. L'utilisation itérative pour ajuster et améliorer la stratégie de l'entreprise au fil du temps.	Utilisation itérative dans sa communication uniquement.	Pas d'utilisation itérative.	Outil utilisé de la conception initiale à l'évolution stratégique. GC utilisé pour faire un feedback régulier sur la stratégie de l'entreprise, assurant ainsi que l'entreprise reste sur la bonne voie et continue d'atteindre ses objectifs.	Est passé du How au « Why » pour les pitch pour convaincre les investisseurs et clients. Reconnaît que c'est un ancrage pour l'entreprise.	Bien que Victoria ne soit pas familiarisée avec le concept du GC au début, elle reconnaît l'importance de se rappeler constamment du « Why » derrière leur entreprise. Elle suggère également qu'il est essentiel de maintenir cette clarté au fil du temps.	<i>Les participants soulignent que l'utilisation du GC n'est pas seulement ponctuelle, mais continue tout au long du cycle de vie de l'entreprise, permettant l'amélioration continue et le recentrage sur la mission.</i>
Impact sur le modèle d' affaires	Peut grandement aider à mener une entreprise vers le succès mais pas besoin d'utiliser l'outil en tant que tel. Avoir une bonne équipe avec des brainstorming riches. Se rendre compte du « sens » derrière tout le projet.	Utilisation du GC essentiel selon lui. Il estime que clarifier le « Why » derrière le projet est crucial pour inspirer confiance et mobiliser les parties prenantes. (Clients, investisseurs, fournisseurs, etc)	Edouard pense que le GC est un outil précieux pour orienter l'entreprise vers le succès. Il souligne l'importance de définir une vision claire et de communiquer efficacement le « Why » pour mobiliser les employés et convaincre et fidéliser les clients.	Pour Marie, le succès réside avant tout dans les motivations et les passions pour mener son projet entrepreneurial. Elle reconnaît l'importance du « Why » mais estime que l'outil n'est pas indispensable en tant que tel. Il faut savoir se poser les bonnes questions et rester aligné avec les motivations originelles du projet.	Jonathan comprend surtout l'argument de la « connexion émotionnelle » avec les clients. Néanmoins, il estime que cet outil n'est pas toujours utile pour tous les secteurs. Il rajoute que beaucoup d'entreprises ont connu un grand succès sans pour autant utiliser le GC.	Grâce à eu connaissance de l'outil à l'université et a été conquise. Selon elle, le GC est indispensable selon elle pour connaître le succès.	N'aime pas les outils proposés comme le BMC par exemple. Pas toujours indispensables et parfois trop « trendy » selon lui sans réelle valeur ajoutée. Pour l'instant pas convaincu mais voit l'idée et le potentiel. Est d'accord avec le fait qu'il faut donner du sens au projet mais pas besoin de l'utilisation du GC pour atteindre le succès.	Victoria reconnaît que des entreprises comme Apple et Starbucks ont réussi à créer des marques fortes en mettant en avant leur « Why ». Elle estime que cette approche peut aider une entreprise à se différencier sur le marché et à fidéliser sa clientèle.	<i>Peut jouer un rôle important dans la réussite d'une entreprise, mais son utilisation en tant qu'outil formel n'est pas jugée nécessaire par tous. La clarté du « Why » est plus mise en avant. Les motivations et des passions des individus sont tout aussi importantes. Certains voient le GC comme un outil précieux, tandis que d'autres le considèrent comme une tendance sans réelle valeur ajoutée. Atteindre ses objectifs.</i>

Avantages du GC	-Clarté de la mission et des valeurs -Alignement stratégique -Communication efficace - Utilisation continue - Différenciation sur le marché - Facilitation de la prise de décision	-Clarté de la mission et des valeurs -Communication efficace -Utilisation continue -Amélioration de la rétention des clients -Différenciation sur le marché	-Communication efficace -Utilisation continue -Différenciation sur le marché -Amélioration de la rétention des clients	-Clarté dans la communication des valeurs de l'entreprise. -Aide à définir une identité de marque forte et cohérente. -Facilite la prise de décision en alignant les actions sur les objectifs et les valeurs. -Permet de maintenir le cap sur la mission initiale de l'entreprise. -Favorise une compréhension approfondie des motivations fondamentales derrière les actions de l'entreprise.	-Clarté de la mission et des valeurs -Alignement stratégique -Communication efficace -Utilisation continue -Différenciation sur le marché -Facilitation de la prise de décision	-Clarté de la mission et des valeurs -Alignement stratégique -Communication efficace -Orientation dans la prise de décision -Utilisation continue -Amélioration de la rétention des clients -Différenciation sur le marché	-Alignement des valeurs -Création d'une communauté (aficionados) -Communication efficace -Différenciation sur le marché	-Clarté de la mission et des valeurs -Alignement des valeurs -Création d'une communauté (aficionados) -Communication efficace -Différenciation sur le marché	-Clarté de la mission et des valeurs -Alignement stratégique -Alignement des valeurs -Communication efficace -Orientation dans la prise de décision -Utilisation continue -Amélioration de la rétention des clients -Création d'une communauté fidélisée -Différenciation sur le marché -Favorise une compréhension approfondie des motivations fondamentales derrière les actions de l'entreprise
Désavantages/défis du GC	-Absence de formation préalable sur l'utilisation de l'outil. -Difficulté à appliquer l'outil dans un contexte non-commercial ou non-lucratif.	-Risque de simplification excessive dans la communication des valeurs de l'entreprise. -Nécessité d'adapter l'outil à des situations plus complexes.	-Limitation de l'outil dans des contextes différents. -Potentiel manque d'adhésion des parties prenantes.	-Complexité potentielle de l'outil dans des situations où les valeurs de l'entreprise ne sont pas clairement définies. -Besoin de trouver un juste équilibre entre la passion, les valeurs et le côté business.	-Besoin de trouver le juste équilibre entre la pertinence et l'innovation dans l'utilisation de l'outil. -Difficulté à intégrer l'outil dans des organisations déjà établies ou traditionnelles.	-Aspect visuel. -Éducation des personnes, fermeture d'esprit.	-Risque de greenwashing -Manque d'adaptabilité -Peut paraître restrictif	-Maintien de la clarté du « Why » lorsque l'entreprise évolue. -Toujours rester aligné.	-Complexité de l'application -Interprétation subjective -Risque de simplification excessive -Besoin de réflexion approfondie -Flexibilité visuelle limitée -Risque de réticence ou de résistance

Avis global du GC en tant qu' artefact de son utilisation	Lucie pense que l'idée est intéressante, mais pense que c'est difficile à mettre en œuvre pour certains projets. Par exemple, définir clairement notre « Why » pourrait être un défi, car le projet est né de différentes motivations et influences. Difficile de communiquer le « Why » de manière concise et convaincante.	Ambroise voit le GC comme un outil essentiel dans la création d'une entreprise, car il permet de clarifier le « Why » derrière le projet, ce qui est crucial pour inspirer confiance et engagement.	Pour Edouard, le GC est un guide précieux pour définir la vision et la mission de l'entreprise. Il met l'accent sur l'importance de se concentrer sur le « Why » pour motiver les membres de l'équipe et attirer les clients.	Selon Marie, c'est le « Why » qui est indispensable. Rester fidèle à ces valeurs. « <i>On attire ce qu'on transpire.</i> » Elle pense que l'outil peut aider à rester aligné avec les motivations et passions de départ.	Pour Jonathan, l'outil peut se révéler utile mais n'est pas pour autant indispensable. Par ailleurs, il estime que le GC n'est pas adapté pour tous les secteurs.	Grâce voit le GC comme un outil indispensable dans leur processus de création d'entreprise. Elle souligne son utilité pour définir leur proposition de valeur et communiquer efficacement avec leur public cible.	Mathieu reconnaît l'intérêt du GC pour clarifier les valeurs et motivations fondamentales d'une entreprise. Peut être utile pour rester centré sur ces valeurs. Cependant, il souligne que son utilité peut varier en fonction du tempérament et de l'approche entrepreneuriale de chacun. Pour lui, l'entrepreneuriat reste souvent très intuitif, et il estime que la réussite dépend souvent d'une combinaison de facteurs, dont certains ne peuvent pas être entièrement planifiés ou déterminés à l'avance.	Victoria trouve que GC est utile pour définir la mission et les valeurs d'une entreprise. Elle estime que cette approche peut renforcer la stratégie et la marque tout en suscitant la motivation interne des employés. Cependant, elle reconnaît également que sa mise en œuvre peut être difficile dans certains contextes et que certaines personnes peuvent trouver le concept trop simpliste.	<i>En général, les entrepreneurs reconnaissent l'intérêt du GC pour clarifier la mission et les valeurs fondamentales d'une entreprise. Certains le voient comme un outil essentiel pour inspirer confiance et engagement, tandis que d'autres estiment qu'il peut être difficile à appliquer, surtout pour des projets complexes aux motivations variées. Certains soulignent que l'entrepreneuriat reste souvent intuitif et que le succès dépend de plusieurs facteurs, pas seulement du GC.</i>
--	---	--	--	---	--	--	---	---	--

Synthèse verticale									
	Voit le GC comme un outil puissant pour clarifier la raison d'être. Elle apprécie sa simplicité. Peut aider à motiver les équipes et à inspirer les clients. L'utilisation du GC peut être bénéfique pour structurer la communication et orienter les actions vers des objectifs plus significatifs.	Il recommande l'utilisation du GC pour les entrepreneurs débutants afin de comprendre leurs motivations profondes et donner du sens à leurs projets. Il met l'accent sur l'importance du « Why » pour se différencier dans des secteurs concurrentiels et communiquer des valeurs uniques.	Il souligne que le GC est un outil intéressant pour comprendre les motivations profondes d'une entreprise et pour communiquer efficacement avec les clients. Cependant, il souligne également que le « how » et le « what » sont tout aussi importants pour mettre en œuvre la vision et atteindre les objectifs de l'entreprise.	Bien qu'elle n'ait pas une connaissance approfondie de la méthode, elle exprime une forte adhésion à l'importance du « Why » dans la création et la réussite d'une entreprise. Elle souligne l'importance de suivre ses passions et de trouver un sens profond dans ce que l'on fait, ce qui résonne avec les principes du GC.	Bien qu'il ne l'ait pas utilisé formellement lors de la création de sa société, il reconnaît l'importance d'avoir un « Why » solide derrière son entreprise. Il estime que cet aspect est fondamental pour l'identité de son entreprise, bien qu'il puisse ne pas être prioritaire pour tous les clients. Il reconnaît que cet outil peut être moins pertinent dans des secteurs très techniques ou réglementés, où d'autres considérations peuvent primer.	Elle considère le GC comme un outil essentiel pour définir la mission, les valeurs ainsi que pour communiquer avec son public. Elle recommande à tous les entrepreneurs mais elle dit qu'il peut nécessiter des ajustements visuels. Bien que son utilisation ne soit pas obligatoire dès le début, elle peut faciliter le processus de création d'entreprise et contribuer au succès à long terme.	Mathieu reconnaît l'utilité du Golden Circle pour clarifier les valeurs d'une entreprise, mais estime que son efficacité peut varier selon l'approche entrepreneuriale. Il le considère plus adapté aux personnes privilégiant une approche structurée, mais non indispensable à tous les stades du développement entrepreneurial.	Elle considère que sa mise en œuvre peut être difficile dans certains contextes et que certaines personnes peuvent trouver le concept trop simpliste. Pour autant, elle considère le GC comme un outil précieux, qui peut fortement augmenter le branding (McDonald, Starbuck) mais suggère qu'il doit être utilisé avec discernement et adaptabilité.	Beaucoup des intervenants révèlent le côté « intuitif » de l'entrepreneuriat. Néanmoins, ils insistent et reconnaissent tous l'importance de connaître le but et l'identité pour donner une direction au projet est soulignée. Cependant, ils ont le sentiment que le GC n'est pas toujours adapté. Ils trouvent que le GC peut paraître un peu abstrait et doit être utilisé correctement avec du bon sens et servir à rester aligné aux valeurs initiales.

2. Résultats

Synthèse verticale : Les participants expriment une compréhension variable du GC et de son application. Certains ont une connaissance préalable, tandis que d'autres découvrent l'outil lors de l'entretien. L'application pratique du GC varie également, certains l'utilisent de manière continue et itérative pour rester alignés sur leur vision et leurs valeurs, tandis que d'autres le voient comme un artefact intuitif qui se manifeste dans leurs actions sans être explicitement utilisé. L'impact du GC sur le modèle d'affaires est considéré comme significatif, en aidant à clarifier la mission, à communiquer efficacement et à maintenir l'alignement stratégique. Cependant, des défis sont également identifiés, tels que la complexité potentielle de l'outil et son adaptation à des contextes variés. En fin de compte, les participants reconnaissent l'importance du « Why » dans la réussite entrepreneuriale, bien que certains remettent en question l'absolue nécessité du GC pour atteindre cet objectif.

Synthèse Horizontale : La synthèse horizontale met en évidence une connaissance relative du GC parmi les participants, avec une vue générale mais pas dans les détails. Bien que certains n'aient pas directement appliqué le GC, ils reconnaissent l'importance de rester alignés sur la vision et les valeurs de l'entreprise, observant des manifestations indirectes de ses principes. Les participants soulignent que l'utilisation du GC n'est pas seulement ponctuelle mais continue tout au long du cycle de vie de l'entreprise, favorisant l'amélioration continue et le recentrage sur la mission. Bien que certains considèrent le GC comme un outil précieux pour atteindre les objectifs de l'entreprise, d'autres le voient comme une tendance sans réelle valeur ajoutée, soulignant des défis tels que la complexité de l'application, l'interprétation subjective et le risque de simplification excessive. En résumé, bien que les entrepreneurs reconnaissent l'intérêt du GC pour clarifier la mission et les valeurs fondamentales d'une entreprise, son utilisation formelle n'est pas jugée nécessaire par tous, et l'entrepreneuriat reste souvent intuitif, avec le succès dépendant de plusieurs facteurs.

3. Étape de trustworthiness

Dans le cadre de l'étape de validation de la fiabilité de nos résultats, nous avons entrepris une démarche supplémentaire pour consolider la confiance dans notre recherche. Cette étape impliquait un retour aux répondants initiaux afin de revisiter et de discuter de nos conclusions. Sur les huit répondants officiels, j'ai eu l'opportunité de rencontrer à nouveau quatre d'entre eux, qui ont généreusement accepté de participer à cette phase de suivi.

Les entretiens de suivi ont été extrêmement instructifs, confirmant et enrichissant nos découvertes précédentes. Parmi les participants, l'un a spécifiquement souligné l'impact significatif de notre recherche sur son entreprise. Il a partagé comment notre discussion antérieure l'avait incité à approfondir sa réflexion sur la raison d'être de son entreprise. Il s'agit de « W3build ». Grâce à notre échange, il a pu affiner sa vision et articuler de manière plus précise les valeurs fondamentales de son organisation.

Une observation particulièrement intéressante qui est ressortie de ces entretiens de suivi est l'intérêt croissant des répondants pour le concept du Golden Circle. Inspirés par nos discussions antérieures, ils ont commencé à envisager leurs stratégies et leurs objectifs sous un nouvel angle, en se concentrant davantage sur le « Why » de leurs actions plutôt que sur le « what » ou le « how » habituels.

De plus, ces entretiens ont révélé une perspective légèrement différente de la part des répondants sur certaines questions clés. Leurs insights ont ajouté une dimension supplémentaire à notre compréhension, enrichissant ainsi la profondeur de notre analyse. Par exemple, l'entreprise Tweetz a exprimé une vision plus holistique de la manière dont son entreprise compte interagir avec sa communauté. Alors que notre analyse initiale se concentrait principalement sur les aspects économiques de leurs activités, ce répondant a souligné l'importance d'initiatives spécifiques, telles que surveiller les contenus, veiller à ne pas promouvoir des produits non écologiques etc. Cela illustre alors l'engagement profond de son entreprise envers la responsabilité sociale et l'alignement avec leur « Why ». Ces rencontres de suivi ont non seulement confirmé la robustesse de nos résultats initiaux, mais elles ont également apporté de nouvelles perspectives et des insights précieux. Ce processus de validation continue renforce la crédibilité et la confiance dans les conclusions de notre recherche, soulignant ainsi l'importance de maintenir un dialogue ouvert et collaboratif avec nos répondants.

4. Discussion

Cette section rendra compte de certains des liens qui se sont dégagés entre l'analyse des tableaux comparatifs et les points clés découverts dans la revue de littérature. Il est en effet intéressant de pouvoir rappeler les points théoriques clés observés précédemment afin de pouvoir les confronter à la réalité et aux résultats observés sur le terrain. Il permet d'identifier les contributions clés (ce qui est nouveau d'un point de vue théorique) ainsi que les pistes de recherche prometteuses (ce qui reste à explorer).

Nous explorerons les insights tirés des interviews fournies, en les mettant en relation avec les concepts clés de votre revue de littérature tels que l'entrepreneuriat en tant que design, l'expérimentation, la transformation, le design thinking et le Business Model Canvas (BMC). Nous évaluerons également la pertinence du Golden Circle en tant qu'artefact dans le modèle d'affaires à la lumière de ces discussions.

Le Golden Circle : artefact d'une démarche d'expérimentation ou de transformation ?

Commençons par le « **Outer System** ». Pour rappel, celui-ci décrit « l'environnement », c'est-à-dire tout ce qui est « extérieur » au projet entrepreneurial (Berglund, 2021). Dans la vision « expérimentation », c'est un cadre incertain indépendant au projet entrepreneurial. Dans ce cadre-ci, on veut alors mieux connaître le marché pour pouvoir l'appréhender au mieux.

Pour ce faire, on va alors se concentrer sur le « how » et le « what » en faisant du prototypage, de la collecte d'information. En effet, l'incertitude est considérée comme « épistémique » (Berglund et al., 2020), c'est-à-dire qu'elle peut être réduite grâce à l'apprentissage et grâce à la connaissance. On va donc pouvoir réduire cette incertitude grâce aux premiers cercles du Golden Circle qui sont utilisés comme un moyen d'affiner sa propre vision du marché et de l'adéquation du projet avec ce dernier. C'est ce que de nombreux intervenants font pour développer le projet entrepreneurial comme Kiwo qui a réalisé un prototype de distributeur en bois et questionner les futurs clients avec l'adéquation de leur projet.

En ce qui concerne la vision « transformation », l'incertitude est ontologique et la seule façon de réagir, c'est de créer le futur soi-même (Berglund et al., 2020). Dès lors l'opportunité va être co-crée avec des acteurs qui vont s'engager dans le projet entrepreneurial. Le Golden Circle joue alors un rôle différent en étant un artefact qui sert à « rallier » les parties prenantes en se servant de la cause émotionnelle.

C'est donc bien ici un objet qui nous permet de rentrer en interaction avec les autres acteurs. Grâce à cette interaction, il sera alors possible de construire l'opportunité. Ils vont permettre de rentrer en négociation, en discussion, en co-construction avec les autres acteurs.

Intéressons-nous désormais au « **Inner system** ». L'utilisation du Golden Circle en tant qu'artefact permet de renforcer le « Inner System ». Pour rappel selon Berglund et al., (2020) celui-ci décrit les individus qui créent le projet. Dans un premier temps, cela peut être un solo entrepreneur avec ses cofondateurs et puis ce seront les employés qui vont les rejoindre. Nous avons pu faire émerger l'importance de rallier les clients ainsi que les différentes parties prenantes en les faisant adhérer au « Why ». Les différents entrepreneurs expliquent que c'est souvent grâce à leur cause profonde qu'ils réussissent à convaincre et vendre.

Par exemple, certains interviewés insistent sur le fait que communiquer le « Why » de leur entreprise est essentiel pour convaincre des parties prenantes lors de salons comme celui du Mind&market par exemple. Ils ont remarqué qu'ils attirent, retiennent et convainquent mieux en ayant un discours axé sur leur « Why » plutôt que sur le « how » ou le « what ».

Nous pouvons confirmer que le « Why » est bien considéré comme la cause profonde de la création du projet. C'est un objectif inspirant qui motive l'entreprise et guide ses actions. C'est la raison émotionnelle qui suscite l'engagement des clients et des employés. Par ailleurs, nous pouvons mettre en évidence que le Golden Circle semble jouer un rôle crucial dans la différenciation stratégique des entreprises. Certains interviewés expliquent comment articuler leur « Why » les aide à se démarquer de leurs concurrents en créant une connexion émotionnelle avec leur public cible. Par exemple : Marie Voght qui promeut des expéditions en Belgique tout en respectant l'environnement lui a permis de créer une vraie connexion avec les adhérents de son « Why », ils ne veulent plus participer au tourisme non responsable. Cette approche se rapproche de l'idée précédemment développée - *Entrepreneurship as design* - où la création de produits et de services est guidée par une compréhension profonde des besoins et des désirs des clients.

Si l'on aborde le Golden Circle comme un artefact du modèle d'affaires. C'est-à-dire un élément de « **Interface** », pour rappel : c'est l'élément qui va donner la possibilité à l'entrepreneur (Inner System - les individus), de pouvoir communiquer avec l'extérieur (Outer System - l'environnement). Celui-ci va permettre de faire voir le jour à « l'identité » même du projet. En se posant les questions de Simon Sinek, cela permet de mettre l'accent sur la compréhension des besoins des parties prenantes et la création de valeur différenciée.

Pertinence du Golden Circle dans le modèle d'affaires

Enfin, il est clair que le contexte et le secteur peuvent jouer un rôle significatif dans la stratégie et la communication des entreprises. Néanmoins, en plaçant le « Why » au centre de leur activité, les entreprises peuvent créer une vision partagée qui guide toutes leurs décisions stratégiques. De plus, en intégrant le GC dans leur modèle d'affaires, les entreprises peuvent mieux aligner leurs activités sur leur mission et leur vision, ce qui peut conduire à une plus grande durabilité et à un impact positif sur la société.

Néanmoins, nous avons également pu relever que certains considèrent que le GC peut parfois être trop abstrait pour être pleinement utile dans des situations concrètes. En effet, la recherche du « Why » peut sembler superflue, voire déroutante, si elles ont déjà une compréhension claire de leur mission et de leurs objectifs. De plus, pour ceux qui possèdent déjà un bon sens stratégique et une vision claire de leur activité, le recours au GC peut sembler peu utile.

En outre, le caractère flou et subjectif du « Why » peut parfois entraîner une interprétation vague et des discussions interminables sans aboutir à des actions tangibles. En somme, bien que le GC puisse être inspirant pour certains, il peut être perçu comme un outil surévalué et insuffisamment pragmatique pour d'autres.

En conclusion, les interviews fournies mettent en lumière l'importance du Golden Circle. Sur la base de ces discussions, il est clair que le Golden Circle peut jouer un rôle central en tant qu'artefact dans le modèle d'affaires, en aidant les entreprises à articuler leur mission, à se différencier sur le marché et à créer une valeur ajoutée. Néanmoins, il ne se révèle pas être une condition indispensable pour atteindre le succès.

5. Résumé SWOT du Golden Circle

Cette SWOT vise à offrir une vision large de l'outil du GC comme artefact du modèle d'affaires pour les entrepreneurs. Celui-ci rassemble une liste exhaustive de critères parmi les différents témoignages de notre étude.

FORCES	FAIBLESSES
-Clarté de la mission et des valeurs -Alignement stratégique -Alignement des valeurs -Communication efficace -Orientation dans la prise de décision -Utilisation itérative pour évoluer positivement -Amélioration de la rétention des clients -Convaincre des parties prenantes (par des pitch) -Différenciation sur le marché -Favorise une compréhension approfondie des motivations	-Complexité de l'application – côté « abstrait » -Interprétation subjective -Risque de simplification excessive -Besoin de réflexion approfondie -Flexibilité visuelle limitée -Risque de réticence ou de résistance si implémenté par la suite -Nécessité d'adaptation face à certaines situations
OPPORTUNITES	MENACES
- Création d'une communauté fidélisée (aficionados) - Motivation des employés - Attire des investisseurs concernés par le « Why » - Faire des pitches moins « How » et plus attractifs pour les auditeurs	Pas de menaces identifiées lors de notre étude.

Fiabilité des résultats

La fiabilité des résultats des interviews semi-dirigées avec huit répondants officiels et trois interviews exploratoires préliminaires repose sur la méthodologie, la cohérence des données, la représentativité des répondants et la rigueur analytique.

Les interviews semi-dirigées offrent une flexibilité pour explorer les sujets émergents tout en assurant une compréhension approfondie des perspectives des répondants. La cohérence des données est assurée par des questions principales uniformes, une documentation minutieuse et une transcription précise. La rigueur analytique, incluant des verbatims, la mise en évidence des thèmes récurrents et la comparaison avec la littérature existante, valide les conclusions et réduit les biais potentiels (de Margerie & Barbier, 2007). Malgré ces efforts, des limites subsistent, notamment la taille restreinte de l'échantillon et la possibilité de ne pas représenter toutes les perspectives. Les résumés utilisés pourraient également avoir limité la nuance des récits des participants. Ces limitations soulignent la nécessité d'interpréter les résultats avec prudence et de mener d'autres études pour approfondir la compréhension du sujet.

Partie IV : Recommandations et recul critique

Perspectives pour l'avenir et opportunités

En se basant sur les résultats et les observations de cette étude, plusieurs opportunités pour des recherches futures se dessinent. Tout d'abord, il serait intéressant d'approfondir la compréhension de la construction de l'identité dans le modèle d'affaires. Une étude approfondie de ce domaine pourrait permettre une collaboration plus étroite entre les équipes de projets et favoriser l'échange d'informations sur leurs différentes raisons d'être.

Limites de ce mémoire

Il est important de reconnaître certaines limites inhérentes à cette étude. Tout d'abord, la subjectivité de chaque intervenant et son implication dans le projet entrepreneurial pourraient avoir influencé les résultats. En tant qu'interrogateur lors des entretiens, et ceux-ci ayant été semi-directifs, l'interprétation personnelle des histoires partagées et des interactions avec les participants pourrait avoir introduit un biais dans l'analyse. De plus, la taille limitée de l'échantillon et la nature qualitative de l'étude pourraient limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes ou populations.

Au cours de mes interviews qualitatives et de ma collecte de données, j'ai été confronté à plusieurs limites qui ont influencé la profondeur et la portée de mon analyse. Parmi celles-ci, l'une des principales a été la difficulté à obtenir des informations exhaustives sur des sujets spécifiques, notamment en ce qui concerne le lien entre le Golden Circle et l'engagement des clients. Dans de nombreux cas, les répondants avec lesquels j'ai eu l'opportunité de m'entretenir ne disposaient pas encore d'une clientèle fidèle dans leur entreprise. Par conséquent, cela a restreint ma capacité à explorer en profondeur l'impact du Golden Circle sur l'engagement des clients et les stratégies de croissance liées à cette dynamique. En l'absence de cette dimension cruciale, il m'a été difficile de recueillir des données significatives sur la manière dont ces entrepreneurs envisagent d'intégrer les principes du Golden Circle dans la gestion de leur équipe et dans la création d'une connexion émotionnelle favorable avec leurs clients.

Par ailleurs, certains des entrepreneurs interviewés étaient encore au stade précoce de leur parcours professionnel. Leur entreprise était en phase de démarrage ou de croissance initiale, ce qui limitait la disponibilité de données historiques et l'analyse rétrospective de leur stratégie concurrentielle et de leur culture organisationnelle. Cette situation a entravé ma capacité à évaluer pleinement l'impact du Golden Circle sur leur approche stratégique et leur positionnement sur le marché. En outre, la nature qualitative de mes interviews a parfois limité la « généralisation » des conclusions tirées. Bien que ces entretiens aient permis d'obtenir des perspectives riches et nuancées sur l'utilisation du Golden Circle par les entrepreneurs, ils ne fournissaient pas toujours des données quantitatives pouvant être extrapolées à une plus grande population d'entreprises.

Malgré ces défis, j'ai cherché à maximiser la valeur de mes interviews en explorant en profondeur les expériences et les perspectives des entrepreneurs, en identifiant les tendances émergentes et les insights clés, et en soulignant les domaines où des recherches complémentaires pourraient apporter des éclaircissements supplémentaires. Bien que les limites rencontrées aient influencé la portée de mon étude, elles soulignent également l'importance de la prise en compte de divers facteurs lors de la collecte et de l'analyse de données qualitatives dans le domaine entrepreneurial.

Enfin, la recherche s'est concentrée principalement sur les perceptions des entrepreneurs, ce qui pourrait avoir omis certaines perspectives importantes, telles que celles des employés ou des investisseurs.

Recommandations pour la communauté de chercheurs, entrepreneurs et praticiens

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées.

Premièrement, il est recommandé d'effectuer des études scientifiques sur le sujet du Golden Circle en tant que tel.

De plus, il serait bénéfique de réaliser une étude à grande échelle, avec une grande communauté d'entrepreneurs qui ont et qui n'ont pas utilisé le GC pour confronter les deux. Cela permettrait de ne plus uniquement se baser sur des données qualitatives mais également d'observer des statistiques et déterminer s'il y effectivement une corrélation entre le taux de réussite et l'utilisation du Golden Circle comme l'affirme Simon Sinek.

Enfin, une réflexion sur l'amélioration de l'outil, pour l'adapter à différents secteurs et personnes ainsi que sa mise en œuvre qui reste encore aujourd'hui parfois trop abstraite. S'intéresser à l'implémentation du GC dans le modèle d'affaires, ainsi que son articulation avec d'autres outils entrepreneuriaux, pourrait contribuer à renforcer l'identité et la compréhension des projets entrepreneuriaux.

Conclusion générale

À travers ce mémoire, nous avons plongé dans l'univers du Golden Circle tel qu'exposé par son créateur, Monsieur Simon Sinek. Pour ce faire, nous avons exploré ses nuances et ses implications pour les entrepreneurs. Nous avons constaté que malgré la popularité du Golden Circle dans le discours public et son adoption par de nombreuses entreprises, sa compréhension et son utilisation restent parfois floues. L'introduction de ce mémoire a soulevé la question de savoir pourquoi un outil aussi puissant n'a pas encore été pleinement exploré dans la recherche académique.

Dans cette optique, nous avons adopté une approche méthodologique intégrant plusieurs cadres conceptuels pertinents. Inspirés par l'idée de « Entrepreneurship as design », nous avons utilisé le modèle d'affaires comme toile de fond pour notre exploration du Golden Circle. Cette approche, basée sur la théorie du design de Maxwell, nous a permis de considérer l'entrepreneuriat comme un processus de création intentionnelle et itérative, où le Golden Circle joue un rôle clé en aidant les entrepreneurs à définir leur « Why » et à aligner leur stratégie avec leur vision fondamentale.

De plus, nous avons tiré parti des principes du Design thinking pour guider notre démarche de recherche. En adoptant une posture réflexive et empathique, nous avons cherché à comprendre les expériences et les perspectives des entrepreneurs belges dans leur utilisation du Golden Circle. La méthode Thinkaloud, que nous avons employée lors des entretiens, nous a permis d'explorer en profondeur les processus cognitifs et les raisonnements des entrepreneurs, offrant ainsi des perspectives riches sur les avantages et les défis du Golden Circle dans leur pratique entrepreneuriale.

Dans notre démarche d'analyse des données recueillies auprès des entrepreneurs, nous avons adopté une approche rigoureuse en effectuant des analyses verticales et horizontales (Delacroix, 2021). Ces analyses nous ont permis de plonger au cœur des pratiques entrepreneuriales et d'identifier les différentes manières dont le Golden Circle était utilisé par les entrepreneurs.

L'analyse verticale nous a permis d'observer les variations et les nuances dans la compréhension et l'application du Golden Circle parmi les différents répondants. Nous avons pu ainsi identifier les tendances émergentes, les points communs et les divergences dans l'interprétation et l'intégration de cet outil dans les modèles d'affaires des entrepreneurs. Cette approche nous a aidés à comprendre comment le Golden Circle était perçu et utilisé lors du processus de création ou de développement.

D'autre part, l'analyse horizontale nous a permis de comparer les pratiques entrepreneuriales entre les différentes entreprises. Nous avons examiné les similitudes et les différences dans l'utilisation du Golden Circle, en mettant en lumière les facteurs contextuels et organisationnels qui influençaient son adoption. Cette perspective comparative nous a permis de contextualiser nos résultats par rapport à la revue de littérature sur « Entrepreneurship as Design », et les concepts clés tels que l'inner system, l'outer system et l'interface.

En reliant nos résultats aux cadres théoriques de EaD, nous avons pu explorer comment le Golden Circle agissait comme un artefact pour les entrepreneurs.

Nous avons également examiné comment le BMC et les concepts d'inner system, outer system et interface s'articulaient avec le Golden Circle pour fournir un cadre complet pour la création et la gestion des modèles d'affaires. Cette approche holistique nous a permis de comprendre le rôle du Golden Circle dans le processus de conception et de mise en œuvre des stratégies entrepreneuriales.

Nos résultats ont révélé que le « Why » du Golden Circle est largement compris par les entrepreneurs et qu'il joue un rôle crucial dans l'articulation de leur mission et de leur vision. En intégrant le Golden Circle dans leur modèle d'affaires, les entreprises peuvent mieux aligner leurs activités sur leur raison d'être, ce qui peut conduire à une plus grande durabilité, création d'une communauté, convaincre des parties prenantes, améliorer leurs pitches, rester aligner sur la vision, et avoir un impact positif sur la société.

Cependant, nous avons également relevé des défis associés à l'utilisation du Golden Circle. Certains considèrent que cet outil peut parfois être trop abstrait pour être pleinement utile dans des situations concrètes. Le caractère flou et subjectif du « Why » peut entraîner des discussions interminables sans aboutir à des actions tangibles.

En conclusion, ce mémoire a mis en lumière l'importance du Golden Circle en tant qu'artefact dans le modèle d'affaires des entrepreneurs. Bien qu'il puisse jouer un rôle significatif dans la stratégie et la communication des entreprises, il ne se révèle pas être une condition indispensable pour atteindre le succès. Néanmoins, il offre aux entrepreneurs un cadre puissant pour articuler leur mission, se différencier sur le marché et créer une valeur ajoutée. En fin de compte, le Golden Circle reste un outil précieux dans l'arsenal des entrepreneurs, offrant une vision inspirante et une direction stratégique pour leurs entreprises.

Bibliographie « grise »

- Inc. (2022). IT'S TIME YOU STEP UP YOUR SIMON SINEK GAME. Article de l'entreprise Nemesis. Consulté le 7 février 2024 sur <https://nemesis.studio/our-thinking/its-time-you-step-up-your-simon-sinek-game>
- Charpin,C.(2023) Valeurs, mission, vision et positionnement, les fondations de la stratégie d'entreprise. Consulté le 24 février 2024 sur <https://www.clairecharpin.com/post/valeurs-mission-vision-positionnement-piliers-entreprise>
- EY Beacon Institute. (2017). *How can purpose reveal a path through disruption? Mapping the journey from rhetoric to reality*. Consulté le 4 avril 2024 sur https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/purpose/purpose-pdfs/ey-how-can-purpose-reveal-a-path-through-uncertainty.pdf
- Mirza, A. (2019) A New Era of Lodging: Airbnb's Impact on Hotels, Travelers, and Cities. Harvard Real Estate Review. Consulté le 17 Mai 2024 sur <https://medium.com/harvard-real-estate-review/a-new-era-of-lodging-airbnbs-impact-on-hotels-travelers-and-cities-de3b1c2d5ab6>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). *John Wiley & Sons*. Consulté le 20 mars 2024 en librairie.

Bibliographie

- Alami, L. (2015). *Innover ? Innovez ! Innovons (Livre blanc)*. Consulté le 8 avril 2024 sur <http://www.comment-innover.fr/>
- Autissier, D., Bailly, M., & Weirich, E. (2018). Outil 45. La courbe d'adoption technologique. Consulté le 22 février 2024 sur <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chief-digital-officer--9782100779451-page-138.htm>
- Barrett, R. (2017). *L'entreprise inspirée par les valeurs: Libérer le potentiel humain pour une performance durable*. De Boeck Supérieur. Consulté le 4 mars 2024 sur https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Q5pDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=valeurs+entreprise&ots=C-xIFbYklu&sig=nyCIXDNntWRG-YOpvzo9XMME_1M&redir_esc=y#v=onepage&q=valeurs%20entreprise&f=false
- Bennis, O. (2023). 17 exemples de visions d'entreprises inspirantes + Guide pour formuler la vôtre. Consulté le 24 février 2024 sur <https://buzznessinfo.com/rediger-vision-entreprise/>
- Berglund, M. (2021). Entrepreneurship as design: A new approach to new venture creation. *Management Research Review*. Consulté le 20 mars 2024 sur https://mgmt.imit.se/wp-content/uploads/2021/03/MGMT_2021_Nr1-artikel-2-1.pdf
- Berglund, H., Bousfiha, M., & Mansoori, Y. (2020). Opportunities as artifacts and entrepreneurship as design. *Academy of Management Review*. Consulté le 7 mars 2024 sur https://www.researchgate.net/publication/338817318_Opportunities_as_Artifacts_and_Entrepreneurship_as_Design
- Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide*. Sage. Consulté le 3 avril 2024 sur <https://researchonline.jcu.edu.au/37746/1/37746%20Birks%20and%20Mills%202015%20Front%20Pages.pdf>
- Blandford, A. (2013). Semi-structured qualitative studies. In: Soegaard, M. & Dam, R. (Eds.). *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction* (2nd ed.). Aarhus, Danemark: The Interaction Design Foundation. Consulté le 20 mars 2024 sur <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/semi-structured-qualitative-studies>
- Blank, S. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch. Consulté le 2 avril 2024 sur [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=3p_ODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Blank,+S.+\(2013\).+The+Startup+Owner%27s+Manual:+The+Step-By-Step+Guide+for+Building+a+Great+Company.+K%26S+Ranch.&ots=eQnBujf1Js&sig=Z-3Fl6XcTGK8AuHIE4qUbjzK8Rk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=3p_ODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Blank,+S.+(2013).+The+Startup+Owner%27s+Manual:+The+Step-By-Step+Guide+for+Building+a+Great+Company.+K%26S+Ranch.&ots=eQnBujf1Js&sig=Z-3Fl6XcTGK8AuHIE4qUbjzK8Rk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Bortolini, R. F., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, A. D. M. F., & Ghezzi, A. (2021). Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management decision*, 59(8), 1765-1783. Consulté le 8 avril 2024 sur <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2017-0663/full/html>
- Bowen, S. (2018). Mission and vision. Récupéré le 23 février 2024 sur https://www.researchgate.net/profile/Shannon-Bowen/publication/327879895_Mission_and_Vision/links/5bdf41c5299bf1124fbb7716/Mission-and-Vision.pdf

- Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard business review. Consulté le 20 mars 2024 sur <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Brown, T. (2010). *L'esprit design: le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Pearson Education France. Consulté le 3 avril 2024 sur https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=65kJHd62sW4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=design+thinking&ots=RZc8GCvXNO&sig=RBKdcXogKL96tC5cG5rTN89cwH4&redir_esc=y#v=onepage&q=design%20thinking&f=false
- Business Strategy hub. (2022). *Red Bull Mission Statement | Vision | Core Values | Analysis*. Consulté le 23 mars 2024 sur <https://bstrategyhub.com/red-bull-mission-statement-vision-core-values-analysis/>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit and work attitudes: An empirical study of retail salespersons. *Journal of Applied Psychology*. Consulté le 4 mars 2024 sur <http://www.timothy-judge.com/Cable%20&%20Judge%20OBHDP%201996.pdf>
- Charters, E. (2003). The Use of Think-aloud Methods in Qualitative Research an Introduction to Think-aloud Methods. *Brock Education Journal*, 12(2), pp.68-82. Consulté le 4 avril 2024 sur : <https://journals.library.brocku.ca/brocked/index.php/home/article/view/38>
- de Margerie, O., & Barbier, J.-M. (2007). L'entretien semi-directif : guide pratique. Sciences sociales et santé, 25(1), 133-157. Consulté le 20 mars 2024 sur <https://www.linguee.fr/francais-anglais/traduction/non+valide.html>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation and development*. New York: Guilford Press. Consulté le 4 mars 2024 sur https://www.researchgate.net/publication/228639379_Self-Determination_Theory_A_Macrotheory_of_Human_Motivation_Development_and_Health
- Delacroix E., Jolibert A., Monnot E., Jourdan P. (2021). Chapitre 6: L'analyse des données qualitatives et documentaires. Marketing Research, méthodes de recherche et d'études en marketing. Dunod. pp. 151-177. Consulté le 4 avril 2024 sur <https://www.cairn.info/marketing-research--9782100792993-page-151.htm>
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley. Consulté le 4 mars 2024 sur https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Handbook of qualitative research (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 1- 17. Consulté le 3 avril 2024 sur <https://books.google.be/books?id=X85J8ipMpZEC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Dimov, D., Maula, M. et Romme, AGL (2023). Élaborer et évaluer la recherche en sciences du design pour l'entrepreneuriat. *Théorie et pratique de l'entrepreneuriat*, 47 (5), 1543-1567. Consulté le 4 avril 2024 sur <https://doi.org/10.1177/10422587221128271>
- Facon, P. (2021). Définir sa stratégie : mission, vision, et valeurs d'entreprise. Consulté le 24 février 2024 sur <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/definir-strategie-mission-vision-valeurs/#vision-de-l-entreprise>

- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*. Consulté le 7 mars 2024 sur <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/24/4/343/1797962?login=false>
- Gallagher, L. (2017) The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions and Created Plenty of Controversy. Consulté le 9 mars 2024.
- Gamba, T. (2017). D'où vient la « pensée design » ?. *I2D - Information, données & documents*, 54, 30-32. Consulté le 8 avril 2024 sur <https://doi.org/10.3917/i2d.171.0030>
- Ganascia, J. G. (2009, September). AI Viewed as a "Science of the Culture". In *Annual Conference on Artificial Intelligence* (pp. 371-378). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Consulté le 8 avril 2024 sur https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-04617-9_47
- Gierej, S. (2017). The framework of business model in the context of Industrial Internet of Things. *Procedia Engineering*, 182, 206-212. Consulté le 8 avrils 2024 sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817313024>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364. Consulté le 17 Mai sur https://journals.lww.com/nursingresearchonline/citation/1968/07000/the_discovery_of_grounded_theory_strategies_for.14.aspx
- Gutbrod, M., Münch, J., & Tichy, M. (2017). How do software startups approach experimentation? Empirical results from a qualitative interview study. In *Product-Focused Software Process Improvement: 18th International Conference, PROFES 2017, Innsbruck, Austria, November 29–December 1, 2017, Proceedings 18* (pp. 297-304). Springer International Publishing. Consulté le 8 avril sur https://www.researchgate.net/profile/Juergen-Muench/publication/319329850_How_Do_Software_Startups_Approach_Experimentation_Empirical_Results_from_a_Qualitative_Interview_Study/links/5a19a02a0f7e9be37f9a3717/How-Do-Software-Startups-Approach-Experimentation-Empirical-Results-from-a-Qualitative-Interview-Study.pdf
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Motivation through the design of work: A test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*. Consulté le 4 mars 2024 sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507376900167>
- Hayashi, P., Abib, G., & Hoppen, N. (2019). Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. *The Qualitative Report*, 24(1), 98-112. Consulté le 20 mars 2024 sur https://www.researchgate.net/publication/330412924_The_Qualitative_Report_Validity_in_Qualitative_Research_A_Processual_Approach
- Haynie, J., Shepherd, D., Mosakowski, E. et Earley, P. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), pp.217. Consulté le 4 avril 2024 sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902608001031>
- Hennaux, E. (2022). *How can the Golden Circle of Simon Sinek help young entrepreneurs and their teams to co-create their identity?* (Mémoire de master). UCLouvain, Mons. Consulté le 21 février 2024
- Hernandez, É. (2009). Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise. *Revue française de gestion*, 195, 139-158. Consulté le 8 avril 2024 sur <https://www.cairn.info/revue--2009-5-page-139.htm>

- Houston, D. (2019). Drew Houston's Dropbox video: The origin story [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=6DRQ9EB4F-U>
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Business Plus. Consulté le 3 avril 2024 sur [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=va01AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Hsieh,+T.+\(2010\).+Delivering+Happiness:+A+Path+to+Profits,+Passion,+and+Purpose.+Business+Plus.&ots=AX9QLnIGcH&sig=KWVTG52gID9yT1AelO5JoKMzL8o&redir_esc=y#v=onepage&q=Hsieh%2C%20T.%20\(2010\).%20Delivering%20Happiness%3A%20A%20Path%20to%20Profits%2C%20Passion%2C%20and%20Purpose.%20Business%20Plus.&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=va01AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Hsieh,+T.+(2010).+Delivering+Happiness:+A+Path+to+Profits,+Passion,+and+Purpose.+Business+Plus.&ots=AX9QLnIGcH&sig=KWVTG52gID9yT1AelO5JoKMzL8o&redir_esc=y#v=onepage&q=Hsieh%2C%20T.%20(2010).%20Delivering%20Happiness%3A%20A%20Path%20to%20Profits%2C%20Passion%2C%20and%20Purpose.%20Business%20Plus.&f=false)
- Ikea. (2023). *Notre mission et notre vision de l'ameublement*. Consulté le 24 février 2024 sur <https://www.ikea.com/fr/fr/this-is-ikea/about-us/notre-mission-et-notre-vision-de-lameublement-pub9cd02291>
- Jacquemin, Odile. *Le Lean Canvas permet-il d'opérationnaliser la théorie d'Effectuation?*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2018. Prom : Hermans, Julie.
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63(3), 301-311. Consulté le 9 mars 2024 sur https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300045?casa_token=HG5IKDWrlPIAAAAA:UDXMKOrssJINsJ4SaEm3I3FXSNshqPmpf85i6L_xWeG8MPMQzI99pUpKLGOdlAoqij4Z0oRBqr2w
- Karl, S. (2020). Le processus de Design Thinking – Comment ça marche. Consulté le 7 mars 2024 sur <https://www.maqe.com/insight/the-design-thinking-process-how-does-it-work/>
- Kennedy, C. (2016). *How does the Lean Start Up Model of Entrepreneurship apply to Practices in the Visual Communications Sector?* Article présenté à Irish Academy of Management Annual Conference 2016. Consulté le 29 mars 2024 sur <https://arrow.dit.ie/desigpart/8/>.
- Lamine, W., Fayolle, A., & Chebbi, H. (2014). Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial?. *Management international*, 19(1), 158-176. Consulté le 9 avril 2024 sur <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2014-v19-n1-mi01686/1028496ar.pdf>
- Larbi, G.M (2019). Vision, mission et valeurs corporate. Consulté le 4 mars sur https://www.researchgate.net/profile/Ghouzi-Mohamed-Larbi/publication/334710474_Vision_mission_et_valeurs_corporate/links/5d3b562392851cd0468a09d1/Vision-mission-et-valeurs-corporate.pdf
- Maurya, A. (2012). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* Consulté en ligne le 9 avril 2024 sur <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
- Maurya, A. (2014). *La méthode Running Lean : Transformer votre idée en succès*. (Auzerais, A. Trad.). Paris, France : Diatino. (Œuvre originale publiée en 2012).
- Martin, R. (2009) *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Consulté le 9 mars 2024 sur <https://www.coursehero.com/lit/The-Design-of-Business-Why-Design-Thinking-is-the-Next-Competitive-Advantage/>
- Maxwell, J. A. (2008). *Designing a qualitative study* (Vol. 2, pp. 214-253). The SAGE handbook of applied social research methods. Consulté le 4 avril 2024 sur

https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=m4_MAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA214&dq=maxwell+qualitative&ots=ZWTFtIERzx&sig=vnMKDIOkHx3R_P2gX5AibFSMXxo&redir_esc=y#v=onepage&q=maxwell%20qualitative&f=false

McAdam, D. (2006). *MISSIONS, VISIONS et VALEURS: UNE EXPLORATION*. Consulté le 4 mars 2024 sur https://origin-archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/133-Davies_trans-fr.pdf

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur. Consulté le 4 avril 2024 sur https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=AQHRYJ1AiPEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=miles+and+huberman&ots=_4GFH_p45W&sig=9RV24g9zK-WKFE3aasAu8fY70tk&redir_esc=y#v=onepage&q=miles%20and%20huberman&f=false

Mura, F. (2018). *Interesting Marketing Concepts: "The Golden Circle"*. Récupéré le 21 février 2024 sur <https://liveinnovation.org/interesting-marketing-concepts-the-golden-circle/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons. Consulté le 24 avril 2024 sur [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Osterwalder,+A.,+%26+Pigneur,+Y.+\(2010\).+Business+Model+Generation:+A+Handbook+for+Visionaries,+Game+Changers,+and+Challengers.&ots=yZCTwhD51z&sig=a0bwLaNpJ2kx5agwGvw08e2o94&redir_esc=y#v=onepage&q=Osterwalder%2C%20A.%2C%20%26%20Pigneur%2C%20Y.%20\(2010\).%20Business%20Model%20Generation%3A%20A%20Handbook%20for%20Visionaries%2C%20Game%20Changers%2C%20and%20Challengers.&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Osterwalder,+A.,+%26+Pigneur,+Y.+(2010).+Business+Model+Generation:+A+Handbook+for+Visionaries,+Game+Changers,+and+Challengers.&ots=yZCTwhD51z&sig=a0bwLaNpJ2kx5agwGvw08e2o94&redir_esc=y#v=onepage&q=Osterwalder%2C%20A.%2C%20%26%20Pigneur%2C%20Y.%20(2010).%20Business%20Model%20Generation%3A%20A%20Handbook%20for%20Visionaries%2C%20Game%20Changers%2C%20and%20Challengers.&f=false)

People with purpose. (2022). *The difference between Purpose, Mission and Vision*. Récupéré le 22 février de <https://www.peoplewithpurpose.com/blogs/purposemissionandvision>

Prince, S., Chapman, S. et Cassey, P. (2021). La définition de l'entrepreneuriat : est-ce moins complexe qu'on le pense ? *Revue internationale du comportement et de la recherche entrepreneuriales*, 27 (9), 26-47. Consulté le 2 avril 2024 sur <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-11-2019-0634/full/pdf>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency. Consulté le 20 mars 2024 sur https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=tfvfyZ-4JILwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=ries+2011&ots=8K08z76oqX&sig=LvwIRTtnThHnyD5s1lQR_LdgpfbA&redir_esc=y#v=onepage&q=ries%202011&f=false

Seckler, C., Mauer, R. et vom Brocke, J. (2021). La science du design en entrepreneuriat : fondements conceptuels et principes directeurs. *Journal of Business Venturing Design*, 1 (1-2), 100004. Consulté le 4 avril 2024 sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667277422000019>

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership. Consulté le 4 mars 2022 sur <https://ssrn.com/abstract=1496184>

Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin. Consulté le 10 février 2024

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. Consulté le 28 avril 2024 sur <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- van Someren, M., Barnard, Y. et Sandberg, J. (1994). *The think aloud method : a practical approach to modelling cognitive processes*. Londres, Royaume-Uni : Academic Press. Consulté le 4 avril 2024. En ligne : http://echo.iat.sfu.ca/library/vanSomeren_94_think_aloud_method.pdf.
- Verganti, R. (2009). *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press. Consulté le 8 mai 2024 sur https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=x30ovxn2eCcC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Roberto+Verganti,+dans+Design-Driven+Innovation:+Changing+the+Rules+of+Competition+by+Radically+Innovating+What+Things+Mean&ots=xd3MFJG3u2&sig=wyRFa-jCjIuEUt23K9bdKTMX3I0&redir_esc=y#v=onepage&q=Roberto%20Verganti%2C%20dans%20Design-Driven%20Innovation%3A%20Changing%20the%20Rules%20of%20Competition%20by%20Radically%20Innovating%20What%20Things%20Mean&f=false

Résumé :

Dans un monde entrepreneurial en perpétuelle évolution, émerge un concept captivant : le Golden Circle. Souvent éclipsé dans la littérature académique malgré sa popularité croissante, cet outil incite les entrepreneurs à se concentrer sur le « Why » plutôt que sur le « how » ou le « what ». Dans cette quête de compréhension, ce mémoire se pose une question cruciale : *Quels sont les avantages et les défis du Golden Circle en tant qu'artefact entrepreneurial ?*

À travers une approche qualitative, l'auteur explore les perceptions et les expériences des entrepreneurs en Belgique. Adoptant la méthode de la Grounded theory, elle révèle les insights émergents sans préjugés préalables. Ancrée dans le cadre théorique novateur de Entrepreneurship as design, cette étude offre un regard neuf sur la conception d'entreprise, positionnant le Golden Circle comme un élément clé de cette démarche qu'on appelle ici artefact.

En suivant les récits inspirants des entrepreneurs belges, le lecteur découvre les implications pratiques et théoriques de cette recherche. Ce mémoire aspire à combler un vide dans la littérature académique tout en fournissant des perspectives précieuses aux praticiens désireux d'optimiser leurs modèles d'affaires. En somme, cette étude invite à repenser la manière de concevoir et de diriger des entreprises dans un monde en constante mutation.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm