



LA TRILOGIE BEXTIO

TOME II – BÂTIS
VOLUME 1 SUR 3

POSE LES FONDATIONS

Transforme ton ambition en projet entrepreneurial solide.

TOUSSAINT KADIO N'GUESSAN

BEXTIO Éditions

DE L'AMBITION À DES FONDATIONS SOLIDES



POSE LES FONDATIONS

TOME II — BÂTIS

Volume 1 sur 3

Transforme ton ambition en projet entrepreneurial solide.

Toussaint Kadio N'GUESSAN

© 2026 Toussaint Kadio N'GUESSAN. Tous droits réservés.

Publié sous la marque BEXTIO Éditions par Toussaint Kadio N'GUESSAN.

Édition numérique — Version 1.1 — 14 septembre 2026.

Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, stockée ou transmise par quelque moyen que ce soit sans autorisation, hors exceptions prévues par la loi.

SOMMAIRE

PARTIE I – PASSE À LA CONSTRUCTION	4
CHAPITRE 1 – PASSE DE CE QUE TU SAIS À CE QUE TU CONSTRUIS	4
CHAPITRE 2 – CONSTRUIS POUR QUE CELA PUISSE DURER	21
CHAPITRE 3 – MESURE CE QUE TA CONSTRUCTION CHANGE POUR LES AUTRES	37
PARTIE II – POSE DES FONDATIONS SOLIDES	56
CHAPITRE 4 – VOIS CLAIREMENT CE QUE TU VEUX CONSTRUIRE	56
CHAPITRE 5 – DONNE UNE MISSION CLAIRE À TON ENTREPRISE	70
CHAPITRE 6 – CHOISIS LES PRINCIPES QUI GUIDERONT TES DÉCISIONS	84
CHAPITRE 7 – TRANSFORME TES RESSOURCES EN CAPACITÉS	96
PARTIE III – ORGANISE CE QUE TON ENTREPRISE DOIT SAVOIR FAIRE	106
CHAPITRE 8 – CONSTRUIS DES SYSTÈMES QUI NE DÉPENDENT PAS DE L'IMPROVISATION	106
CHAPITRE 9 – CONSTRUIS UNE ÉQUIPE QUI SAIT AGIR ENSEMBLE	117
CHAPITRE 10 – INNOVE À PARTIR DE PROBLÈMES RÉELS	131

PARTIE I — PASSE À LA CONSTRUCTION

CHAPITRE 1 — PASSE DE CE QUE TU SAIS À CE QUE TU CONSTRUIS

Le Tome I — **DEVIENS** t'a aidé à renforcer ta capacité d'agir : apprendre, choisir, tester, corriger, utiliser tes ressources et avancer malgré les contraintes.

Mais savoir agir ne suffit pas encore.

Tu peux comprendre un problème sans le résoudre. Tu peux posséder une compétence sans qu'elle serve à quelqu'un d'autre. Tu peux avoir une excellente idée sans qu'elle devienne un produit, un service, une entreprise, une école ou une organisation.

BÂTIS commence ici : lorsque ce que tu sais cesse de rester seulement en toi et prend une forme qui existe dans le monde.

Tu ne cherches plus seulement à devenir capable.

Tu cherches à construire quelque chose qui fonctionne.

1.1 — CE QUE TU SAIS NE CHANGE RIEN TANT QUE RIEN NE BOUGE

Nous connaissons beaucoup de problèmes sans les avoir résolus.

Dans une ville, tout le monde peut savoir qu'une démarche administrative fait perdre des heures. Les citoyens le savent. Les agents publics le savent. Des entrepreneurs et des ingénieurs peuvent même imaginer plusieurs solutions.

Mais le problème reste entier tant qu'aucune solution fiable n'est réellement :

- conçue ;
- testée ;
- organisée ;

- financée si nécessaire ;
- mise à disposition ;
- entretenue.

Comprendre est indispensable. Mais comprendre n'est pas encore construire.

Une société progresse aussi lorsqu'elle transforme ce qu'elle sait en solutions, services, entreprises, infrastructures et institutions qui fonctionnent dans la réalité.

1.2 – BÂTIR, C'EST FAIRE PASSER UNE IDÉE DANS LE RÉEL

Une construction commence souvent par quelque chose d'invisible : une idée, une frustration, une observation ou une possibilité.

Puis cette idée doit traverser plusieurs étapes :

IDÉE → PROBLÈME CLAIR → HYPOTHÈSE → PREMIÈRE SOLUTION → TEST → CORRECTION → ORGANISATION → VALEUR PRODUITE

Tu as déjà appris dans **DEVIENS** à tester et à corriger. Dans ce Tome, la question devient plus large : comment faire pour que ce qui fonctionne une première fois puisse être organisé, reproduit et éventuellement développé ?

Le bâtisseur travaille sur cette distance entre :

« **Cela devrait exister.** »

et :

« **Cela existe, cela fonctionne et cela produit un résultat utile.** »

1.3 – UNE IDÉE N'EST PAS ENCORE UNE CONSTRUCTION

Dans ta tête, une idée peut sembler parfaite.

Dans le réel, elle rencontre des limites :

- le client ne comprend pas ;
- le prix est trop élevé ;
- la technologie fonctionne mal ;
- une autorisation manque ;
- les coûts augmentent ;
- les utilisateurs se comportent autrement que prévu ;

- le financement arrive trop tard.

C'est normal.

Une idée ouvre une possibilité. La construction montre ce qu'il faut changer pour rendre cette possibilité réelle.

Ne juge donc pas seulement une idée à sa beauté. Demande aussi : **peut-elle fonctionner dans le monde tel qu'il est ?**

1.4 – TU N'AS PAS BESOIN DE CONSTRUIRE GRAND POUR ÊTRE BÂTISSEUR

Le mot *bâtitteur* peut faire penser aux grandes entreprises, aux barrages ou aux institutions nationales.

Mais tu peux construire à une échelle beaucoup plus petite.

Tu construis déjà si tu crées :

- une petite entreprise qui sert correctement cinquante clients ;
- un atelier qui donne du travail à quelques personnes ;
- une méthode qui réduit les pertes d'agriculteurs ;
- une école mieux organisée ;
- un outil numérique réellement utile.

La première question n'est donc pas : « **Est-ce grand ?** »

Demande plutôt : « **Existe-t-il maintenant quelque chose d'utile qui n'existait pas avant ?** »

1.5 – ÊTRE TRÈS OCCUPÉ NE VEUT PAS DIRE CONSTRUIRE

Tu peux tenir vingt réunions, envoyer cent messages, participer à plusieurs événements et travailler douze heures par jour.

Cela prouve que tu es occupé.

Cela ne prouve pas que tu construis.

Pour le savoir, pose des questions plus concrètes :

- Qu'est-ce qui existe aujourd'hui et n'existait pas hier ?
- Quel problème est mieux traité ?
- Quel résultat a été produit ?

- Qu'est-ce que l'entreprise sait maintenant faire qu'elle ne savait pas faire avant ?

Le mouvement recherché est simple :

EFFORT → RÉSULTAT → CAPACITÉ QUI PEUT ÊTRE RÉUTILISÉE

C'est ce passage qui sera au cœur de **BÂTIS**.

1.6 – REGARDE UN PROBLÈME COMME QUELQUE CHOSE À AMÉLIORER

Deux personnes voient la même difficulté.

La première dit : « **C'est mal organisé.** »

La seconde demande : « **Qu'est-ce qu'on pourrait construire pour améliorer cette situation ?** »

Le bâtisseur ne nie pas les difficultés. Il essaie de les comprendre suffisamment pour agir.

Il regarde :

- ce qui provoque le problème ;
- les personnes concernées ;
- les contraintes ;
- les ressources déjà disponibles ;
- les solutions qui ont déjà été essayées.

Puis il pose une question simple : « **Pouvons-nous construire une amélioration utile et réaliste ?** »

1.7 – TU N'AS PAS À RÉSOUDRE TOUS LES PROBLÈMES

Le monde contient plus de problèmes que tu ne pourras jamais en traiter.

Choisir de construire signifie donc aussi choisir ce que tu ne construiras pas.

Un problème peut être important sans être ton chantier.

Tu peux manquer :

- de compétence ;
- de temps ;

- de ressources ;
- de légitimité ;
- d'intérêt réel pour le sujet.

Tu n'as pas besoin de devenir le sauveur de tout ce que tu observes.

Cherche plutôt l'endroit où ce que tu sais, ce que tu peux apprendre et ce que tu peux mobiliser peuvent devenir réellement utiles.

1.8 – TROIS QUESTIONS POUR CHOISIR UN CHANTIER CRÉDIBLE

Avant d'aller plus loin, pose trois questions.

1. Le problème est-il réel ?

Qui le rencontre ? À quelle fréquence ? Quelles conséquences produit-il ?

2. Une amélioration créerait-elle une vraie valeur ?

Pour qui ? Comment saurais-tu que la situation s'est améliorée ?

3. As-tu une manière crédible de commencer ?

Tu n'as pas besoin d'avoir toutes les ressources. Mais tu dois pouvoir observer, apprendre et faire un premier pas concret.

Ces trois questions ne garantissent pas la réussite. Elles évitent simplement de commencer par une idée détachée de la réalité.

1.9 – BÂTIR NE VEUT PAS TOUJOURS DIRE CRÉER UNE ENTREPRISE

Tu peux construire sans créer une société commerciale.

Un chercheur qui crée un laboratoire construit. Un médecin qui organise un service de soins construit. Un enseignant qui développe une méthode transmissible construit. Une communauté qui met en place un système d'irrigation construit.

Ce qui compte est le passage vers une capacité organisée qui produit un résultat utile.

Dans ce Tome, nous parlerons souvent de l'entreprise parce qu'elle permet d'organiser plusieurs éléments en même temps :

- des personnes ;
- des ressources ;

- des technologies ;
- de l'argent ;
- des méthodes de travail ;
- des relations avec des clients et des partenaires.

Mais l'entreprise n'est qu'une forme de construction parmi d'autres.

CAS PRINCIPAL – MUHAMMAD YUNUS ET GRAMEEN BANK : D'UN PROBLÈME OBSERVÉ À UNE INSTITUTION

1.10 – D'UN PROBLÈME OBSERVÉ À UNE INSTITUTION

Au Bangladesh, Muhammad Yunus observe dans les années 1970 que des personnes pauvres travaillent et produisent, mais restent écartées du crédit bancaire classique. Elles se retrouvent souvent dépendantes de prêteurs informels.

L'intérêt du cas n'est pas seulement qu'il a identifié un problème.

Il a essayé une réponse, puis il a cherché à l'organiser.

1.11 – LE PROBLÈME : DES PERSONNES ACTIVES, MAIS EXCLUES DU CRÉDIT

Le problème n'était pas que ces personnes ne travaillaient pas.

Le problème venait notamment du fait que les règles habituelles des banques demandaient des garanties que beaucoup de personnes pauvres ne pouvaient pas fournir.

Le système existant ne correspondait donc pas à leur situation.

Yunus ne s'est pas arrêté à cette observation. Il a cherché à tester une autre manière de faire.

1.12 – COMMENCER PAR UN PETIT TEST

Le projet Grameen commence en 1976 comme un projet pilote à Jobra, près de l'Université de Chittagong.

À ce stade, personne ne peut encore affirmer qu'un modèle national fonctionnera.

Le test sert à apprendre : comment les prêts sont-ils utilisés ? Comment organiser le remboursement ? Quelles règles fonctionnent ? Qu'est-ce qui doit être corrigé ?

C'est un point important : **un petit test n'est pas encore une preuve que tout fonctionnera à grande échelle.**

1.13 – FAIRE GRANDIR CE QUI FONCTIONNE

Le projet s'étend ensuite progressivement à d'autres zones.

En 1983, le projet Grameen devient une banque indépendante.

Le changement est important. Ce qui reposait au départ sur l'initiative d'un professeur et d'un petit projet doit désormais fonctionner comme une institution : avec des équipes, des règles, des opérations, des responsabilités et une continuité.

C'est précisément le passage que nous cherchons à comprendre dans ce Tome : **comment une première action devient-elle une capacité organisée ?**

1.14 – POUR DURER, IL A FALLU DES RÈGLES ET UNE ORGANISATION

Une bonne intention ne suffit pas à faire durer une banque.

Il faut organiser :

- la manière d'accorder les prêts ;
- le suivi ;
- le remboursement ;
- les équipes ;
- la gestion des risques ;
- les responsabilités ;
- l'adaptation lorsque les résultats ne sont pas ceux attendus.

C'est ici que l'on voit la différence entre une initiative et une organisation.

1.15 – CE QUE CE CAS TE MONTRE VRAIMENT

Le cas Grameen montre une progression :

PROBLÈME OBSERVÉ → PETIT TEST → MÉTHODE → ORGANISATION → INSTITUTION

Il ne prouve pas que le microcrédit produit les mêmes effets partout ni qu'il résout à lui seul la pauvreté.

La leçon utile ici est plus précise : un bâtisseur peut partir d'un problème concret, tester une réponse, apprendre, organiser ce qui fonctionne et réduire progressivement la dépendance à une seule personne.

1.16 – TRANSFORME CE QUE TU SAIS EN QUELQUE CHOSE QUE D'AUTRES PEUVENT UTILISER

Supposons que tu saches programmer.

Tant que cette compétence reste seulement en toi, elle dépend entièrement de ta présence.

Tu crées ensuite un logiciel. Une partie de ton savoir existe maintenant dans un produit.

Tu formes une équipe capable de le maintenir. La capacité existe aussi dans une organisation.

D'autres entreprises utilisent ensuite ce logiciel pour travailler. Ton savoir initial a produit quelque chose que d'autres peuvent utiliser sans avoir besoin que tu interviennes à chaque instant.

Le mouvement devient :

COMPÉTENCE PERSONNELLE → CRÉATION → MÉTHODE → ÉQUIPE → SYSTÈME → CAPACITÉ COLLECTIVE

1.17 – CONSTRUIS QUELQUE CHOSE QUI DÉPEND MOINS DE TOI

Imagine un excellent consultant.

Il peut servir vingt clients, mais chaque mission dépend directement de lui. S'il tombe malade, l'activité ralentit. S'il arrête, une grande partie de la capacité disparaît.

Il décide alors de transformer une partie de son savoir en :

- méthode ;
- documentation ;

- formation ;
- outils ;
- équipe.

D'autres personnes peuvent désormais produire une partie du résultat.

Construire signifie souvent cela : **faire en sorte qu'une capacité continue d'exister même lorsque tu n'es pas personnellement en train de tout faire.**

1.18 – UNE ENTREPRISE EST D'ABORD CE QU'ELLE SAIT FAIRE DE MANIÈRE FIABLE

Une entreprise n'est pas seulement un nom, un logo, un numéro d'immatriculation ou un compte bancaire.

Elle commence réellement à prendre forme lorsqu'elle sait, de manière répétable :

- comprendre un besoin ;
- trouver les ressources nécessaires ;
- produire une solution ;
- la vendre ;
- la livrer ;
- être payée ;
- apprendre ;
- recommencer.

On peut résumer ce mouvement ainsi :

**PROBLÈME → SOLUTION → CLIENT → VALEUR → REVENU →
RESSOURCES → CAPACITÉ PLUS FORTE → NOUVELLE VALEUR**

L'existence administrative compte. Mais elle ne remplace pas la capacité réelle de l'entreprise à fonctionner.

1.19 – NE TE CONTENTE PAS D'UNE RÉUSSITE ISOLÉE

Une vente réussit. Un projet fonctionne. Une formation satisfait les participants.

Très bien.

La question suivante est : **peux-tu comprendre pourquoi cela a fonctionné et le refaire ?**

Si une vente réussit, qu'est-ce qui l'a produite ? Si une équipe termine bien un projet, qu'a-t-elle appris ? Si un client est satisfait, quelles actions ont créé cette satisfaction ?

Documenter ce qui fonctionne permet de ne pas recommencer entièrement à zéro.

Le bâtisseur cherche donc à transformer :

RÉSULTATS ISOLÉS → FAÇONS DE FAIRE RÉUTILISABLES

1.20 – TOUT N'A PAS BESOIN DE DEVENIR GRAND

Une entreprise n'a pas besoin d'employer des milliers de personnes pour être une bonne construction.

Une petite entreprise rentable, utile et bien gérée peut parfaitement remplir sa mission. Une association locale peut produire un grand impact sans devenir mondiale. Un artisan peut choisir de rester à petite échelle.

La bonne taille dépend :

- de ce que tu veux accomplir ;
- du modèle économique ;
- des ressources ;
- du niveau de complexité que tu peux gérer.

BÂTIS ne veut pas dire : « deviens le plus grand possible ».

Cela veut dire : **construis quelque chose d'assez solide pour produire le résultat que tu recherches.**

1.21 – ACCEPTE LES CONTRAINTES DU RÉEL

Une vision peut être ambitieuse. Mais le réel impose toujours des conditions.

Il y a des coûts, des délais, des compétences à trouver, des lois à respecter, des technologies qui ont leurs limites et des personnes qui peuvent se tromper.

Tu dois donc apprendre à traduire :