

KNOWLEDGE.ESSEC.EDU

ESSEC

KNOWLEDGE

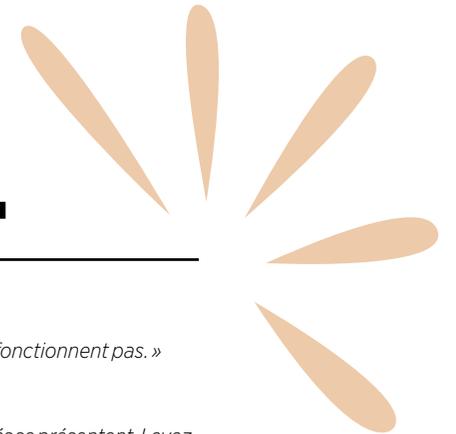
REVIEW



FEVRIER 2022

*L'entrepreneuriat
et l'innovation*

ÉDITORIAL



« Je n'ai pas échoué, j'ai trouvé dix mille moyens qui ne fonctionnent pas. »
- Thomas Edison

« Ne vous asseyez pas pour attendre que les opportunités se présentent. Levez-vous et créez-les »
- Madam C.J. Walker, entrepreneuse, philanthrope et militante sociale

À l'ESSEC, nous considérons l'incertitude comme une invitation à l'action. Notre société change sous nos yeux et le monde de demain nécessitera des solutions innovantes à des problèmes qui n'existent peut-être pas encore.

Dans ce numéro de ESSEC Knowledge Review, nous mettons en lumière la recherche et l'expertise de nos professeurs dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Ces articles rédigés par des professeurs en management, entrepreneuriat, finance, marketing et politique publique et privée, couvrent une multitude d'aspects de l'expérience entrepreneuriale. Les professeurs de l'ESSEC ont fourni leurs analyses expertes sur des sujets tels que l'entrepreneuriat social, la question du genre dans l'entrepreneuriat, le financement du capital-risque, le développement des entreprises entrepreneuriales, les conséquences d'une innovation ratée, etc. Leurs réflexions portent sur les différentes étapes du parcours de l'entrepreneuriat et de l'innovation, de la levée de fonds à l'expansion de l'entreprise, en passant par le test de l'idée et la collaboration.

Ce numéro spécial de ESSEC Knowledge contribue à la stratégie RISE de l'ESSEC, notre approche de la pédagogie, de la recherche et du management, qui comprend des initiatives sur l'intelligence artificielle et la technologie, l'entrepreneuriat et le changement social. Un élément de cette stratégie est **Enlightening Entrepreneurship**, un écosystème d'entrepreneuriat et d'innovation qui forme et encourage les étudiants et les participants à innover. Nous pensons que tout le monde peut faire preuve d'esprit entrepreneurial et que l'entrepreneuriat est une voie pour trouver des solutions innovantes aux problèmes auxquels notre société est confrontée aujourd'hui et à l'avenir.

La devise de l'ESSEC est « Enlighten. Lead. Change. ¹ » et nous espérons que ce numéro vous y incitera.

Julia Smith, rédactrice en chef de ESSEC Knowledge
Jan Lepoutre et Nicolas Landrin, centre Entrepreneuriat et Innovation

¹Éclairer. Impulser. Transformer.

SOMMAIRE



6

COMMENT LE MOBILE MONEY PEUT NOUS AIDER À COMPRENDRE LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL
Jan Lepoutre
Management



8

COMPRENDRE L'UNIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE
Steven Seggie
Marketing



12

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL
Stefan Linder
Comptabilité et Contrôle de Gestion



16

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ENTREPRISES À IMPACT
Thierry Sibieude
et Jérôme Schatzman
Droit et Environnement de l'Entreprise



22

LES INITIATIVES D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL PEUVENT-ELLES INSPIRER LES ENTREPRISES ?
Anne-Claire Pache
Droit et Environnement de l'Entreprise



26

L'IMPACT DES POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION SUR L'ENTREPRENEURIAT
Raffaele Conti
Management



30

L'INTRAPRENEURIAT ET LA CRÉATION DE NOUVELLES ENTREPRISES
Ha Hoang
Management



34

LE CÔTÉ OBSCUR DE LA COLLABORATION DANS LES RÉSEAUX RÉGIONAUX D'INNOVATION
Elisa Operti
Management



38

LE SEXE DE L'INVESTISSEUR A-T-IL UNE INCIDENCE SUR LA RÉUSSITE DES FEMMES ENTREPRENEURES ?
Isabelle Solal
Management



42

EFFORT, MOTIVATION : ET SI TOUT NE REVENAIT QU'À S'ORGANISER « UN BON TRIP » ?
Fabrice Cavarretta
Management



46

LE RÔLE DES TITRES DE CAPITAL-RISQUE DANS L'ENTREPRENEURIAT
Sridhar Arcot
Finance



50

QUE SE PASSE-T-IL APRÈS L'ÉCHEC D'UNE INNOVATION ?
Sen Chai
Management



54

CHANGER L'ÉCHELLE DE LA DÉMARCHE « ONBOARDING » DE VOTRE SCALE-UP
David Sluss
Management



COMMENT LE MOBILE MONEY PEUT NOUS AIDER À COMPRENDRE LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL



Jan Lepoutre, PhD est professeur d'entrepreneuriat et stratégie à l'ESSEC Business School, où il est également directeur académique du centre d'entrepreneuriat et Innovation, et titulaire de la chaire Armand Peugeot de l'économie de l'électromobilité et technologies hybrides. Il intervient ou est intervenu dans des programmes à tous les niveaux à l'ESSEC, souvent avec des pédagogies innovantes. Diplômé d'un MSc en Bioscience Engineering (KU Leuven) et d'un MS et PhD en Sciences Économiques Appliquées (Ghent University), ses travaux de recherche et son enseignement se focalisent sur l'entrepreneuriat et l'innovation, surtout dans des domaines de Cleantech. Il a publié dans des revues comme Academy of Management Journal, American Journal of Sociology, Journal of Organizational Behavior, Journal of Business Ethics, Small Business Economics, et Technological Forecasting & Social Change.

Les avantages et les inconvénients de la croissance économique sont devenus un sujet de débat important dans les forums sociaux, politiques et économiques. D'une part, on affirme que la croissance économique est nécessaire au maintien de la prospérité économique et du bien-être social. D'autre part, la croissance économique peut être associée à la dégradation des écosystèmes, notamment au changement climatique, à la perte de biodiversité, à la pollution et à la destruction de ressources naturelles dont dépend notre vie sociale et économique. Il est devenu impératif de trouver de nouveaux modèles dans lesquels la création de valeur économique est découplée de la dégradation de l'environnement, ou associée à une amélioration environnementale et sociale.

Que la croissance économique et la dégradation de l'environnement puissent ou non être découplées, il est certain que dans notre quête d'un nouvel équilibre économique, de nouvelles solutions entrepreneuriales et entreprises entrepreneuriales devront être développées, pour remplacer les produits, services et méthodes de production existants

désormais obsolètes. En s'engageant dans la « destruction créatrice » schumpétérienne, l'initiative entrepreneuriale pourrait alors déclencher une décroissance de ces activités économiques, heureusement accompagnée de l'émergence, de la croissance et du développement d'une nouvelle activité économique plus souhaitable. Contrairement à la croissance économique globale, parvenir à une croissance entrepreneuriale ambitieuse et rapide n'est donc pas seulement souhaité, cela est nécessaire pour faire émerger des solutions créatives et plus durables dont nous avons besoin de toute urgence.

La réussite entrepreneuriale n'est cependant pas un exploit facile à réaliser. Par définition, l'esprit d'entreprise consiste à développer une opportunité alors que son existence est incertaine : même les entrepreneurs et les investisseurs les plus expérimentés ont tort plus souvent qu'ils n'ont raison en matière d'opportunités entrepreneuriales. En outre, il est souvent difficile d'anticiper si les nouvelles idées entrepreneuriales mèneront effectivement à des solutions bénéfiques pour la société, et les gouvernements du monde entier sont



Référence

Lepoutre, J., & Oguntoye, A. (2018). The (non-) emergence of mobile money systems in Sub-Saharan Africa: A comparative multilevel perspective of Kenya and Nigeria. *Technological Forecasting and Social Change*, 131, 262-275.

dans la position délicate de stimuler l'émergence d'une nouvelle activité entrepreneuriale tout en orientant cette activité de manière à ce qu'elle soit conforme aux objectifs sociétaux.

Dans un article publié dans *Technological Forecasting and Social Change*, Jan Lepoutre et Augustina Oguntoye ont comparé l'émergence du mobile money au Kenya, et le succès massif de M-Pesa, avec la non-émergence du mobile money au Nigeria, afin d'explorer les raisons pour lesquelles une même idée entrepreneuriale peut décoller dans un pays et échouer dans un autre. L'émergence de M-Pesa est une véritable histoire intrapreneuriale (un projet entrepreneurial lancé au sein d'une entreprise existante, en l'occurrence Vodaphone) : une série d'essais et d'erreurs, d'apprentissage collectif et ingénieux, de surprises et de vraies découvertes. Pourtant, pour que l'entreprise atteigne la croissance massive qu'elle a connue, elle a eu besoin d'un soutien financier et réglementaire important. Le Kenya et le Nigeria, pourtant deux pays au développement socio-économique et technologique similaire, différaient par leur capacité gouvernementale à superviser et à contrôler l'impact social et les risques

associés à nouvelle cette innovation financière. Si le gouvernement nigérian n'était pas opposé à au paiement par mobile, il n'avait pas les capacités et bande passante nécessaires, après la crise financière, pour superviser une activité financière inconnue. Le gouvernement kenyan, quant à lui, était actionnaire de la filiale kenyane de Vodaphone (Safaricom) où M-Pesa était en cours de développement. Il a ainsi pu apprendre à connaître l'innovation financière aux côtés de M-Pesa et développer le cadre réglementaire approprié.

Les enseignements tirés de cette recherche ne sont pas seulement utiles aux services financiers des pays en développement. La vitesse à laquelle les écosystèmes entrepreneuriaux peuvent produire des succès entrepreneuriaux dépend de la capacité — individuelle ou collective — à absorber les coûts de l'erreur, à transformer les erreurs en connaissances et en information, et à trouver des solutions aux contraintes des uns et des autres. Ces dernières années, les écosystèmes entrepreneuriaux du monde entier ont été inondés de capitaux financiers, et l'augmentation impressionnante du nombre de licornes, des entreprises

non cotées en bourse de moins de 10 ans dont la valorisation atteint au moins 1 milliard de dollars, montre à quel point le terreau de la croissance entrepreneuriale est actuellement fertile. Très souvent, cependant, les contraintes de la réussite et de la croissance entrepreneuriale se situent ailleurs, et ce sont des ressources autres que financières qui étouffent le développement des opportunités : un manque de talent, de légitimité réglementaire ou sociale, de matières premières et plus encore.

C'est pour cette raison qu'à l'ESSEC Business School, nous investissons massivement dans le développement de talents capables de décrypter l'environnement économique dans lequel les opportunités se développent, et ayant une forte compréhension des défis environnementaux, sociologiques, organisationnels et humains qui sont impliqués dans ce processus. En confrontant les étudiants à ces défis dès le début, ils sont en mesure de se lancer dans le monde du travail et de contribuer plus rapidement à surmonter les difficultés liées au développement de projets entrepreneuriaux et de scale-ups. ■



COMPRENDRE L'UNIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE



Steven Seggie est professeur de marketing et le directeur académique du EMBA à l'ESSEC Business School. Il est enseignant, chercheur et consultant en relations interorganisationnelles, innovation orientée clients et marketing pour les startups. Titulaire d'un doctorat de la Michigan State University, il est publié dans des revues telles que le Journal of Marketing, Journal of International Marketing, Journal of Product Innovation Management et Industrial Marketing Management. Occasionnellement, Steven est aussi blogueur. Ses publications peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://medium.com/@Seggitorial>.

Les universités et institutions académiques, dont l'ESSEC, sont dédiées à la formation des jeunes entrepreneurs. De nombreux établissements d'enseignement supérieur cherchent également à devenir eux-mêmes plus entrepreneuriaux, en recherchant différentes sources de revenus et en modifiant leurs démarches. Steven Seggie et ses collègues Baris Uslu, Alper Calikoglu et F. Nevra Seggie ont analysé une sélection de la littérature existante sur les universités entrepreneuriales dans leur récent article paru dans *Higher Education Quarterly* afin de mieux comprendre l'université entrepreneuriale et l'universitaire entrepreneurial, et ont constaté qu'une grande partie du discours s'est concentrée sur la commercialisation des activités universitaires¹.

Les établissements d'enseignement supérieur ont la responsabilité de contribuer au bien-être économique et social de leurs communautés. La notion d'université entrepreneuriale a évolué en réponse à cela : elle positionne l'université comme un « modèle à triple hélice », dans lequel la contribution au développement économique en appliquant les résultats de la recherche aux pratiques commerciales

s'ajoute aux objectifs traditionnels de l'enseignement et de la recherche². Cela signifie qu'il y a de plus en plus de liens entre les universités et l'industrie, ce qui aide à transférer les connaissances académiques en résultats tangibles. Les chercheurs en enseignement supérieur ont étudié l'impact de ces activités sur la dynamique interne et sur les objectifs de développement social et économique de l'université entrepreneuriale, tandis que les chercheurs en affaires, en économie et en politique se sont principalement concentrés sur certaines activités telles que le rôle des incubateurs d'entreprises dans le développement de l'entrepreneuriat.

L'entrepreneuriat académique peut être défini comme « la création d'une transformation économique et/ou sociale au-delà des frontières de l'académie »³. Divers aspects de l'entrepreneuriat académique ont été explorés, notamment son impact sur les politiques de recrutement, la conception organisationnelle et les activités pédagogiques et de recherche.

Les chercheurs ont voulu rassembler l'ensemble des recherches afin d'identifier les activités entrepreneuriales communes des institutions et des



universitaires et de mieux comprendre leur valeur pour la transformation organisationnelle.

Une étude de l'université et l'universitaire entrepreneuriaux

Pour mieux comprendre l'entrepreneuriat et le monde universitaire, l'équipe de recherche a réalisé une méta-synthèse de la littérature, incluant dans son échantillon final 25 articles publiés dans des revues d'enseignement supérieur. Ces articles portaient sur des universités d'une grande variété de pays, dont l'Australie, le Canada, le Chili, le Japon, les États-Unis et le Royaume-Uni, entre autres. Ces articles se concentrent sur le développement économique et social de ces universités entrepreneuriales, soulignant que les universités devaient favoriser une culture entrepreneuriale pour le personnel ainsi que pour les étudiants et établir un soutien interne à l'innovation. Leur analyse a également mis en évidence quatre grands thèmes opérationnels que les universités pourraient mettre en oeuvre pour atteindre leur objectif de contribution au développement social et économique de leur communauté, à savoir :

- 1. Génération de revenus et de ressources alternatives :** y compris des activités telles que la commercialisation de la recherche et des connaissances (la plus courante), les dons des anciens élèves, les services et produits universitaires, et les fonds de recherche.
- 2. Collaboration avec des organisations externes :** collaboration avec des partenaires industriels et le secteur privé.
- 3. Production et transfert de connaissances/technologies :** production et partage de connaissances pouvant être utiles à la société, et mise en place de services d'incubation, de pôles scientifiques, de centres d'innovation et d'entrepreneuriat.
- 4. Acquisition de propriété innovante et créative :** acquisition de marques, de brevets et de licences, et protection générale des droits de propriété intellectuelle.

Étant donné que les universitaires produisent les connaissances et les résultats de recherche évoqués ci-dessus, on attend souvent d'eux, implicitement ou explicitement, qu'ils gèrent ces activités entrepreneuriales. Ici aussi, les chercheurs ont constaté que les quatre mêmes thèmes principaux englobent la manière dont les universitaires peuvent contribuer à leurs institutions, mais avec différentes activités liées à ces thèmes :

- 1. Génération de revenus et de ressources alternatives :** création de nouvelles entreprises, activités de conseil, commercialisation de la recherche, financement de la recherche, revenus d'enseignement externe, création de fonds pour les étudiants diplômés et revenus personnels provenant de leurs innovations et de leurs connaissances.
- 2. Collaboration avec des organisations externes :** travailler sur des projets de recherche avec l'industrie et maintenir des relations positives, et diriger des séminaires et des ateliers pour les partenaires industriels.



3. Production et transfert de connaissances/technologies :

diffusion de leurs recherches et de leurs connaissances, développement de recherches innovantes, transfert de connaissances et de technologies, et direction du développement d'incubateurs et de centres scientifiques.

4. Acquisition de propriété innovante et créative :

conserver leurs droits de propriété intellectuelle et acquérir des brevets et des licences.

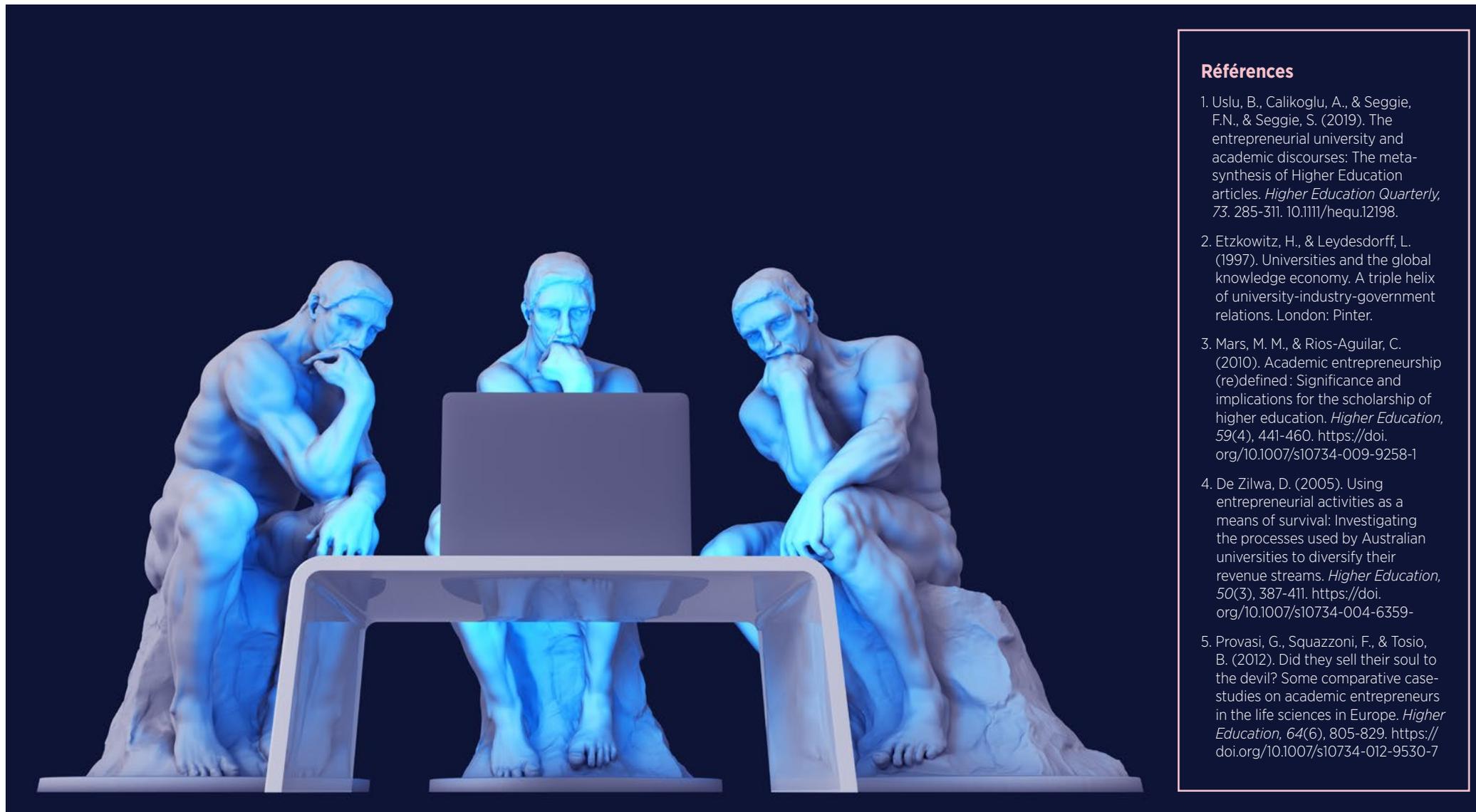
Les activités opérationnelles des universités entrepreneuriales et des universitaires entrepreneuriaux coïncident et peuvent être classées dans la catégorie de la diversification des revenus et de l'ouverture sur l'extérieur. Il en résulte un paysage universitaire en mutation, les universités vivant ce changement différemment selon les circonstances.

L'avenir de l'université entrepreneuriale et ses universitaires entrepreneuriaux

Cette analyse nous fournit une compréhension holistique des domaines opérationnels et des activités d'une université entrepreneuriale et des universitaires entrepreneurs. Les universités sont devenues plus entrepreneuriales, souvent comme un moyen de générer des revenus en réponse aux coupes budgétaires publiques⁴. L'entrepreneuriat est également considéré comme un moyen d'accomplir la mission de l'université, qui est de rendre à la communauté en augmentant sa valeur économique et sociale, une forme d'entrepreneuriat social. Les universités entrepreneuriales cherchent à insuffler aux étudiants un esprit d'entrepreneur, et à produire et transférer des connaissances pratiques et des innovations aux partenaires industriels et à la société en général.

Il est toutefois important d'examiner comment les activités peuvent entrer en conflit avec cette mission sociale, si l'université se concentre trop sur les revenus et moins sur ses objectifs pédagogiques et sociaux. De nombreux universitaires sont, à juste titre, intéressés par la génération de revenus externes et l'acquisition de propriété intellectuelle, ce qui peut conduire à un esprit individualiste et à une concentration diminuée sur l'enseignement⁵.

Cela dit, leurs collaborations externes créent de la valeur pour l'université, ce qui signifie que les universités tiennent compte des réseaux lors du recrutement du personnel, créant ainsi un marché du travail très compétitif. Ces réseaux sont également pris en compte lors des décisions de promotion. Les chercheurs ont formulé quelques suggestions pour travailler à la création d'une valeur sociale en plus de la valeur économique, afin de rester fidèle au cœur de l'université.



Références

1. Uslu, B., Calikoglu, A., & Seggie, F.N., & Seggie, S. (2019). The entrepreneurial university and academic discourses: The meta-synthesis of Higher Education articles. *Higher Education Quarterly*, 73, 285-311. [10.1111/hequ.12198](https://doi.org/10.1111/hequ.12198).
2. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). Universities and the global knowledge economy. A triple helix of university-industry-government relations. London: Pinter.
3. Mars, M. M., & Rios-Aguilar, C. (2010). Academic entrepreneurship (re)defined: Significance and implications for the scholarship of higher education. *Higher Education*, 59(4), 441-460. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9258-1>
4. De Zilwa, D. (2005). Using entrepreneurial activities as a means of survival: Investigating the processes used by Australian universities to diversify their revenue streams. *Higher Education*, 50(3), 387-411. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6359->
5. Provasi, G., Squazzoni, F., & Tosio, B. (2012). Did they sell their soul to the devil? Some comparative case-studies on academic entrepreneurs in the life sciences in Europe. *Higher Education*, 64(6), 805-829. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9530-7>

S'orienter vers l'entrepreneuriat social

- Une suggestion serait d'encourager les universitaires des disciplines dites « douces » à réaliser des projets sociaux avec des acteurs externes (dans les sciences « dures », cette pratique est plus courante).
- Il serait également intéressant que les acteurs universitaires développent des stratégies pour évaluer et récompenser

les projets entrepreneuriaux qui ont un impact positif sur la communauté.

La création de connaissances et l'entrepreneuriat vont ensemble, et de plus en plus d'universitaires et d'universités s'essaient aux activités entrepreneuriales pour un certain nombre de raisons, notamment la création de valeur, la diffusion des connaissances et l'augmentation de leurs revenus. À mesure que ces activités gagnent en popularité, les

acteurs universitaires doivent s'assurer que leurs activités entrepreneuriales ne les éloignent pas des objectifs fondamentaux que sont la recherche, l'enseignement et l'impact social positif. Cet article nous fournit un aperçu concis et un cadre pour comprendre l'université entrepreneuriale et ses perspectives d'avenir. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



Stefan Linder est professeur associé au département de comptabilité et de contrôle de gestion de l'ESSEC. Il enseigne dans le programme BBA, le MiM Grande École, l'Executive Education, et les programmes de doctorat. Il étudie le rôle des systèmes de comptabilité et de contrôle de gestion pour les comportements intrapreneuriaux, pour (la prévention) des comportements indésirables et non éthiques, et pour le bien-être des managers et des employés soumis précisément à ces systèmes et comment un contrôle interne non maléfique et humaniste peut être conçu. Ses travaux ont été publiés, entre autres, dans European Accounting Review, IEEE Engineering Management, Journal of Banking & Finance, Journal of Business Ethics et Journal of Management. Avant de revenir au monde universitaire, il a travaillé comme consultant en gestion.

L'amélioration de la société nécessite un effort collectif, et l'entrepreneuriat social a pour vocation d'apporter sa contribution : il s'agit d'individus et d'organisations qui s'attaquent à un problème de société. Ce concept existe depuis les années 1950, mais ce n'est qu'au cours de la dernière décennie qu'il a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs. La croissance rapide, la nature émergente de la recherche sur l'entrepreneuriat social et le fait que l'entrepreneuriat social s'appuie sur différentes disciplines et différents domaines (entrepreneuriat, sociologie, économie, éthique) ont conduit à une littérature fragmentée sans cadre dominant.

Les professeurs Tina Saebi (Norwegian School of Economics), Nicolai Foss (Copenhagen Business School) et Stefan Linder (ESSEC Business School) ont analysé les recherches existantes afin d'identifier un cadre et de définir les orientations futures, en soulignant la nécessité d'une approche holistique.

Qu'est-ce qui rend l'entrepreneuriat social unique ?

Qu'est-ce qui distingue l'entrepreneuriat social d'autres phénomènes connexes comme la RSE, la philanthropie et la durabilité ? Saebi, Foss et Linder ont cherché à trouver un terrain d'entente entre les définitions existantes.

Ils ont constaté que la nature hybride de l'entrepreneuriat social le distingue. L'entrepreneuriat commercial se concentre sur l'aspect économique de la création de valeur : identification des opportunités, mobilisation des ressources, etc. Dans l'entrepreneuriat social, la rentabilité va de pair avec la résolution d'un problème social.

De même, l'entrepreneuriat social diffère de la RSE en ce que cette dernière est une extension de l'activité commerciale traditionnelle d'une entreprise pour atteindre ses parties prenantes et dans le but d'augmenter le profit. Les organisations caritatives et sans but lucratif sont également différentes, car leur financement provient généralement de sources externes. Par conséquent, leurs initiatives sociales n'entrent pas en



concurrence pour les ressources avec les initiatives à but lucratif.

Les chercheurs ont donc exploré l'idée selon laquelle « la double mission de création de valeur sociale et économique reflète la caractéristique essentielle de l'entrepreneuriat social »¹.

Comment classifier l'entrepreneuriat social ?

Les entreprises sociales peuvent être classées avec deux dimensions : leur mission sociale et leur mission économique.

La dimension sociale fait référence au fait que les bénéficiaires participent activement au modèle de l'entreprise sociale. Aravind, qui fournit des soins ophtalmologiques gratuits dans les zones rurales de l'Inde, est un exemple où une valeur sociale est créée pour les bénéficiaires. Dans l'autre modèle, la valeur est créée avec les bénéficiaires, comme Unicus, un cabinet de conseil norvégien qui emploie des personnes atteintes du syndrome d'Asperger.

La dimension économique est le degré d'intégration des activités sociales et commerciales. Par exemple, les activités commerciales peuvent subventionner les activités sociales. Ou bien, l'activité sociale capte la valeur économique, comme dans

le cas de Grameen Bank, qui fournit des microcrédits sans garantie à la population rurale du Bangladesh.

En combinant ces deux dimensions, on obtient une matrice à quatre quadrants, illustrée dans la figure 1.

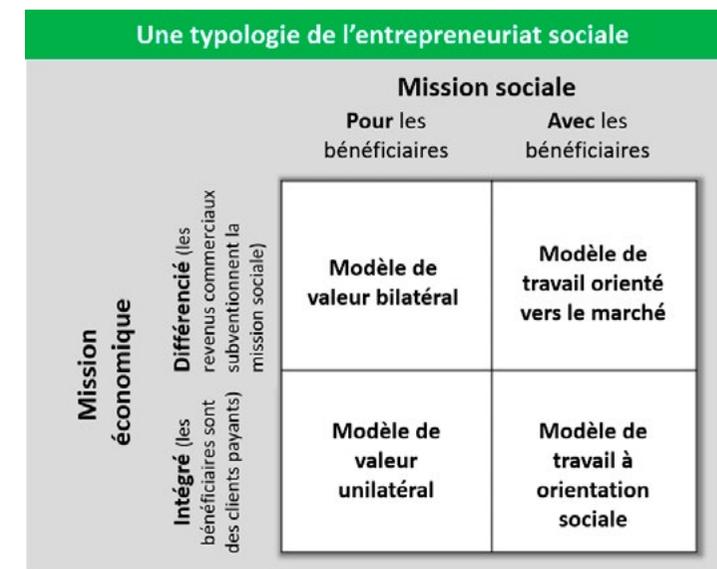


Figure 1. Une typologie de l'entrepreneuriat social





Référence

1. Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95. Cet article a paru initialement dans *The Council of Business and Society*.

Dans le quadrant A, on trouve les entreprises sociales dotées d'un « modèle de valeur bilatéral », comme les chaussures TOMS, qui donnent une paire de chaussures à un enfant dans le besoin pour chaque paire achetée. Dans le quadrant B, les entreprises emploient des bénéficiaires pour produire des biens ou des services vendus sur le marché commercial. Par exemple, le restaurateur britannique Jamie Oliver a formé et employé des jeunes défavorisés dans son restaurant et a utilisé les revenus pour financer la formation. Dans le quadrant C, les bénéficiaires sont des clients payants. Enfin, dans le dernier quadrant, les bénéficiaires sont à la fois des clients internes et externes – VisionSpring offre les lunettes de qualité à des prix abordables et emploie les bénéficiaires également dans la vente et la distribution.

Pour clarifier les facettes de l'entrepreneuriat social, les chercheurs ont examiné 395 articles, en se concentrant exclusivement sur l'entrepreneuriat social et en excluant

les articles sur l'entrepreneuriat durable, développemental, institutionnel ou l'entrepreneuriat en général. Les chercheurs ont identifié les facteurs qui ont affecté l'entrepreneuriat social à trois niveaux distincts - individuel, organisationnel et institutionnel - et les lacunes de la recherche.

Comme les phénomènes de gestion sont souvent multidimensionnels, les chercheurs ont élaboré un cadre multi-étapes et multi-niveaux pour intégrer les différents niveaux d'analyse. S'inspirant de la théorie, ce cadre est divisé en deux étapes - avant et après la création de l'entreprise.

Avec ce cadre, les chercheurs ont établi un lien entre l'effet du macro-environnement et les objectifs et croyances de l'individu (mécanismes situationnels), l'effet de ces objectifs sur le comportement individuel (mécanismes de formation de l'action) et l'effet de ces derniers sur la réalisation de changements plus larges (mécanismes transformationnels).

Ceux-ci décrivent les relations qui affectent les trois niveaux d'analyse. Il est nécessaire d'approfondir ces mécanismes, tant avant qu'après la création de l'entreprise, pour combler les lacunes de la recherche et découvrir ce qui fait fonctionner les entreprises sociales.

Comprendre les niveaux d'analyse

Au niveau individuel, la théorie suggère que l'un des traits essentiels des entrepreneurs sociaux est une personnalité prosociale (l'inclination à faire preuve d'empathie envers les autres), associée à des qualités qui favorisent l'esprit d'entreprise, comme l'auto-efficacité et l'expérience professionnelle au sein d'organisations sociales.

La différence se situe entre l'action et l'intention. Les entrepreneurs sociaux doivent trouver des ressources, obtenir du soutien et créer leur entreprise. Une

autre question pertinente est comment l'entrepreneur crée de la valeur après avoir obtenu le feu vert, en examinant les facteurs de niveau organisationnel lors de la phase de création de l'entreprise.

Les analyses au niveau organisationnel se sont concentrées sur la capacité de financer une entreprise, l'importance du réseautage et la capacité de commercialisation. Étant donné que cette recherche est basée sur des cas concrets, on en sait peu sur les caractéristiques communes qui peuvent faire ou défaire une entreprise sociale, et si ces facteurs sont différents pour les entreprises commerciales.

La nature hybride entraîne des désaccords qui doivent être résolus pour que l'entreprise prospère. Cela peut se faire de diverses manières, par exemple en embauchant des managers qui acceptent cette hybridité. Le mandat de l'entrepreneuriat social exige d'examiner les types existants d'entreprises sociales et les problèmes potentiels.

D'autres questions portent sur le lien entre le type de modèle d'entreprise et la structure juridique et organisationnelle, la gestion de l'entreprise, le choix d'un modèle particulier, et l'impact du choix du modèle sur le succès de l'entreprise.

Les recherches montrent que lorsque le secteur privé ne répond pas aux demandes de la société, des entreprises sociales se créent. Celles-ci s'attaquent à un large éventail de problèmes, notamment la réduction de la pauvreté, l'autonomisation des femmes et la croissance inclusive.

La mesure de l'impact des différents types d'entreprises sociales varie d'une entreprise à l'autre, mais toutes les entreprises sociales partagent le même objectif général : résoudre un problème social tout en restant rentable. À cette fin, il faut développer un cadre commun pour jauger et évaluer l'efficacité de ces entreprises. Ce vide peut être comblé par les institutions, avec lesquelles les entreprises sociales peuvent travailler, et ainsi établir des paramètres clés acceptés par le monde universitaire et applicables à de multiples contextes.

Les prochaines étapes

Nous savons que les individus peuvent avoir un impact important et qu'ils sont influencés par leur expérience personnelle, ce qui influe sur le rôle qu'ils veulent jouer, le type de problème qu'ils veulent résoudre et leur capacité à identifier une opportunité et à agir. Nous avons besoin de plus de recherches pour comprendre comment exactement un individu influence une entreprise et le processus qu'il suit.

La recherche s'est largement concentrée sur les individus plutôt que sur les équipes entrepreneuriales. Cela laisse une lacune dans la recherche sur la façon dont la dynamique de l'équipe affecte le type de mission sociale, la conception de l'entreprise sociale, la motivation et la capacité à obtenir des financements

et à traduire la pensée en action. Il faut également examiner la manière dont les différents niveaux, comme les facteurs individuels et organisationnels, interagissent.

Le lancement de l'entreprise n'est qu'un début. Nous avons besoin de plus de recherches et de connaissances pratiques sur les relations entre les motivations individuelles et la valeur sociale créée, en particulier compte tenu des conflits de décision et de ressources qui peuvent découler de l'hybridité du modèle. Il est également important d'analyser comment d'autres incitations, telles que les certifications pour les entreprises qui se conforment à des normes élevées, peuvent affecter la motivation.

Comme ces entreprises nécessitent un travail d'équipe, il est important d'étudier l'entrepreneuriat social au niveau organisationnel en utilisant, par exemple, une perspective ethnographique. Cela signifie qu'il faut étudier les questions qui mettent en lumière le côté humain, comme la hiérarchie organisationnelle, les compétences de communication et la délégation des tâches.

La vue d'ensemble

Des travaux supplémentaires sont nécessaires pour comprendre les aspects négatifs potentiels de l'entrepreneuriat social, mais nous ne devons pas perdre de vue le tableau d'ensemble : les entreprises sociales existent pour améliorer la société, petit à petit.

À cette fin, la recherche devrait également examiner si et comment ces entreprises changent la société en créant de la valeur plutôt qu'en la distribuant d'un groupe à l'autre. Le cadre décrit ici fournit une base pour les recherches futures et pour les entreprises sociales afin de mieux comprendre l'entrepreneuriat social. ■



SOCIAL ENTREPRENEURSHIP



Thierry Sibieude est titulaire de la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact, ancien directeur de ESSEC Afrique, fondateur de l'association la Clé pour l'autisme, administrateur de la FEGAPEI devenue NEXEM (2002-2010), membre du Conseil d'administration national de la Croix Rouge (2009-2013), vice-président du Conseil Général du Val d'Oise en charge de l'environnement (2001-2008) puis des personnes handicapées et de l'égalité des chances et président de la MDPH (2011-2015). Il entame sa carrière comme professeur en 1992 à l'Institut catholique de Paris et rejoint l'ESSEC en 1996. Il a cofondé la Chaire Innovation et Entrepreneuriat Social en 2002, crée Antropia Essec en 2008 et le laboratoire Evaluation et Mesure de l'Impact social en 2018. Il est Président du Conseil Scientifique de Finansol (aujourd'hui FAIR) depuis janvier 2021. Il est l'auteur de 15 MOOCs sur les questions d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social.



Diplômé de l'ESSEC et de l'Université Fédérale de Rio de Janeiro, **Jérôme Schatzman** est spécialiste des questions d'innovation et d'entrepreneuriat social, de développement durable, de RSE, et de mécénat. Il a été directeur de l'entreprise d'insertion La Table de Cana et a fondé TUDO BOM, une marque de prêt-à-porter biologique et équitable diffusant l'optimisme carioca. De 2008 à 2016, il supervise la philanthropie pour le Groupe l'Oc-citane puis occupe le poste de Directeur du Développement Durable. Depuis Septembre 2016, il est Directeur Exécutif de la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact de l'ESSEC et dirige l'accélérateur d'entreprises sociales Antropia Essec. Il est co-fondateur du fonds d'investissement à impact Investir & + et de l'accélérateur d'optimisme Marseille Solutions et président de l'entreprise d'insertion Marguerite et de l'Association Départ.

Comment passer de belles histoires locales à un changement systémique et global ?

L'équipe de la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact a conduit une étude sur les facteurs clés du changement d'échelle d'une entreprise sociale reposant sur une revue de littérature, une analyse d'une douzaine de cas et des entretiens avec les dirigeants fondateurs de neuf entreprises sociales¹ ayant participé à un des programmes d'accompagnement de notre accélérateur d'entreprises Antropia ESSEC. Cette étude vise à illustrer l'apport mutuel entre la dimension théorique et la dimension pratique et opérationnelle de cette problématique, afin de tendre vers une approche la plus holistique possible. L'objectif est de proposer un cadre permettant d'intégrer

1 - Ces neuf dirigeants d'entreprise sont Frédéric Bardeau pour Simplon.Co, Ariane Delmas pour Les marmites volantes, David Lorrain pour Recyclivres, Matthieu Grosset pour le groupe Coopératif Demain, Domitille Flichy pour Farinez'vous, Guillaume Desnoes pour Alenvi, Thibault Bastin pour Alphonse, Marina Gning pour ApiNapi et Olivier Gambari pour iNex Circular.



et de mettre en relation les principaux éléments empiriques, en miroir des éléments théoriques, pour donner une grille de lecture pouvant être appliquée directement sur le terrain.

Avant de chercher à essayer de comprendre ce qu'est le « changement d'échelle des entreprises sociales », attelons-nous d'abord à définir ce qu'est une « entreprise sociale » plus précisément.

L'intérêt pour l'entrepreneuriat social est croissant parmi les acteurs politiques et économiques et dans la littérature académique.

L'entrepreneur social « peut être considéré comme celui ou celle qui prend des risques, associe des ressources de manière

cohérente et efficiente, innove en créant de nouveaux services, produits ou procédés à long terme par la définition d'objectifs et matérialise des bénéfices au-delà de l'allocation courante des ressources »². En plus, « l'entrepreneur social semble déployer les mêmes compétences, à l'exception de la faculté de distribuer des bénéfices monétaires »³. Le début de sa démarche est le même que celle de l'entrepreneur « classique » : son initiative émerge de la constatation d'un besoin collectif, mais celle-ci diffère dans la mesure où la démarche est conduite au bénéfice de l'intérêt général et non pas uniquement dans l'intérêt propre de l'entrepreneur et/ou celui de son entreprise. L'entreprise classique saisit une opportunité tandis que l'entreprise sociale cherche à répondre à un besoin non satisfait.

L'entrepreneur social est amené à chercher à générer toujours plus d'impact par son entreprise. Néanmoins, l'approche sémantique donne déjà quelques pistes de réflexion sur la différence qui existe entre une entreprise « classique » et une entreprise

sociale. Alors que l'on emploierait davantage les termes d'« expansion » ou de « croissance » dans une entreprise uniquement à but lucratif, les auteurs privilégient le terme de « changement d'échelle » du côté de l'entreprise sociale, l'objectif étant de déployer de nouvelles stratégies afin d'augmenter sa contribution au changement social et d'amplifier les retombées positives sur la société, alors que les entreprises « classiques » ont pour but premier de privilégier et d'amplifier leurs bénéfices. La devise « *small is beautiful* »² — qui prônait la dimension fortement locale et à taille humaine — cohabite dorénavant avec le « *big is necessary* »³.

La définition d'« entreprise sociale » ne fait pas encore consensus parmi les auteurs. Néanmoins, une tentative de compréhension commune a été amorcée par la Commission européenne. Leur définition repose sur trois piliers fondamentaux :

1. Entrepreneurial : production de biens et de services de manière entrepreneuriale et innovante.





2. Social : le but étant l'impact social plutôt que de générer des bénéfices pour les propriétaires et les actionnaires.

3. Gouvernance : responsabilité, transparence et participation des parties prenantes.

L'impact social correspond à « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes et internes (salariés, bénévoles) que sur la société en général issues de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de

bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques »⁴.

Le degré de maturité des entreprises sociales et leur intégration totale dans l'économie sont très variables d'un pays à un autre. La France fait partie dans l'établissement d'un écosystème favorable aux entreprises sociales. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire vise à favoriser un changement d'échelle de l'ensemble du secteur par la définition d'un cadre réglementaire permettant une restructuration du secteur et la mise en place de financements spécifiques.

Les travaux récents de Julie Battilana ont classifié les entrepreneurs sociaux dans trois catégories :

- 1. les « agitateurs »** qui interpellent, alertent et mobilisent les parties prenantes pour susciter une prise de conscience.
- 2. les « innovateurs »** qui proposent des solutions et qui montrent qu'il est possible de répondre au besoin si on s'en donne les moyens.
- 3. les « orchestrateurs »** qui vont à partir d'une solution qui a marché localement se déployer pour apporter une réponse systémique à un besoin.

C'est cette troisième catégorie d'entrepreneurs que les chercheurs ont étudié dans leur recherche, menée avec le soutien de BNP Paribas⁵.

Le changement d'échelle des entreprises sociales constitue un enjeu clé pour la transformation juste et durable de la société, dont la crise actuelle illustre l'urgence.

La crise n'est pas seulement sanitaire : elle est aussi sociale, climatique, énergétique et environnementale. Elle est le fruit d'une période au cours de laquelle une priorité a été donnée par les acteurs économiques à la performance financière au détriment de toutes les autres dimensions de la création de valeur. Les entrepreneurs à impact se sont donc saisis ces vingt dernières années, de multiples causes et besoins, auxquels ni les politiques publiques ni le marché ne répondaient complètement, tant au plan quantitatif que qualitatif, pour proposer des solutions fondées

sur des modèles économiques hybrides et des démarches d'évaluation de leur impact social.

Il est important de préciser que ce mouvement s'inscrit dans le prolongement et l'enrichissement de l'action des acteurs de l'Économie sociale et solidaire dans le secteur associatif, notamment pour le domaine social et médico-social, coopératif et mutualiste. Certaines solutions sont trouvées à une échelle locale à l'attention d'un groupe limité de bénéficiaires. C'est un beau résultat qui doit être salué : mais ce n'est pas suffisant. Ces entrepreneurs n'ont pas les moyens nécessaires pour généraliser la solution, alors même que le problème traité existe ailleurs.

Dans la littérature émergente sur le changement d'échelle des entreprises sociales, les concepts discutés portent sur la théorisation des relations complexes entre les éléments fondamentaux qui renforcent ou limitent le potentiel de changement d'échelle.

Dans les travaux antérieurs de la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact de l'ESSEC, notamment sous la conduite de Anne-Claire Pache et Kevin André, quatre types de changement d'échelle pour les entreprises sociales ont été identifiés :

- « **scale up** » (étendre géographiquement ou élargir sur un même territoire son activité par croissance endogène ou absorption).
- « **scale out** » (diversifier ses activités).
- « **scale deep** » (approfondir et enrichir son activité au service de ses bénéficiaires).
- « **scale across** » (confier à d'autres organisations les moyens de développer l'activité au service d'un nombre accru de bénéficiaires).

Le changement d'échelle représente très généralement « l'expansion, l'adaptation et la pérennisation de politiques, de programmes ou de projets couronnés de succès...pour atteindre un plus grand nombre de personnes »⁶. Pour simplifier

cette définition, les chercheurs considéré pour la conduite de l'étude qu'il s'agit de la stratégie mise en place par une entreprise sociale pour accroître et optimiser (maximiser sous contrainte) son impact social.

Le changement d'échelle s'inscrit dans l'avant-dernière étape du cycle de vie d'une entreprise sociale, définie par la spirale de l'innovation sociale⁶.

- 1. Besoins :** identification des défis et possibilités.
- 2. Propositions :** génération d'idées pour répondre aux besoins.
- 3. Prototypages et essais :** développement et premiers essais des idées générées.
- 4. Soutien :** analyses et leçons des premiers essais, développement plus approfondi des idées et prenant en compte la durabilité économique et sociale du projet.
- 5. Changement d'échelle :** développement ou élargissement de l'activité.
- 6. Changement systémique :** l'innovation sociale devient largement acceptée et fait partie intégrante de la vie ; cependant toutes les innovations sociales ne sont pas vouées à avoir un changement systémique et n'auront pas toutes un changement d'échelle.

Le changement d'échelle est considéré comme le moyen le plus efficace de maximiser l'impact social d'une entreprise sociale, sur la base de son modèle opérationnel, afin de satisfaire la demande de produits et/ou services concernés. Ce terme met l'accent sur l'augmentation de l'impact social, plutôt que sur la croissance relative de l'entreprise sociale elle-même. Il est donc possible de changer l'échelle de l'innovation sociale d'une entreprise à l'aide de mécanismes et de stratégies qui reposent sur des principes autres que ceux auxquels a recours une entreprise conventionnelle⁶.

4 - Définition du groupe de travail sur la mesure de l'impact social du Conseil Supérieur de l'Économie sociale et solidaire en 2011 présidé par Th. Sibieude, préparatoire à la loi du 31 juillet 2014 sur l'Économie sociale et solidaire.
5 - BNP Paribas, la MACIF, Malakoff Humanis, MAIF, AESIO, la Fondation Deloitte et le Conseil Départemental du Val-d'Oise sont les mécènes de la chaire Entrepreneuriat et innovation à Impact de l'Essec.



Les principaux enjeux d'un changement d'échelle et les 5 facteurs clés de succès :

Voyons donc quelles sont les principales motivations amenant l'entrepreneur à vouloir augmenter l'utilité sociale de ses activités.

Quelle que soit la définition qu'on lui accorde, le changement d'échelle d'une entreprise sociale vise à maximiser l'impact social d'une entreprise. Cet objectif doit rester l'ultime finalité de cette démarche.

L'idée du changement d'échelle est devenue une sorte de panacée pour le domaine de l'innovation sociale ces dernières années, et est souvent décrite comme le succès ultime dans ce secteur. Toutefois, on pourrait craindre qu'un passage à l'échelle mal maîtrisé ne se fasse au détriment de la mission sociale de l'entreprise et que la dimension économique ne prenne le pas sur la dimension sociale, que la gouvernance soit moins participative ou bien encore que le service apporté soit de qualité moindre du fait des effets de taille. C'est pourquoi l'équipe a souhaité définir quelques facteurs clés de succès et identifié les principaux écueils à son succès.

Les chercheurs ont approfondi les enjeux d'expansion (diversification et fusion absorption), de duplication (essaimage souple et essaimage en franchise), de coopération et de fertilisation. L'objectif est d'assurer la pérennité de l'activité et/ou de saisir une opportunité, mais surtout de maximiser l'impact social de l'entreprise.

L'activité des entreprises et leurs démarches de changement d'échelle sont analysées autour de quatre grands enjeux : les ressources humaines et l'organisation interne, les financements, les besoins en accompagnement et la gouvernance

avec notamment la mise en place de partenariats.

L'équipe a identifié points d'attention et de vigilance qu'il faut considérer avant toute démarche de changement d'échelle :

- La cohérence de la démarche avec le triptyque Vision /Mission /Objectifs.
- La réussite avérée du concept (la preuve de concept puis la preuve de marché) qui fonde le changement d'échelle.
- La capacité à mesurer son impact social et donc l'accroissement d'impact attendu et obtenu.

Sur cette base, l'équipe a identifié cinq facteurs clés de succès pour l'entrepreneur :

- Écouter et prendre soin de son équipe et aussi de soi-même.
- Choisir les bons investisseurs pour bâtir une relation de confiance.
- Bien s'entourer et constituer un réseau solide et efficace.
- Établir des partenariats équilibrés et stimulants au sein de son écosystème.
- Faire de la mesure de l'impact social un outil de pilotage et de l'activité et de la performance.

L'objectif est que ce travail contribuera à guider les entrepreneurs dans la maximisation de leur impact, et à convaincre les investisseurs qu'il est possible et intéressant d'encourager et de financer les entreprises à impact, fer de lance d'une transformation juste et durable de notre société.

Nous tenons tout d'abord à remercier les entrepreneurs qui ont accepté de nous accorder un peu de leur précieux temps et de partager en toute transparence leur vécu et leurs conseils. Sans leur aide, ce travail de recherche n'aurait jamais pu voir le jour. Nous remercions également Léa Schuller Allal pour son travail d'enquête. Nous tenons à remercier les équipes de BNP Paribas Banque de détail (Raphaële Leroy et Mélanie Lahaix) et de la direction RSE de BNP Paribas (Antoine Sire et Maha Keramane), qui ont rendu cette étude possible, ainsi que les 9 formidables entrepreneurs à impact qui ont partagé avec nous leurs expériences et leurs analyses. Nous remercions enfin l'équipe d'Antropia ESSEC pour ses avis et éclairages toujours pertinents et plus particulièrement Aline Pehau, directrice des opérations, Emmanuelle Bomble, Alice Bourassin et Matthieu Courtois, les responsables de programme. ■

Références

- A. OCDE (1998), *Stimuler l'esprit d'entreprise*, p. 129.
- B. A. Hartmann and J. Linn. 2008a. *Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice*. Wolfensohn Center Working Paper No. 5. Brookings.
- et A. Hartmann and J. Linn. 2008b. "Scaling Up Through Aid: The Real Challenge." *Global Views*, No. 7, Brookings.
- C. Mulgan, G., Murray, R. et Caulier-Grice, J. (2010). *The Open Book of Social Innovation*, Social Innovation Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation, Young Foundation et Nesta.
- D. Weber, C., Kröger, A. et Demirtas, C. (2015). *Scaling Social Impact in Europe: Quantitative Analysis of National and Transnational Scaling Strategies of 358 Social Enterprises*, Berthelsmann Stiftung, Gütersloh, Allemagne.



LES INITIATIVES D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL PEUVENT-ELLES INSPIRER LES ENTREPRISES ?



Anne-Claire Pache est professeure en innovation sociale et titulaire de la chaire de Philanthropie de l'ESSEC. Elle est diplômée de l'ESSEC, d'un MPA de la John F. Kennedy School of Government (Harvard) et d'un PhD in Organizational Behavior de l'INSEAD. Ses recherches se situent à l'intersection de la théorie des organisations et de l'innovation sociale. Elle s'intéresse aux organisations hybrides et aux processus de changement d'échelle des entreprises sociales. Elle a notamment publié ses travaux dans l'Academy of Management Review, le Academy of Management Journal, le Journal of Business Ethics et le Leadership Quarterly. Elle est rédactrice en chef adjointe du Journal of Organization Design. Après avoir été directrice générale adjointe en charge des programmes académiques (2014-2017), elle est désormais directrice de la Stratégie et de l'Engagement sociétal de l'ESSEC.

Leçons sur la manière dont les entreprises peuvent allier durablement efficacité économique et performance sociale et environnementale

Est-il possible d'avoir un impact social positif sans renoncer à sa rentabilité économique ? Anne-Claire Pache de l'ESSEC Business School, Julie Battilana (Harvard Business School), Metin Sengul (Boston College) et Marissa Kimsey (Harvard University) ont étudié les entreprises dans le monde qui poursuivent simultanément des objectifs financiers et sociaux. Ils ont constaté que les plus performantes sont celles qui mettent la création de valeur économique et sociale au cœur même de leurs activités.

L'entrepreneuriat social désigne les entreprises qui utilisent la logique commerciale de manière innovante pour répondre à des enjeux sociaux, en conjuguant objectifs financiers et sociaux. Un exemple célèbre est celui de Veja, une entreprise qui vend des

baskets fabriquées par de petites coopératives au Brésil, dans le respect de l'environnement et des principes du commerce équitable. Cette configuration lui a permis de poursuivre et d'atteindre deux objectifs à la fois : la rentabilité d'une part, et l'impact social et environnemental d'autre part. Souvent, rentabilité et durabilité ne font pas bon ménage. Les entreprises soucieuses d'allier ces deux dimensions ont donc tout intérêt à s'inspirer des entreprises sociales qui ont réussi à concilier les deux.

Les entreprises sont de plus en plus prises à partie pour leur impact social, et les clients comme les parties prenantes attendent d'elles qu'elles changent. Plus facile à dire qu'à faire, car elles doivent souvent repenser leur modèle économique pour assurer à la fois leur développement durable sur le long terme et leur rentabilité à court terme - ce qui les conduit souvent à abandonner la première au profit de la seconde. Il n'en reste pas moins que les entreprises doivent en effet garder leurs finances à l'esprit si elles veulent rester à flot et, de fait, les chercheurs ont constaté que les entreprises à vocation sociale qui réussissent sont celles qui affichent une double mission : générer un impact sociétal



positif en même temps qu'une bonne rentabilité financière.

Ces entreprises à double mission partagent un point commun : elles adoptent une approche baptisée « gestion hybride ».

Ce modèle s'articule autour de quatre leviers :

1. Se fixer des objectifs à la fois sociaux et financiers et les évaluer.
2. Structurer l'entreprise pour coordonner activités sociales et marchandes.
3. Recruter et former des salariés pour atteindre les deux types d'objectifs.
4. Incarner la double mission de l'entreprise dans l'exercice du leadership.

Se fixer des objectifs à la fois sociaux et financiers et les évaluer

Les entreprises doivent se fixer des objectifs à la fois sociaux et financiers et mesurer leurs performances sur ces deux dimensions. Cela implique d'avoir des objectifs précis qui traduisent clairement la double mission de l'entreprise pour ses parties prenantes.

Pour fixer des objectifs sociaux efficaces, il est important d'être au clair : à quels besoins l'entreprise veut-elle répondre et qui sont les bénéficiaires ? Les objectifs doivent également être explicites et pérennes pour guider l'action sur le long terme.

Fixer des objectifs doubles n'est qu'une première étape : les entreprises doivent également suivre les progrès réalisés pour les atteindre. Cela implique d'identifier des indicateurs de performance clés (KPI) : facile pour les objectifs financiers, plus difficile pour les objectifs sociaux. Les entreprises ne devront pas négliger le processus de recherche menant à la définition des objectifs, car cela leur permettra de trouver la bonne manière de les mesurer. Par exemple, Grameen Veolia Water, dont l'objectif était de fournir de l'eau potable sûre et abordable et d'avoir des activités durables, a consulté des experts universitaires et des membres des communautés rurales qu'elle desservait. C'est à partir de ce processus qu'elle a pu déterminer des indicateurs de performance. Les entreprises doivent également rester ouvertes à l'apprentissage, car il peut s'avérer nécessaire d'expérimenter et de s'adapter pour trouver les KPI

les plus pertinents. La définition d'objectifs sociaux et financiers clairs, bien documentés et traduits dans des indicateurs de performance mesurables est un élément clé de la réussite d'une entreprise à double mission.

Structurer l'entreprise pour coordonner activités sociales et marchandes

Les entreprises à double mission doivent aligner leurs activités et leur structure. Pour ce faire, elles doivent tenir compte du type de valeur qu'une activité donnée permet de créer : sociale, économique, ou les deux ? Si une activité crée les deux types de valeur, elle sera gérée plus efficacement au sein d'une structure intégrée. Dans le cas contraire, il est préférable de la gérer séparément, au sein d'un département distinct de l'organisation. Par exemple, l'entreprise américaine Revolution Foods propose des repas sains aux étudiants à faibles revenus. Lorsqu'elle vend un repas, elle remplit un objectif social - soutenir la santé d'un enfant - et un objectif économique - gagner de l'argent. Dans son cas, il est logique de gérer cette



activité de manière intégrée, avec un manager en charge de l'ensemble des opérations, incluant le développement commercial et la promotion de l'éducation à l'alimentation, car cette dernière contribue à la fois à leur impact positif sur les enfants et à leurs ventes.

À l'inverse, le réseau d'entreprises d'insertion français ENVIE a appris que parfois, une organisation découplant activités sociales et activités commerciales est préférable. Son objectif est de réinsérer des chômeurs de longue durée sur le marché du travail en les recrutant pour deux ans pour réparer des appareils ménagers d'occasion (frigos, fours, machines à laver, etc.) qui sont ensuite revendus - l'activité de revente créant la valeur économique. Elle propose à ses salariés en insertion un encadrement technique et un accompagnement social, les aidant ainsi à acquérir une réelle expertise professionnelle, mais aussi à traiter leurs problématiques sociales et à trouver un nouvel emploi. Au moment de sa création, ENVIE s'était organisée pour que les deux activités techniques et sociales soient gérées par une même équipe. Avec le temps, il est devenu clair que chaque activité répondait à une logique différente et qu'il était plus efficace de créer deux départements distincts au sein de l'organisation : un pour l'encadrement technique, et un pour l'accompagnement social. Cela leur a permis de générer plus efficacement la création des deux types de valeur.

Malgré ces efforts d'organisation, des tensions entre les équipes techniques et sociales peuvent toujours survenir. C'est pourquoi il est important de créer des espaces de négociation. Ces espaces sont essentiels pour donner aux salariés les outils nécessaires pour mettre les tensions sur la table et les dépasser. Ce faisant, ils pourront, ensemble, construire des compromis entre les objectifs économiques et sociaux.

Embaucher et former des salariés

Pour que les entreprises à double mission réussissent, elles doivent se doter d'un personnel partageant des valeurs, des pratiques et des processus communs. Cela commence dès le processus d'embauche. Les chercheurs ont identifié trois profils d'employés qui correspondent à ces entreprises : « hybride », « spécialiste » et « novice ». Les employés « hybrides » ont une formation ou des expériences à la fois dans le domaine des affaires et dans celui du social (incluant par exemple les sciences de l'environnement ou la médecine), ce qui leur permet de comprendre et d'atteindre les deux objectifs. Ils ont tendance à être particulièrement efficaces dans les rôles de gestion et de coordination. Un autre profil pertinent est celui du « spécialiste » : il permet aux entreprises de bénéficier de l'expertise et de l'expérience approfondie d'une personne sur l'un des deux domaines. Cette personne est bien adaptée aux rôles d'encadrement intermédiaire dans des structures différenciées. Cependant, une personne hautement spécialisée dans un domaine social peut ne pas comprendre l'aspect commercial des choses, ce qui peut entraîner des tensions et un turnover, en particulier dans les entreprises qui séparent activités économiques et sociales. Pour atténuer ce problème, les entreprises doivent mettre en valeur les deux dimensions de la mission auprès des candidats dès le début du processus de recrutement. Le troisième type de profil est le candidat « novice » : une personne qui n'a aucune expérience sociale ou commerciale, qui est embauchée pour un poste débutant et qui est ensuite formée pour acquérir les compétences et les valeurs requises. Toutefois, cela nécessite un investissement important en formation et peut avoir un impact sur la productivité, de sorte qu'ils sont mieux adaptés à des postes juniors qui ne nécessitent pas trop de formation.

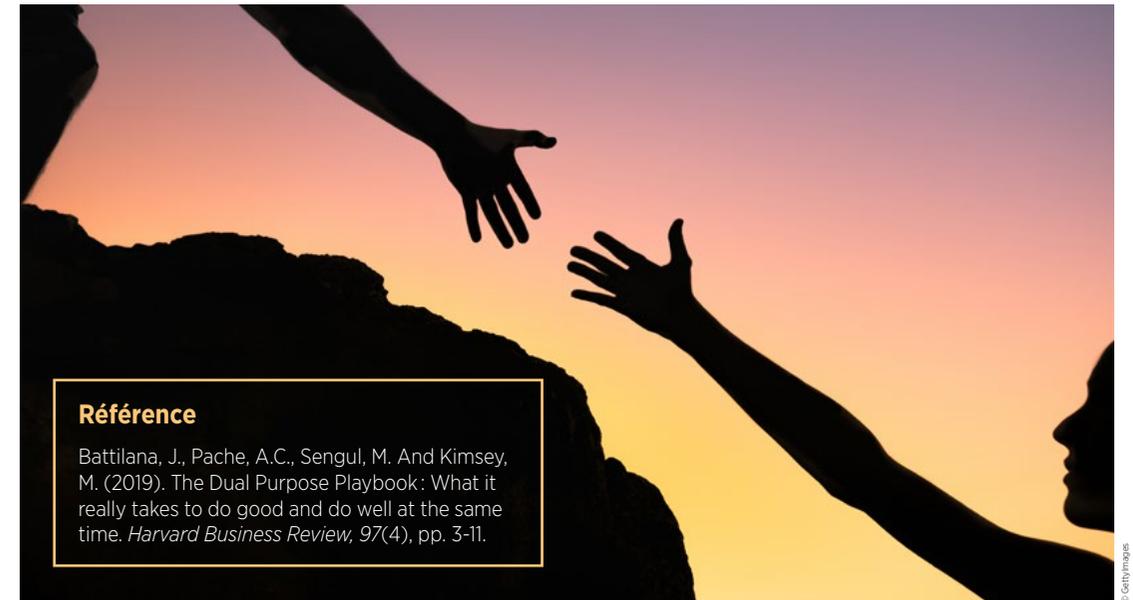
Peu importe l'expérience professionnelle d'un salarié, sa socialisation est essentielle. Ceci représente un défi car elle implique que les salariés comprennent, apprécient et contribuent aux objectifs financiers et sociaux de l'entreprise. Voici quelques idées pour y parvenir :

- Des séminaires où la double mission de l'entreprise et ses valeurs sont expliqués et discutés.
- Des sessions de formation pour rappeler aux salariés l'interdépendance des activités économiques et sociales.
- Des programmes d'observation (« shadowing ») pour favoriser l'empathie et la prise de recul.
- Les espaces de négociation mentionnés plus haut, qui peuvent offrir des opportunités d'apprentissage informel où les gens peuvent poser des questions et discuter de sujets difficiles.
- La promotion et la reconnaissance des salariés qui excellent dans l'atteinte des objectifs sociaux et financiers et incarnent ainsi les valeurs de l'entreprise. Cela implique également une rémunération équitable au sein de l'entreprise elle-même.

De manière plus générale, il est essentiel pour les entreprises à double mission de créer un environnement de travail où les salariés se sentent libres et à l'aise pour poser des questions difficiles et aborder des sujets sensibles. Il est également important de créer les conditions pour que les employés se sentent reconnus pour leur contribution à la double mission, dans une entreprise qui ne se limite pas à des actions de communication mais joint le geste à la parole.

Incarner la double mission dans l'exercice du leadership

Les leaders de l'entreprise jouent un rôle essentiel pour mener à bien ces transformations. Ils doivent porter les objectifs financiers et sociaux de



Référence

Battilana, J., Pache, A.C., Sengul, M. And Kimsey, M. (2019). The Dual Purpose Playbook: What it really takes to do good and do well at the same time. *Harvard Business Review*, 97(4), pp. 3-11.

l'entreprise et traiter les tensions qui en résultent inévitablement. Certaines de leurs activités sont à ce titre essentielles : l'alignement de leurs décisions avec la double mission de l'entreprise, et leur capacité à représenter la double mission de l'entreprise au sein du conseil d'administration.

Fixer des objectifs est une chose, prendre des décisions en ligne avec ces objectifs en est une autre, notamment en ce qui concerne l'allocation des bénéfices ou le respect des valeurs de l'entreprise. Prenons l'exemple de Veja, l'entreprise que nous évoquions précédemment et qui fabrique des baskets issues du commerce équitable : ses fondateurs ont pris la décision forte de renoncer à toute forme de publicité, ce qui leur a permis de pratiquer des prix en ligne avec le marché, malgré des coûts de main-d'œuvre et de matières premières largement plus élevés. Afin de compenser cette absence de publicité, ils ont noué des partenariats stratégiques avec des marques de mode haut de gamme et ont sensibilisé les vendeurs de leurs principaux distributeurs aux avantages sociaux et environnementaux de leurs baskets, réduisant ainsi leur scepticisme initial et améliorant leur

motivation à vendre. Cette décision de « zéro publicité » a permis à Veja de tenir l'équilibre entre performance économique et performance sociétale, tout en montrant aux employés et aux autres parties prenantes de l'entreprise l'engagement des dirigeants à l'égard de leur double mission. C'est aussi la preuve qu'une entreprise peut éviter le piège qui consiste à donner la priorité aux profits par rapport à l'impact social à partir du moment où ses dirigeants sont réellement engagés en faveur de cette double mission.

Le conseil d'administration est une autre composante importante du leadership, puisqu'il joue un rôle de gardien de la double mission. Il est donc essentiel qu'il soit composé de membres aux profils divers, dotés de compétences à la fois financières et sociales. Si cette diversité est cruciale, elle peut également engendrer des conflits dus à des divergences de vue. L'une des façons de résoudre ce type de conflit est de nommer un président ou un directeur doté d'un profil hybride, capable de construire des ponts entre les membres de profils très divers pour les aider à échanger et à parvenir à une compréhension mutuelle.

Les clés d'une gestion hybride réussie

Une entreprise à double mission ne pourra bien entendu pas contrôler tous les paramètres de son environnement externe, et elle rencontrera inévitablement d'autres obstacles à sa réussite. La création de valeur pour les actionnaires reste trop souvent une priorité dans le monde économique, les méthodes d'évaluation de l'impact social sont encore peu maîtrisées, et les entreprises à double mission sont encore perçues comme des exceptions. Malgré ces nombreux défis, les quatre éléments identifiés par les chercheurs constituent un cadre utile pour réussir à faire fonctionner une entreprise à double mission. Ils constituent quatre clés pour une « gestion hybride » réussie : se fixer des objectifs à la fois économiques et sociaux et évaluer régulièrement leur réalisation, structurer l'entreprise pour coordonner activités sociales et marchandes, recruter et socialiser ses collaborateurs, incarner la double mission de l'entreprise dans l'exercice du leadership. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

L'IMPACT DES POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION SUR L'ENTREPRENEURIAT



Raffaele Conti, professeur de management et professeur titulaire de la chaire d'Excellence CY en Stratégie et Innovation, a obtenu son doctorat en management (université Bocconi) et son MSc en économie (université Pompeu Fabra). Ses recherches portent sur la manière dont les institutions affectent l'innovation, l'esprit d'entreprise et le comportement économique des individus et des organisations. Il a été élu représentant général de la division Knowledge and Innovation de la Strategic Management Society. Il est membre du comité de recherche de la division de la gestion de la technologie et de l'innovation (Academy of Management), et il a été membre du comité de recherche de la division de la stratégie (Academy of Management). Il est actuellement rédacteur en chef adjoint de Management Science et du Strategic Management Journal.

Quel est l'impact des politiques de lutte contre la discrimination sur l'entrepreneuriat ?

N'avons-nous pas tous rêvé d'être notre propre patron à un moment ou à un autre ? Les entrepreneurs font de ce rêve une réalité, en se mettant à leur compte pour fonder une entreprise indépendante. C'est pourquoi les facteurs qui influencent la décision d'une personne de quitter un emploi rémunéré et d'entreprendre sont une question intéressante, y compris les facteurs institutionnels tels que les réglementations et les politiques qui pourraient encourager ou décourager l'entrepreneuriat. Lorsqu'elle prend une telle décision, une personne analyse sa situation, notamment en comparant sa vie d'entrepreneur à celle de salarié. Cela signifie que les réglementations ayant un impact sur le degré d'inclusion et d'équité de l'environnement de travail peuvent avoir un impact significatif sur la décision d'une personne de devenir entrepreneur, une possibilité qui n'a pas fait l'objet de recherches approfondies. Dans une étude récente publiée dans le *Strategic Management Journal*, Raffaele Conti (ESSEC Business School), Olenka Kacperczyk (London Business School)

et Giovanni Valentini (IESE Business School) se sont particulièrement intéressés aux effets sur les startups des réglementations adoptées afin de lutter contre la discrimination sur le lieu de travail, sur la base de la race, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, du handicap, de la grossesse, de la religion, de l'âge, etc. Les chercheurs s'intéressent en particulier aux effets de la loi sur la discrimination au travail aux États-Unis¹. Cette législation comprend des protections de l'emploi pour l'orientation sexuelle et l'identité de genre, qui font l'objet de cette étude. Elle a également été introduite progressivement dans 15 États entre 1980 et 2006, de sorte que les chercheurs ont pu étudier son impact au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

La législation, la discrimination et l'innovation

Qui devient entrepreneur ? On a fait couler beaucoup d'encre en examinant les motivations des individus à devenir entrepreneurs, en étudiant principalement les facteurs individuels et organisationnels. Récemment, les chercheurs se sont intéressés à l'étude



de l'environnement institutionnel (qui peut être le lieu de travail) et surtout aux changements dans l'institution, et à la manière dont les caractéristiques de l'institution influent sur la décision des individus de devenir entrepreneur. Ces recherches se sont largement concentrées sur les institutions qui attirent les fondateurs potentiels, par exemple en leur donnant accès à des ressources pour lancer une nouvelle entreprise. Toutefois, les ressources ne sont pas le seul facteur qui influe sur la décision d'une personne de se lancer à son compte : quitter un emploi salarié pour se lancer dans une nouvelle activité risquée est une décision importante. Il est donc logique que des études antérieures aient montré que les individus sont plus susceptibles de devenir entrepreneurs lorsque l'alternative, l'emploi salarié, est moins attrayante, et vice versa².

Comment les législations qui protègent contre la discrimination interviennent-elles ? Ces lois protègent les employés contre la discrimination, dans le but d'améliorer les conditions de travail et de fournir un environnement équitable. Les chercheurs ont étudié les effets de la loi sur la non-discrimination en matière d'emploi au niveau des États. Pour recueillir des données

sur l'entrepreneuriat, ils ont étudié le nombre d'enregistrements de nouvelles entreprises dans les États après la promulgation de la loi entre 1980 et 2006. Ils ont constaté qu'en effet, lorsque la loi a été promulguée, les employés étaient moins susceptibles de se mettre à leur compte et de créer une nouvelle entreprise : il y a eu moins de nouvelles entreprises après la mise en œuvre de la loi dans un État donné.

La qualité plutôt que la quantité : s'il y a moins de startups, les nouvelles sont de meilleure qualité. Ils ont mesuré la qualité de trois manières différentes, la première étant le nombre de demandes de brevets déposées par les jeunes entreprises au cours d'une année donnée. Les entreprises qui déposent des brevets sont susceptibles 1) d'avoir une technologie supérieure et 2) de chercher à capturer la valeur de leur technologie, et le fait de posséder un portefeuille de brevets a été lié à la survie de l'entreprise^{3,4}. Cela fait des dépôts de brevets un indicateur approprié de la qualité. Les chercheurs ont également utilisé le montant des levées de fonds comme indicateur de la qualité, car le financement est également lié au potentiel de croissance et à la qualité. Le troisième indicateur de la qualité

était les chances de survie, mesurées par la proportion de startups créées au cours d'une année donnée qui ont survécu pendant au moins cinq ans. Ils ont constaté qu'effectivement, après la mise en œuvre de la loi dans un État, la qualité des startups était plus élevée dans cet État, avec davantage de dépôts de brevets et de levées de fonds pour ces startups. La loi a également eu un effet faible, mais significatif sur la capacité de survie des entreprises.

Ils ont également constaté que l'effet des lois qui luttent contre la discrimination était encore plus marqué dans les États où les populations LGBT sont plus nombreuses et où les niveaux de discrimination ont tendance à être plus élevés, comme le montre le nombre de procès pour atteinte aux droits civiques. Dans ces cas-là, il y avait à nouveau beaucoup moins de nouvelles entreprises, mais elles étaient de meilleure qualité.

L'identité du fondateur a-t-elle de l'importance ? Les chercheurs ont examiné les startups fondées par toutes les minorités (pas seulement la population LGBT) et ont constaté qu'il y avait moins de nouvelles startups fondées par des membres de groupes



minoritaires. Cela peut probablement être attribué à l'amélioration des conditions de travail au niveau de l'emploi salarié, rendant les membres des populations minoritaires moins susceptibles de passer à un rôle d'entrepreneur. En examinant de plus près les caractéristiques individuelles, les chercheurs ont mené une expérience avec plus de 400 employés basés aux États-Unis. Ils ont constaté que ceux qui étaient placés dans un scénario où leur employeur appliquait des politiques contre la discrimination ont déclaré qu'ils seraient moins susceptibles de quitter leur emploi pour devenir entrepreneurs et qu'ils se sentaient

plus satisfaits de leur employeur. Cela suggère que les politiques de lutte contre la discrimination augmentent l'attrait du lieu de travail.

Les chercheurs ont également étudié les politiques antidiscriminatoires au niveau des entreprises. Ils ont constaté que les entreprises des États ayant adopté la loi contre la discrimination étaient plus susceptibles d'adopter des pratiques antidiscriminatoires et favorables à la diversité, telles que des programmes de lutte contre la discrimination à l'égard des LGBT ou des politiques progressistes en faveur des LGBT - il est intéressant de noter que ces entreprises ont également

obtenu des scores plus élevés en matière de responsabilité sociale des entreprises. Le même schéma s'est reproduit ici : ces politiques ont été associées à un nombre moins élevé de nouvelles entreprises, mais à une qualité supérieure des nouvelles entreprises. Cela indique que la loi a un impact sur la politique des entreprises, et que cette politique a également un impact sur le comportement entrepreneurial.

Implications pour la recherche et les politiques

Nous pouvons convenir que les politiques de lutte contre la discrimination sont une mesure positive, mais il est également utile d'examiner empiriquement l'effet tangible de ces politiques. Dans cette étude, le professeur Conti et ses collègues ont exploré l'effet des politiques anti-discrimination d'une nouvelle manière en examinant l'impact de ces politiques sur l'entrepreneuriat. Leurs résultats montrent que les politiques anti-

discrimination augmentent l'attrait du lieu de travail, rendant les employés moins susceptibles de quitter un emploi rémunéré lorsqu'ils se sentent protégés par leur lieu de travail et entraînant moins de création de nouvelles entreprises, mais que les nouvelles entreprises qui ont été fondées étaient de qualité supérieure. Cela suggère que les politiques anti-discrimination peuvent non seulement améliorer la vie professionnelle des populations minoritaires, mais aussi la qualité de l'entrepreneuriat, une découverte inédite et une information utile pour les décideurs politiques qui cherchent

à améliorer les conditions d'emploi et la qualité de l'entrepreneuriat. Cela montre également que le fait de garder à l'esprit le bien-être des employés est bénéfique pour mieux comprendre l'impact des politiques institutionnelles sur les nouvelles entreprises. La qualité prime sur la quantité : les politiques de lutte contre la discrimination peuvent permettre aux employés actuels de rester satisfaits de leur rôle et améliorer les résultats de ceux qui décident de se lancer dans une nouvelle entreprise. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge



Références

1. Conti, R., Kacperczyk, O., & Valentini, G. (2021). Institutional protection of minority employees and entrepreneurship: Evidence from the LGBT Employment Non-Discrimination Acts. *Strategic Management Journal*. doi:10.1002/smj.3340
2. Hellmann, T. (2007). When do employees become entrepreneurs? *Management Science*, 53(6), 919-933.
3. Cockburn, I. M. and Wagner, S. (2007). Patents and the survival of internet-related IPOs. (Working Paper). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
4. Helmers, C., & Rogers, M. (2010). Innovation and the survival of new firms in the UK. *Review of Industrial Organization*, 36, 227-248.

L'INTRAPRENEURIAT ET LA CRÉATION DE NOUVELLES ENTREPRISES



Ha Hoang enseigne la stratégie d'entreprise. Elle se concentre sur la dynamique concurrentielle et coopérative des entreprises en place et des entreprises entrepreneuriales. Ses recherches portent notamment sur le processus d'alliance dans l'industrie biopharmaceutique, le rôle du développement de l'identité du fondateur et l'intrapreneuriat. Ses travaux ont été publiés dans des revues prestigieuses, notamment *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* et *Academy of Management Journal*. Elle a été la *Rudolf and Valeria Maag Fellow in Entrepreneurship* à l'INSEAD, professeure assistante *Lewis-Progressive* à CWRU, et a remporté le prix *Sage-Louis Pondy* du meilleur article basé sur une thèse de l'Academy of Management. Elle est titulaire d'un doctorat en comportement organisationnel et relations internationales de l'Université de Californie, Berkeley.

Nous avons tendance à associer l'entrepreneuriat à la création d'une nouvelle entreprise à son propre compte, mais ce n'est pas toujours le cas. L'intrapreneuriat désigne l'action par laquelle un salarié crée une entreprise au sein de l'organisation mère, souvent dans le but d'en faire bénéficier celle-ci grâce à des idées innovantes. Ha Hoang (ESSEC Business School) et Markus Perkmann (Imperial College London) ont étudié le cas des médecins du National Health Service (NHS, Royaume-Uni), en examinant leur relation avec leur organisation et la manière dont ils passent à un rôle d'entrepreneur tout en continuant à faire partie du NHS.

L'intrapreneuriat peut avoir des bénéfices pour leurs employeurs, en tant que source d'innovation¹, de richesse² et d'apprentissage organisationnel^{3,4}. Nous savons que l'intrapreneuriat est bon pour les affaires - ce que nous savons moins, c'est le parcours de l'employé à l'entrepreneur.

Une étude de l'intrapreneuriat

Pour en savoir plus sur l'esprit d'entreprise

des salariés, les chercheurs ont étudié les médecins du National Health Service (NHS) du Royaume-Uni qui ont participé au Clinical Entrepreneurship Programme. L'objectif de ce programme était de soutenir les professionnels de la santé dans la poursuite de leurs rêves entrepreneuriaux, dans l'espoir de développer des solutions qui profiteraient au NHS, mais il soutenait les entrepreneurs en herbe, que leur projet soit ou non directement lié au NHS.

Les chercheurs ont observé les futurs entrepreneurs au cours du programme et ont échangé avec des participants, le clinicien dirigeant le programme et les mentors. À l'aide de ces données et des données de l'enquête, les chercheurs ont exploré les points clés du processus de création d'entreprise : la motivation et les mesures prises, leur relation avec l'organisation, ainsi que leurs objectifs et perspectives personnels.

Ils ont remarqué que la plupart des idées visaient à résoudre des problèmes médicaux ou de santé publique : un service de téléconsultation gratuit, un accès plus facile aux essais cliniques, une meilleure éducation à la santé publique pour les enfants, etc. L'orientation du salarié par rapport à son organisation,



c'est-à-dire ce qu'il en pense, a influencé ses efforts, l'orientation présentant deux facettes différentes. La première concerne leurs intentions : certains participants ont fait part de leur intention d'innover et de créer des solutions aux problèmes qu'ils avaient constatés au travail, afin d'améliorer l'organisation. Ces personnes voulaient agir pour améliorer le NHS et identifier les opportunités qui leur permettraient de le faire. Le deuxième groupe de personnes affichait un attachement étroit à l'organisme, celui-ci étant un élément central de leur identité. Ces personnes s'identifiaient aux valeurs du NHS et souhaitaient donc que leur projet améliore son fonctionnement.

Souvent, ces entrepreneurs en herbe étaient motivés par l'objectif d'améliorer le NHS, du fait de leur étroite relation avec celui-ci. Mais tout n'a pas été sans heurts : leurs efforts ont parfois été freinés par leurs responsabilités et le manque de ressources, et ils ont dû se tourner vers l'extérieur de l'organisation pour atteindre leurs objectifs.

Parfois, ces jeunes entrepreneurs avaient l'impression que leurs efforts étaient entravés par leur poste, ressentant une inadéquation entre leur travail et leurs objectifs d'innovation. Lorsque les

personnes ressentaient ce décalage, elles avaient tendance à se sentir également insatisfaites de certains aspects du NHS, par exemple en percevant un manque de soutien à l'innovation. Par exemple, une personne a fait remarquer « ... les gens ne font qu'éteindre des feux, il n'y a pas de temps pour l'amélioration, il n'y a pas de temps pour une véritable restructuration ». En réponse à cette situation, de nombreux participants se sont consacrés à des activités qui ne faisaient pas partie de leur description de poste, mais ont parfois été repoussés par leurs collègues qui estimaient que cela n'était pas approprié.

Si les entrepreneurs du NHS ont dû s'affranchir de leur rôle officiel, ils ont aussi souvent dû chercher des ressources à l'extérieur du NHS et mobiliser leur réseau individuel à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. En plus de dépasser les limites de leur position officielle, cela représentait un pas vers la création d'une entreprise en dehors de l'organisation.

Cela ne signifie pas qu'ils voulaient couper complètement les liens avec le NHS, bien au contraire. En général, les entrepreneurs en herbe ont conservé leur affiliation avec l'organisation. Ils

avaient tendance à considérer le NHS comme une source d'inspiration et de connaissances, et comme un moyen d'obtenir des informations précieuses pour leur projet. Ils étaient également motivés par les avantages d'être affiliés à une organisation aussi bien établie, avantages qu'ils pouvaient mettre à profit pour le bien de leur entreprise, comme la réputation et le respect. Même en dehors de ces avantages, les personnes étaient également désireuses de maintenir une continuité professionnelle, reconnaissant les risques d'arrêter leurs activités et de devenir un entrepreneur à plein temps. Bien que le fait de travailler à plein temps représente un défi pour leurs rêves d'entreprise, ils ont tendance à continuer à le faire pendant leur temps libre plutôt que de quitter complètement le NHS.

Cela a également eu l'avantage de permettre aux personnes de réfléchir à leur travail et, dans certains cas, de modifier leur rôle et leur trajectoire de carrière afin de s'aligner sur leurs nouveaux objectifs de poursuivre simultanément une carrière d'entrepreneur et une carrière dans le NHS.



Rester proche du parent

Ce désir de rester affilié au NHS a façonné leurs projets, dont beaucoup ont été conçus pour être interconnectés avec l'organisation. Cela s'est traduit de différentes manières. Certains innovateurs voyaient leur projet déployé au sein du NHS, avec le NHS comme client : par exemple, un nouveau système de gestion des rapports d'imagerie médicale. Une autre solution consistait à créer des solutions pour les patients du NHS, comme un appareil qui faciliterait les soins à domicile. Enfin, le NHS pourrait jouer le rôle de conseiller, de membre du conseil d'administration ou de partisan, qui conseillerait et soutiendrait l'entreprise. Enfin, certains ont envisagé le NHS comme une source de références pour l'entreprise. Bien que l'interdépendance se soit manifestée de différentes manières, il était courant pour les individus de lier leur projet au NHS.

Qu'est-ce que cela signifie pour l'entrepreneuriat hybride ?

Les entrepreneurs hybrides sont ceux qui créent simultanément une nouvelle entreprise et conservent leur emploi précédent. Une grande partie de la littérature a supposé que les entrepreneurs conservent leur emploi pour des raisons financières, mais cette recherche montre que l'identité est également un facteur clé. Cela signifie que les personnes développent également des entreprises complémentaires qui pourraient répondre aux besoins de leur organisation. Cela a des implications précieuses pour les employeurs qui cherchent à encourager le

comportement entrepreneurial. Elle montre qu'il est possible de poursuivre l'esprit d'entreprise parallèlement à un emploi dans l'organisation mère. Pour tirer parti de cette situation, les employeurs pourraient élaborer des politiques de soutien et de promotion des entreprises interdépendantes, qui permettraient de relever des défis tels que les conflits d'intérêts, la propriété intellectuelle et la gouvernance des entreprises, tout en fournissant des ressources. L'ensemble de ces résultats suggère que l'intrapreneuriat constitue une voie précieuse vers des organisations plus innovantes et que les employés sont prêts à aligner leurs objectifs de carrière et d'entreprise pour continuer à faire partie de l'organisation tout en poursuivant leurs rêves entrepreneuriaux.

Pour en lire plus

Hoang, H., & Perkmann, M., "Staying close to the parent: Employee entrepreneurship and the creation of interdependent ventures", 36th EGOS Colloquium 2020, Virtual, 1 July 2020.

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Références

1. Agarwal R., Shah S. K. (2014). Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research Policy*, 43(7), 1109-1133.
2. Klepper S. (2007). Disagreements, spinoffs, and the evolution of Detroit as the capital of the US automobile industry. *Management Science*, 53(4), 616-631.
3. Agarwal R., Audretsch D., Sarkar M. (2010). Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(4), 271-283.
4. Parhankangas A., Arenius P. (2003). From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, 32(3), 463-481.



LE CÔTÉ OBSCUR DE LA COLLABORATION DANS LES RÉSEAUX RÉGIONAUX D'INNOVATION



Elisa Operti est professeure associée de management. Elle donne des cours de stratégie et d'analyse des réseaux dans divers programmes (Master, Executive Education, PhD). Ses recherches portent sur la manière dont les réseaux sociaux affectent le comportement et l'innovation au niveau individuel, organisationnel et régional. Elle s'intéresse particulièrement à l'interaction des liens positifs et négatifs dans les réseaux sociaux, ainsi qu'aux processus de réseaux multiniveaux. Ses recherches ont été publiées dans diverses revues académiques (Academy of Management Journal, Organization Science, Strategic Management Journal, Journal of Management) et ont été financées par l'Agence nationale de la recherche (ANR), par l'Initiative Paris Seine et par la Fondation nationale suisse (FNS).

Au cours de la dernière décennie, la région des Hauts-de-France a fait des efforts importants pour promouvoir la collaboration entre les entrepreneurs locaux, les entreprises privées et les universités. Par exemple, PSA et Total ont décidé d'investir dans une nouvelle usine de production de piles pour véhicules électriques à Douvrin, de collaborer avec les membres du cluster automobile des Hauts-de-France et de bénéficier des parcs et centres d'innovation locaux (par exemple, Critt M2A, Valutec). Les acteurs locaux ont également été encouragés à s'engager dans des initiatives en dehors de la région, dans des secteurs tels que la vente, la nutrition, l'agroalimentaire et les produits de la mer, en bénéficiant de partenariats régionaux, français et européens. Malgré ces efforts, la région reste à la traîne dans les classements français de productivité. Elle ne représente que 3,7 % des dépôts de brevets en France. Son taux de création de nouvelles entreprises pour 10 000 habitants est deux fois moins élevé que celui de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, et environ un tiers de celui observé en Île-de-France.

Dans quelles circonstances des efforts de collaboration, comme dans le cas des Hauts-de-France, ne conduisent-ils pas à une augmentation de l'innovation et de l'entrepreneuriat ? Elisa Operti, professeure associée à l'ESSEC Business School, et Amit Kumar, professeur assistant à la Warwick Business School, ont analysé cette question dans une étude récente, à paraître dans *Regional Studies*. L'étude fait partie d'un projet de recherche financé par l'Initiative d'excellence CY et l'Agence nationale de la recherche.

La première étape pour comprendre ce paradoxe a consisté à examiner les recherches sur les réseaux de collaboration et l'innovation régionale. Il est bien connu que la création de connexions entre des acteurs précédemment déconnectés au sein d'une région (connexions internes) ou la mise en relation d'acteurs locaux avec des acteurs d'autres régions (franchissement de frontières externes) ont pour effet de renforcer l'innovation. Pourtant, ces deux mécanismes ont été étudiés indépendamment. En revanche, l'équipe de recherche a examiné ce qui se passe lorsqu'ils fonctionnent simultanément, en élaborant une typologie des réseaux de collaboration régionale basée sur



le degré de connexion interne et sur le nombre de liens de collaboration en dehors de la région. Ils ont identifié quatre archétypes. La première configuration (« forteresse ») caractérise les régions à cohésion interne, où tous les innovateurs travaillent pour quelques grandes entreprises ou universités, mais où les liens en dehors de la région sont limités. Le deuxième type de configuration (« terrain de jeu ») décrit des régions qui sont encore assez déconnectées de la scène nationale, mais qui sont diversifiées en interne, avec quelques courtiers clés reliant un écosystème dynamique de start-up, d'entreprises et d'acteurs publics. Le troisième type de configuration (« absorbeur ») décrit des régions homogènes et cohérentes en interne, où les acteurs ont développé plusieurs liens de collaboration en dehors de la région et s'appuient principalement sur des connaissances externes pour développer des entreprises et innovations. Le dernier type de configuration (« connexions multiniveaux ») est celui où la collaboration entre les différents acteurs s'étend à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la région. Pour comprendre laquelle de ces configurations est la meilleure pour l'innovation, les chercheurs ont collecté

des données sur la structure des réseaux de collaboration entre inventeurs au sein des zones municipales des États-Unis et entre celles-ci entre 2000 et 2015. Ils ont étudié comment cette structure affecte la production régionale d'innovation. Les résultats indiquent que si les deux types de liens de collaboration sont bénéfiques, il est difficile pour les innovateurs d'une région de gérer les deux types de collaboration simultanément. Ainsi, les configurations « terrain de jeu » ou « absorbeur » sont souvent plus propices à l'innovation que les configurations « forteresse » ou « connexions multiniveaux ».

Deux raisons expliquent ce résultat contre-intuitif. D'une part, l'effet peut être dû à la surcharge cognitive et informationnelle générée par le fait de maintenir des relations à plusieurs niveaux. À une époque où l'attention et les ressources sont rares, les innovateurs peuvent avoir du mal à rassembler divers acteurs locaux tout en gérant les demandes de collaborateurs de recherche éloignés. D'autre part, les innovateurs qui construisent des ponts locaux tout en s'engageant dans des initiatives externes peuvent être exposés à des demandes et des cultures organisationnelles contradictoires. Par

conséquent, leur loyauté envers les objectifs locaux ou nationaux peut être remise en question. Leur motivation sera remise en question et de telles tensions limiteront leur capacité de mise en œuvre.

Implications pour les politiques

La recherche fournit des suggestions claires sur la manière dont les décideurs devraient concevoir des politiques qui tirent parti des réseaux de collaboration pour encourager l'innovation et l'esprit d'entreprise :

1. Il n'y a pas de solution qui convient à tout le monde. Les décideurs politiques pensent que les politiques d'innovation dérivées de cas de réussite bien connus peuvent apporter des avantages homogènes lorsqu'elles sont appliquées à d'autres régions. Par exemple, les régulateurs du monde entier ont tenté de reproduire le modèle de la Silicon Valley en encourageant la création de liens entre les innovateurs locaux et les acteurs nationaux ou internationaux. Toutefois, cette approche ne peut fonctionner que si la région a déjà développé un réseau de soutien interne cohérent.





Référence
 Operti, E., & Kumar, A. (2021). Too much of a good thing? Network brokerage within and between regions and innovation performance. *Regional Studies*, 1-17.

Si ce n'est pas le cas, les régulateurs locaux devraient se concentrer sur l'unification de la communauté interne/locale : si les innovateurs et les entrepreneurs régionaux ne sont pas prêts, les collaborations à distance et l'internationalisation peuvent même être nuisibles.

2. Le mieux est parfois l'ennemi du bien. Les régulateurs devraient être plus conscients de la surcharge de connaissances et des coûts cachés associés à l'offre simultanée de trop d'incitations à la collaboration en matière de recherche. Plutôt que de développer plusieurs programmes de subventions qui stimulent simultanément les connexions locales

et internationales, les décideurs politiques devraient concentrer leurs ressources sur quelques programmes d'incitation sélectionnés autour de sujets bien définis d'importance locale et nationale. Ils devraient également fournir un soutien pour aider les entrepreneurs et les entreprises innovantes à choisir la configuration de collaboration qui fonctionne le mieux.

3. Établir des plans à long terme. Même s'il peut être difficile de s'engager simultanément dans des collaborations locales et distantes, les deux types de réseaux peuvent être exploités à plus long terme. Par exemple, les décideurs politiques peuvent d'abord

favoriser les connexions internes en réunissant des universités et des acteurs économiques auparavant déconnectés sur un territoire. C'est, par exemple, ce qu'a fait la France avec le « Programme d'Investissement d'Avenir » qui a encouragé la création d'alliances territoriales entre des universités et des centres de recherche co-localisés. Ce n'est que lorsque ces réseaux locaux seront en place et que les problèmes de gouvernance auront été résolus que les décideurs politiques pourront encourager les connexions nationales et internationales.

Conseils pour les innovateurs et les entrepreneurs

Les innovateurs et les entrepreneurs peuvent également tirer de cette recherche des indications précieuses sur la manière d'optimiser les gains de la collaboration :

1. Analysez le paysage de l'innovation autour de vous. L'environnement peut façonner le type d'innovations que vous créez et leurs chances de succès. La première étape pour tirer parti de l'environnement consiste à comprendre quel type d'opportunités de réseau existe autour de vous. Êtes-vous situé dans une région où tous les

acteurs se connaissent et collaborent étroitement ? Ou bien votre région dépend-elle fortement d'autres régions et d'acteurs étrangers ? En fonction du diagnostic, vous devrez peut-être vous engager dans différents types de collaboration.

2. Créer de la valeur en favorisant de nouvelles connexions. En fonction de l'analyse que vous avez effectuée à la première étape, les entrepreneurs et les innovateurs doivent réfléchir à la manière dont ils peuvent créer de la valeur en établissant de nouvelles connexions. Si le réseau régional qui les entoure est homogène et cohésif, ils doivent penser à établir des connexions externes. Si les acteurs

locaux de l'innovation ne travaillent pas encore ensemble, ils doivent d'abord se concentrer sur la valeur qu'ils peuvent créer en réunissant ces acteurs.

3. N'en faites pas trop. Les entrepreneurs et les innovateurs devraient être plus conscients que la collaboration apporte des avantages, mais aussi des demandes contradictoires et une surcharge cognitive et de travail. Ils doivent donc apprendre à être très sélectifs dans le choix des opportunités de collaboration. Ils devraient également apprendre à gérer la pression et la surcharge résultant des demandes contradictoires de plusieurs collaborateurs. ■



LE SEXE DE L'INVESTISSEUR A-T-IL UNE INCIDENCE SUR LA RÉUSSITE DES FEMMES ENTREPRENEURES ?



Isabelle Solal est professeure assistante de management à l'ESSEC, où elle donne des cours sur l'entrepreneuriat et le comportement organisationnel. Les recherches de la professeure Solal portent sur les mécanismes qui conduisent à l'inégalité sur les marchés du travail et les marchés financiers. En particulier, son travail examine comment le sexe façonne les interprétations des signaux du marché par le public, ce qui a un impact, par exemple, sur l'allocation de capital d'investissement aux entrepreneurs en phase de démarrage. Avant de rejoindre le monde universitaire, la professeure Solal a travaillé en tant qu'avocate dans les domaines du règlement des différends en matière d'investissement et de la réglementation sportive, ainsi que dans le conseil en gestion. Elle est titulaire d'un doctorat et d'un MBA de l'INSEAD.

Nous avons tendance à considérer qu'il est bon que les femmes se soutiennent entre elles : nous sommes toutes dans le même bateau, alors pourquoi ne pas se donner un coup de main ? Cette stratégie a été présentée comme un moyen de réduire l'écart entre les hommes et les femmes dans de nombreux domaines, y compris l'entrepreneuriat. Or, ce soutien peut avoir un coût. Isabelle Solal, professeure assistante de management à l'ESSEC, et Kaisa Snellman (INSEAD) ont étudié l'impact du sexe de l'investisseur sur le succès des femmes entrepreneures. Elles ont constaté que les présentations des femmes entrepreneures qui étaient soutenues par des femmes étaient perçues comme étant de moindre qualité et les entrepreneures comme moins compétentes, mais aussi que les femmes ayant reçu un financement de la part de femmes investisseurs étaient moins susceptibles de lever des fonds supplémentaires. L'enfer est pavé de bonnes intentions - et le fait de compter sur les femmes investisseurs pour soutenir les femmes entrepreneures peut avoir des conséquences inattendues.

Les femmes dans l'entrepreneuriat

Même en 2022, les femmes sont encore sous-représentées dans de nombreux domaines traditionnellement dominés par les hommes, l'entrepreneuriat étant l'un de ces domaines. Les décideurs politiques, les universitaires et la presse ont élaboré différentes solutions, allant des solutions juridiques telles que la discrimination positive ou les processus de recrutement et de sélection « aveugle au genre ». L'une des solutions proposées consiste à encourager les femmes qui réussissent à soutenir d'autres femmes par le biais de réseaux, de mentorat, de parrainage et même de soutien financier. Bien qu'il ait été démontré que ce soutien présente certains avantages psychologiques, nous devons mieux comprendre ses effets sur la façon dont les femmes sont perçues, en particulier dans un domaine comme l'entrepreneuriat où les perceptions jouent un rôle important. Des recherches récentes ont examiné si la présence d'investisseurs féminins augmente la probabilité que les femmes entrepreneures reçoivent un financement. Cela peut s'expliquer par le fait que les femmes comme les hommes ont tendance à soutenir



leur propre sexe, ou que les femmes cherchent activement à aider d'autres femmes. Cette homophilie entre les sexes est liée à une forte confiance et à une meilleure communication comme cela a été démontré dans des recherches antérieures. Malgré ces avantages potentiels, il pourrait y avoir des conséquences inattendues pour les femmes entrepreneures qui reçoivent l'aide d'investisseurs féminins. Pourquoi ? D'autres observateurs pourraient faire des déductions biaisées sur la relation, par exemple en supposant que les investisseurs féminins ont offert un financement aux femmes entrepreneures simplement en raison de leur sexe et qu'elles ne le méritent pas - une perception qui ne s'applique pas aux investisseurs masculins finançant des entrepreneurs masculins. Cela peut avoir des conséquences sur la façon dont la compétence des femmes entrepreneures est perçue, ce qui peut entraîner des difficultés d'accès aux ressources ou des évaluations de performance inférieures. La professeure Solal et la professeure Snellman ont exploré cette question en utilisant des données expérimentales et de terrain.

Que se passe-t-il lorsque des investisseurs femmes soutiennent des femmes entrepreneures ?

Dans la première partie de l'étude, les chercheuses ont étudié des données de terrain provenant de jeunes entreprises en phase de démarrage aux États-Unis. Étant donné que les jeunes entreprises ont besoin d'un capital important, elles recherchent des investissements auprès d'investisseurs en capital-risque qui prennent ensuite une participation minoritaire dans l'entreprise. Ce type de financement se fait par tours, en fonction du stade de développement de l'entreprise et des fonds requis. Les investisseurs ne fourniront donc pas aux jeunes entreprises tout le capital nécessaire dès le premier tour, en raison du taux d'échec élevé des nouvelles entreprises. En utilisant les données de Crunchbase, qui dispose d'une mine d'informations recueillies auprès de diverses sources, notamment les médias, les sociétés de capital-risque, les entrepreneurs et les investisseurs, elles ont examiné les entreprises qui ont reçu un premier tour de financement entre

janvier 2010 et avril 2018, pour un total de 290 entreprises fondées par des femmes sur un échantillon de 2136.

Elles ont constaté que les entreprises fondées par des femmes ayant reçu un financement de premier tour de la part d'investisseurs femmes avaient deux fois moins de chances de recevoir un financement supplémentaire que les entreprises fondées par des femmes ayant reçu un financement de la part d'hommes, un phénomène qui n'a pas été observé pour les entreprises fondées par des hommes.

S'appuyant sur leurs premières conclusions, les chercheuses ont recruté 134 étudiants en MBA d'une prestigieuse école de commerce et leur ont fait visionner l'une des quatre vidéos de présentation mettant en scène un entrepreneur, homme ou femme, soutenue par un investisseur, homme ou femme. Les étudiants ont ensuite évalué la qualité du pitch et la compétence de l'entrepreneur : les résultats ont révélé que les pitches de femmes entrepreneures soutenus par des femmes étaient considérés comme de moindre qualité par rapport aux autres conditions, et que ces évaluations inférieures étaient liées à la



perception de la compétence de l'entrepreneur. Ce résultat n'a été observé que pour les pitches d'investisseurs femmes et d'entrepreneures, et non pour les pitches d'entrepreneurs masculins et d'investisseurs masculins.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que les femmes entrepreneures qui reçoivent un financement de la part d'investisseurs féminins sont susceptibles d'être perçues comme moins compétentes et donc de moins bien réussir à lever des capitaux après le tour de table initial.

Qu'est-ce que cela signifie pour les femmes entrepreneurs et les investisseurs féminins ?

Si nous pouvons convenir que le soutien des femmes entre elles peut être bénéfique, cette étude met en évidence le fait que ce soutien peut avoir des conséquences négatives dans certaines situations. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, où les premières décisions de financement dépendent de la façon dont les investisseurs potentiels perçoivent le fondateur, les femmes entrepreneures ayant reçu un financement de la part de femmes investisseurs sont considérées comme moins compétentes, les observateurs étant moins susceptibles de croire qu'elles ont reçu le financement en raison de leur mérite. Ces femmes lèvent ensuite moins de fonds.

Implications politiques : investissement inclusif

Les femmes entrepreneures peuvent avoir des difficultés à développer leur entreprise si elles n'ont pas d'investisseurs masculins. De plus, les femmes investisseurs peuvent être cataloguées si elles sont considérées comme investissant uniquement dans des entreprises dirigées par des femmes. Par conséquent, les initiatives encourageant les femmes à soutenir les femmes peuvent avoir un impact négatif sur les deux parties et exercer une pression excessive sur les femmes. Les nouvelles initiatives devraient se concentrer sur

l'encouragement de l'investissement inclusif, où les hommes et les femmes travaillent ensemble pour soutenir les femmes entrepreneures.

L'entrepreneuriat est un domaine dominé par les hommes, et si les efforts visant à réduire l'écart entre les sexes en encourageant les femmes à soutenir les femmes entrepreneures sont bien intentionnés, ils peuvent involontairement se retourner contre elles dans certains cas. Cela suggère que le travail vers l'égalité des sexes dans l'entrepreneuriat doit être un effort d'équipe, entrepris par les hommes et les femmes. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Référence

Snellman, K. E., & Solal, I. (2020). Does Investor Gender Matter? The Signaling Effect of Gender Homophily in Entrepreneurial Finance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 21230). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Snellman, Kaisa and Solal, Isabelle, Does Investor Gender Matter for the Success of Female Entrepreneurs? Gender Homophily and the Stigma of Incompetence in Entrepreneurial Finance (October 15, 2021). INSEAD Working Paper No. 2021/59/OBH, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3720647> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3720647>

EFFORT, MOTIVATION: ET SI TOUT NE REVENAIT QU'À S'ORGANISER « UN BON TRIP » ?



Fabrice Cavarretta est professeur de leadership et d'entrepreneuriat à l'ESSEC. Coordinateur du séminaire doctoral en Entrepreneuriat, il a développé plusieurs programmes d'intrapreneuriat en formation continue. Ses recherches académiques portent sur la logique utilisée par les managers pour développer de nouvelles entreprises, et sur l'application de l'intelligence artificielle à l'analyse des individus et organisations. Le professeur Cavarretta a publié le livre *Oui ! La France est un paradis pour entrepreneurs* (Plon, 2016) dans lequel il aborde la spécificité des écosystèmes entrepreneuriaux nationaux.

Nous avons été conditionnés à penser que le travail acharné et la réussite vont de pair : pensez à Bill Gates déclarant qu'il n'a jamais pris un jour de congé pendant sa vingtaine, à la théorie de Malcolm Gladwell selon laquelle il faut passer 10 000 heures à faire quelque chose pour en devenir un expert, ou aux parents qui, dans le monde entier, disent à leurs enfants de bien travailler à l'école pour réussir et obtenir un bon emploi. Il semble intuitif que si vous faites un effort, vos performances le reflètent. Mais qu'en dit la science ? Dans un article récent paru dans *Organizational Dynamics*, Fabrice Cavarretta explore la relation subtile entre l'effort et la performance.

Il montre qu'en ce qui concerne la science du comportement organisationnel, la capacité à l'effort n'est pas une donnée fixe et ne joue pas un rôle central — le développement de la motivation devrait prendre le devant de la scène. En effet, dans la plupart des cas, difficile à déterminer si l'effort est vraiment une cause ou plutôt une conséquence : une personne fait-elle un effort parce qu'elle aime son travail et apprécie l'interaction avec ceux qui l'entourent (effort-conséquence) ; ou parce que la personne veut juste atteindre un certain résultat (effort-cause) ?

Le professeur Cavarretta propose ainsi une autre perspective : nous pouvons considérer l'effort à travers une boucle de rétroaction : effort - performance - plaisir - motivation - effort. Si cela vous semble familier, c'est parce que cela ressemble aux mécanismes observés dans d'autres comportements compulsifs, certains toxiques tels que la toxicomanie, certains désirables tels que la passion pour la musique ou pour un sport. De telles boucles sont très fréquentes, et expliquent nombre de spirales de comportement tant positives que négatives. Une telle conceptualisation de l'effort s'applique particulièrement bien au management et à l'éducation, domaine où l'on vise à améliorer la performance des autres.

Organiser l'Effort-Conséquence plutôt qu'espérer l'Effort-Cause

Il est important de ne pas se tromper sur la causalité de l'effort, et de se méfier de la sagesse populaire par laquelle la capacité à l'effort va conditionner la performance. En réalité, l'effort est généralement la conséquence de quelque chose, et non une cause principale.



Pour accomplir quelque chose, « faire un effort » devient alors une question du bon moment, du bon endroit, et non le point focal. Il s'agit également d'une prophétie autoréalisatrice : quand nous croyons en nos capacités, nous sommes plus motivés, puis nous réalisons de meilleures performances, ce qui renforce la croyance en nos capacités, et ainsi de suite, ce qui mène à une longue suite d'effort-conséquence.

En outre, il n'est pas toujours possible de fournir un effort sur de longues périodes : ceci épuise nos ressources mentales, la motivation originale s'use quand on tire dessus... Ainsi, recourir à l'effort-cause va échouer à un moment ou à un autre. Ce phénomène est lié au besoin de plaisir régulier : si nous ne pouvons pas obtenir une récompense, notre cerveau se désintéresse. Alors, comment maintenir nos efforts même si la récompense se trouve dans un avenir lointain ?

Continuer à faire du bon travail : boucles comportementales et plaisir

L'astuce consiste à ne plus considérer l'effort comme une cause ou une conséquence, mais plutôt comme les

deux. En voyant les choses de cette façon, nous pouvons organiser notre performance sur le long terme et générer une boucle addictive, c'est-à-dire se laisser aller à répéter des comportements toujours agréables à court terme. Le terme « boucle addictive » pouvant avoir des connotations négatives, le professeur Cavarretta préfère l'expression de planification d'un « bon trip ».

Une telle approche contrebalance le fait que nous surestimons systématiquement notre capacité à l'effort pour les activités non désirables, et surestimons notre résistance à la tentation pour des activités plus agréables. L'approche en boucle addictive évite ces deux obstacles en cherchant à ce que l'activité génère du plaisir, donc de l'envie pour l'effort, ce qui mène à plus d'activités.

Par exemple, que doit-on penser d'être poursuivi, jeté dans la boue dimanche après-midi sur un terrain vague ? Ce n'est probablement pas une perspective agréable pour la plupart d'entre nous. Pourtant les joueurs de rugby l'apprécient durant leur match du week-end avec leurs amis ! Pour eux, cela représente le fait

de réussir quelque chose de difficile et d'appartenir à une équipe. Ici, l'effort de gérer la douleur physique devient une conséquence — de l'amour du rugby. En construisant une relation riche avec l'activité, les rugbymen ont établi une boucle performance-effort par laquelle ils continueront à travailler dur pour ressentir à nouveau ce plaisir.

Pour établir une telle boucle, on peut suivre une approche systématique : structurer l'activité d'une manière à apprécier le processus, puis se laisser aller au « good trip ». Voici des tactiques qui permettent une telle démarche. Remarquez qu'on recycle ici de nombreuses astuces classiques en développement personnel, qui sont ici utilisées pour construire la boucle performance-effort.

Leçons pour les leaders

Le rôle du leader est en effet de mettre en place un système qui fait produire — chez les autres — des efforts-conséquences et générant une spirale où les résultats s'amplifient au fil du temps. Voici une liste non-exhaustive de tactiques qui iront dans le sens de motiver les autres de manière durable :



• **Ne négligez pas les activités indirectes** qui créent du plaisir, comme donner du feedback et proposer des formations professionnelles. Si vous focalisez uniquement sur les activités directes et désagréables, vous risquez d'échouer, car, comme mentionné précédemment, il est difficile de maintenir l'effort sur de longues périodes.

• **Évitez de confondre effort et désagrément.** Conceptualiser une tâche comme désagréable focalise l'acteur sur l'aspect forcé de son travail, qui va donc chercher ailleurs une compensation par des récompenses court terme. Ceci induit une perte de motivation, dommageable quand on sait que la plupart des tâches peuvent être reformulées comme intéressantes.

• **Accordez de l'autonomie.** Lorsqu'un individu choisit ou conçoit sa tâche, cela augmente la chance de rentrer dans la spirale « effort-performance-plaisir-effort ».

• **Utilisez des moteurs psychologiques.** Par exemple, les effets Pygmalion, par lesquels les individus deviennent plus performants rien qu'en sentant que leur leader croit en eux.

• **Orienter discrètement avec du « nudge ».** Le nudging consiste à encourager inconsciemment les individus à agir d'une certaine manière, par l'usage d'astuces cognitives. Les leaders peuvent inciter leurs subordonnés à faire un premier effort, même minime, qui déclenchera ensuite la boucle des performances positives.

• **Qui est au contrôle ?** C'est vous : Chacun d'entre nous a une perception inconsciente de ce qui est sous notre contrôle, et ceci détermine les actions que nous allons initier. Cette croyance profonde peut être formée afin d'élargir le domaine de choses que chaque individu pense contrôlables.

• **La validation sociale.** Nous sommes des animaux sociaux, et de nombreuses activités naissent simplement parce que les acteurs ont reçu des boucles de rétroaction sociale, matérielle ou financière positives de leur environnement. Les leaders doivent

attirer l'attention de leur équipe sur ces retours d'information du monde extérieur : les salariés doivent prêter attention à la perception des clients ; les étudiants doivent appréhender l'applicabilité de leur nouvelle compétence, etc.

Leçons pour les individus

Les individus peuvent aussi tous seuls organiser leurs propres boucles de performance-effort. Il suffit de s'appliquer à soi-même les astuces ci-dessus, et en envisager d'autres :

• **Se construire une nouvelle identité :** Nos actions ont tendance à s'aligner sur la façon dont nous nous percevons et dont les autres nous perçoivent. Si vous déclarez à vous-même et aux autres que vous êtes un entrepreneur, vous êtes alors plus susceptible d'agir pour démarrer votre nouvelle activité.

• **Faites-en une habitude :** le cerveau est une machine à habitudes, habitudes sous lesquelles vous pouvez cacher une suite de petits efforts. La science a montré que les habitudes sont souvent la clé du succès.

• **Que cela soit amusant :** Le plaisir et le jeu sont liés et si nous abordons quelque chose comme un jeu, cela sera plus engageant et moins épuisant. Dans un contexte professionnel, cela revient à structurer les tâches de manière qu'elles soient stimulantes, avec des mesures claires, mais pas trop, un peu comme un casse-tête intéressant à résoudre.

• **Décomposer en petits morceaux :** Si un projet important et à long terme est trop écrasant, divisez-le en tâches plus petites. Cela permet de collecter régulièrement des récompenses psychiques, chaque fois que nous éliminons des éléments sur la liste de choses à faire.



Référence

Cavarretta, F. (2020). Effort is dead, long live effort. *Organizational Dynamics*, 49, 1-10.

Un conseil : évitez les efforts forcés

Lorsqu'on envisage une tâche qui demande un effort, quel serait le mal à pousser directement à l'accomplissement de la tâche, par exemple en donnant une récompense ou une punition ? Par exemple, peut-il y avoir un inconvénient à inciter — par de l'argent, par exemple — un enfant à apprendre sa table de multiplication ?

Malheureusement, le cerveau va alors percevoir alors la tâche comme désagréable — puisqu'on doit être payé pour apprendre les multiplications — et conclure que les mathématiques sont

détestables ! Par la suite, cet enfant a juste moins de chance d'être intéressé par les mathématiques. Paradoxalement, cette tactique marche à court terme, car l'enfant apprend, mais débouche en fait sur l'inverse de l'objectif à long terme, qui était de devenir bon en mathématiques.

Il a été démontré que de tels schémas de motivation extrinsèque — quand l'effort est forcé par des récompenses externes — conduisent généralement à des résultats indésirables. Bien que nous ne puissions pas les ignorer en tant que tactiques à court terme, cela ne devrait être utilisé que dans des contextes limités, et si correctement insérés dans une approche globale

et équilibrée par des motivations intrinsèques.

S'organiser un « good trip »

Même avec toute la science managériale à notre disposition, le rôle exact de l'effort a été mal interprété en raison de sa relation complexe — en boucle — avec la performance.

Notre civilisation chérit l'effort, stigmatisant ceux qui ne semblent pas en faire assez et glorifiant ceux apparaissant en faire beaucoup. Quel malentendu, sachant que la plupart

des acteurs produisent de tels efforts par satisfaction et déclenché par des facteurs contextuels !

Au lieu de nous bercer d'illusions en priant chacun de « faire plus d'efforts », il est grand temps de reconsidérer la performance sur le long terme en s'appuyant sur des spirales comportementales. Consacrons-nous à construire ces boucles quasi addictives où l'on finit par apprécier l'ensemble des activités même — et en particulier — celles qui requièrent des efforts ! ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

LE RÔLE DES TITRES DE CAPITAL-RISQUE DANS L'ENTREPRENEURIAT



Sridhar Arcot enseigne la finance d'entreprise ainsi que les fusions-acquisitions en MSc et en Advanced Master. Ses recherches portent sur la finance d'entreprise, et notamment la gouvernance d'entreprise, la structure du capital, les fonds privés et le capital-risque. Il a publié notamment dans le *Journal of Financial Economics* et le *Journal of Business Venturing*. Il a été lauréat *ex-aequo* du *GAM Gilbert de Botton Award for Finance Research* en 2006. Il est également chercheur associé dans le *Financial Market Group*. Outre ses travaux académiques, Sridhar a presque dix ans d'expérience dans le domaine des NTIC et de la finance. Il est docteur en finance de la *London School of Economics*.

Pour que les entrepreneurs puissent s'épanouir, ils ont besoin de financement : le capital-risque est un capital financier fourni à des sociétés entrepreneuriales en phase de démarrage, à fort potentiel, à haut risque et en pleine croissance. Le capital-risque est particulièrement intéressant pour les nouvelles entreprises ayant un historique d'exploitation limité, qui sont trop petites pour lever des capitaux sur les marchés publics, et qui n'ont pas atteint le point où elles sont en mesure d'obtenir un prêt bancaire ou de réaliser une émission de titres de créance. En échange du risque élevé que les capital-risqueurs assument en investissant dans des entreprises plus petites et moins matures, ils obtiennent généralement une part importante de la propriété de l'entreprise (et donc de sa valeur).

Lorsqu'un investisseur privé décide d'investir dans une entreprise, les parties concernées doivent s'entendre sur une structure de transaction. Lors de la négociation de la structure de l'accord, les parties doivent garder quelques considérations à l'esprit :

- La structure de l'opération doit protéger le capital-risque contre les pertes et encourager les entrepreneurs

à travailler dur pour faire de l'entreprise un succès.

- La plupart des investissements de capital-risque sont des actifs illiquides, ce qui signifie que, contrairement aux actions des sociétés cotées, ils ne peuvent pas être vendus très facilement.
- Enfin, la plupart des investissements sont caractérisés par une information asymétrique. En général, l'entrepreneur en sait plus sur l'entreprise que l'investisseur.

Les sociétés de capital-risque utilisent généralement des actions privilégiées convertibles pour financer les entreprises. Comme leur nom l'indique, ces titres présentent deux caractéristiques importantes : la conversion et les actions privilégiées. Les investisseurs en actions privilégiées convertibles ont le choix entre détenir une créance assimilable à une dette - les actions privilégiées - ou se convertir en actions ordinaires. La conversion en actions ordinaires implique le partage de la propriété de l'entreprise avec l'entrepreneur. Les termes privilégiés l'assimilent à un prêt (dette), donnent aux détenteurs un droit au paiement



des intérêts (dividendes) et donnent en outre une préférence dans les paiements par rapport aux actions ordinaires. En d'autres termes, la caractéristique préférentielle garantit que les investisseurs privilégiés sont payés avant les détenteurs d'actions ordinaires. Dans une transaction typique, le capital-risqueur détient des actions privilégiées et l'entrepreneur des actions ordinaires, ce qui permet au capital-risqueur d'être payé avant l'entrepreneur si l'entreprise ne se porte pas bien. Toutefois, si l'entreprise réussit et que sa valeur augmente, le capital-risqueur convertit les actions privilégiées en actions ordinaires et partage les fruits de ce succès avec l'entrepreneur.

Une autre caractéristique des investissements de capital-risque est qu'ils se font par étapes. Les sociétés de capital-risque ne fournissent jamais la totalité du capital initial à une entreprise ; au contraire, elles ne fournissent que le capital suffisant pour atteindre l'étape suivante. Une fois le capital épuisé, l'entrepreneur doit lever un nouveau tour de table pour atteindre l'étape suivante. L'avantage de faire les investissements par étape est que les VC peuvent arrêter le financement si l'entreprise ne se porte pas bien. Cela peut également être

avantageux pour l'entrepreneur, car les conditions peuvent lui être rendues plus favorables si son entreprise réussit. L'échelonnement permet également de concilier les niveaux d'information asymétriques susmentionnés entre les entrepreneurs et les sociétés de capital-risque, puisque les investissements futurs ne sont effectués que sur la base des résultats passés.

Enfin, en plus de fournir des capitaux, les sociétés de capital-risque surveillent et guident l'entreprise. La structure de la plupart des opérations est conçue pour garantir le rôle de surveillance des sociétés de capital-risque. Bien qu'ils ne détiennent pas la majorité des actions, ils ont le droit de nommer des membres au conseil d'administration. Ces droits aident le capital-risqueur à surveiller les progrès et à guider l'entreprise, et lui donnent le pouvoir de remplacer les gestionnaires si les opérations ne se déroulent pas correctement.

Après avoir discuté des caractéristiques générales des investissements de capital-risque, nous allons maintenant explorer les détails de certains titres spécifiques utilisés dans les contrats de capital-risque. Il convient de noter que les titres privilégiés convertibles

existent sous différentes formes. Le professeur Arcot analyse l'un de ces titres, appelé titre privilégié convertible participatif (PCP), largement utilisé dans les contrats de capital-risque. Les actions privilégiées convertibles participantes donnent à leurs détenteurs le droit d'être payés en premier (avant les actionnaires ordinaires généralement détenus par les entrepreneurs) et, en même temps, leur permettent de participer aux bénéfices excédentaires (c'est-à-dire le flux de trésorerie après que toutes les dettes et les créances privilégiées ont été satisfaites) avec l'actionnaire ordinaire. Les détenteurs de PCP détiennent donc simultanément une créance (actions privilégiées) et une participation (droits de participation). Cependant, les détenteurs de PCP perdent leurs droits privilégiés s'ils convertissent ces actions PCP en actions ordinaires. Sa recherche explore les raisons pour lesquelles les investisseurs en capital-risque sont prêts à convertir leurs actions PCP en actions ordinaires et à renoncer à leurs droits préférentiels.

Il propose un modèle de signalisation pour le stock de PCP basé sur son rôle dans les sorties de capital-risque. Les deux principales formes de sorties observées dans le domaine du capital-



risque sont les introductions en bourse et les cessions. Les introductions en bourse sont des sorties au cours desquelles les actions de l'entreprise sont vendues à des investisseurs puis cotées en bourse, tandis que les cessions sont des transactions au cours desquelles l'entreprise est vendue à une autre société. En règle générale, une participation au PCP est convertie en actions ordinaires lors de la sortie d'une IPO, mais ne l'est pas lors de la sortie d'une trade sale. Le modèle montre que les VC peuvent signaler la qualité de leur entreprise lors d'une introduction en bourse en convertissant leur participation dans le PCP en actions ordinaires et en abandonnant certains de leurs droits sur les flux de trésorerie. En cédant quelque chose lors d'une introduction en bourse, les sociétés de capital-risque signalent aux investisseurs que l'entreprise est de grande qualité. Ce signal revêt une importance particulière lors d'une introduction en bourse, car les actions sont vendues à de nouveaux investisseurs qui n'ont pas accès aux documents permettant d'analyser les performances de l'entreprise. Les investisseurs d'une introduction en bourse doivent généralement s'en remettre à une banque pour effectuer le droit de vigilance et sont donc relativement peu informés sur l'entreprise. En revanche, les acheteurs potentiels ont accès aux documents, qu'ils peuvent analyser pour tirer des conclusions sur la qualité de l'entreprise. Étant donné que les acheteurs commerciaux proviennent généralement du même secteur que l'entreprise, ils sont susceptibles d'avoir une connaissance du secteur et sont mieux équipés pour interpréter les informations fournies.

Lorsque la sortie se fait par une introduction en bourse, l'entrepreneur conserve le contrôle de l'entreprise. Ainsi, lorsque la valeur de l'entreprise est élevée, une sortie par introduction en bourse récompense l'entrepreneur et devrait être la voie de sortie privilégiée. Cependant, le capital-risqueur peut

être réticent à emprunter cette voie, étant donné que les investisseurs d'une introduction en bourse sont moins informés et que le capital-risqueur peut ne pas obtenir la pleine valeur de sa participation. Lorsque la valeur de l'entreprise est élevée, les sociétés de capital-risque peuvent préférer cibler les investisseurs qui sont mieux informés et obtiennent une valeur plus élevée pour leur participation. En d'autres termes, la sortie se fait par le biais d'une vente commerciale. Toutefois, les intérêts des sociétés de capital-risque et des entrepreneurs sont plus facilement alignés lorsque les sociétés de capital-risque convertissent leurs participations en actions ordinaires et se retirent par une introduction en bourse.

Les investisseurs en capital-risque qui investissent dans des start-ups utilisent des instruments financiers sophistiqués pour structurer leurs investissements. Cet article fournit une justification de l'utilisation de l'un de ces instruments, l'action PCP, en fonction de la stratégie de sortie du capital-risqueur. Ce faisant, il établit un lien entre la voie de sortie et l'effort entrepreneurial. Cela met en évidence des facteurs qui ont des implications directes sur les incitations des investisseurs en capital-risque à investir dans des entreprises et des entrepreneurs à déployer des efforts pour en faire un succès. ■

Référence

Arcot, S. (2014). Participating convertible preferred stock in venture capital exits. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 72-87.



QUE SE PASSE-T-IL APRÈS L'ÉCHEC D'UNE INNOVATION?



Sen Chai est professeure au sein du département de Management de l'ESSEC Business School. Ses recherches se concentrent sur le processus de développement des innovations créatives dans la formation - de l'idée à sa commercialisation, avec pour objectif d'aider les managers et les politiques à réduire le risque d'erreur ou d'échec, à favoriser l'innovation et à augmenter les chances d'aboutir à un produit commercialisable.

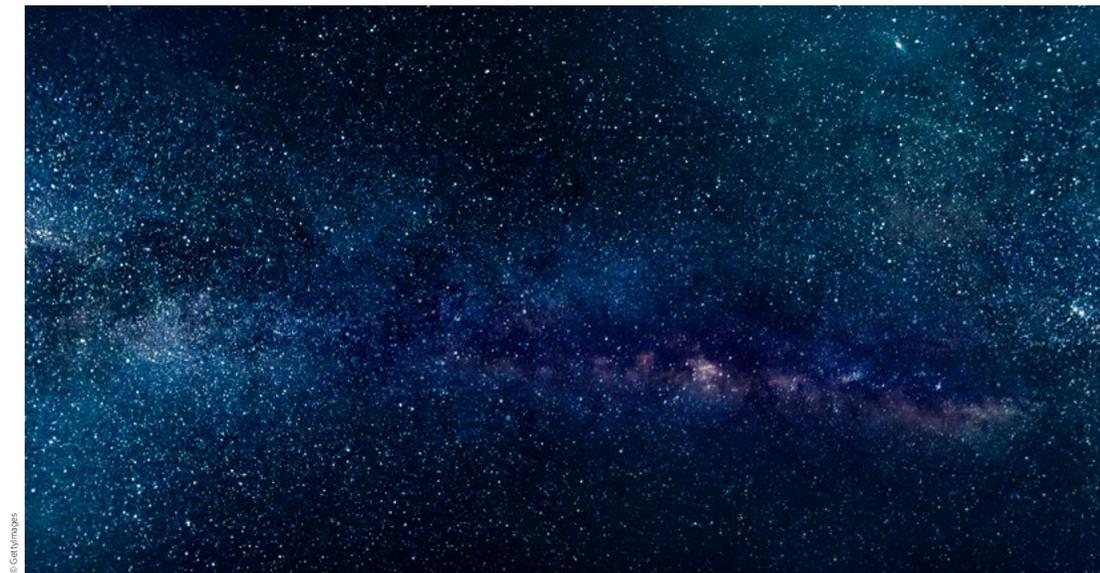
Cet été, Virgin Galactic a « remporté » la course à l'espace des milliardaires, avec Unity 22 qui a envoyé Richard Branson (le fondateur), les autres passagers et l'équipage dans l'espace suborbital. Mais avant ce succès, il y eut un échec catastrophique : le 31 octobre 2014, le VSS Enterprise a subi un accident fatal lors d'un vol d'essai. Sen Chai (ESSEC Business School), Anil R. Doshi (UCL School of Management) et Luciana Silvestri (Harvard Business School) ont étudié l'impact de cet échec catastrophique sur la légitimité perçue de Virgin Galactic et de l'industrie spatiale commerciale. Ils ont constaté que les membres de l'industrie ont tendance à contester ou à maintenir la légitimité de l'entreprise, tout en soutenant la légitimité de l'industrie elle-même.

Un petit pas pour l'Homme...

L'innovation est nécessaire au progrès de l'humanité : elle a un impact sur l'économie, modifie la façon dont nous interagissons avec notre monde et avec les autres, et donne naissance à de nouvelles opportunités, voire à de

nouvelles industries. Ces nouvelles industries, et les entreprises qui y opèrent, doivent établir leur légitimité, étant donné leur méconnaissance des investisseurs, des organismes de régulation, des clients et des autres parties prenantes. Par conséquent, les entreprises coopéreront pour établir leur propre légitimité et celle de l'industrie dans son ensemble. Ces efforts visent souvent à donner l'impression que les entreprises sont bien informées, qu'elles ont des pratiques et des technologies fiables et que leurs innovations sont bénéfiques pour la société. Au fur et à mesure que l'industrie se développe, les entreprises chercheront également à établir leur propre identité distincte pour se différencier de leurs concurrents.

Pourtant, puisque l'innovation en question est nouvelle et incertaine, ces entreprises sont vulnérables aux échecs. Il peut s'agir d'échecs à petite échelle, comme ceux qui se produisent au stade du prototype et qui constituent une étape assez normale du processus, mais aussi d'échecs catastrophiques en matière d'innovation : un échec majeur qui se produit sous les yeux du public, qui est inattendu, coûteux, ou une combinaison. La professeure Chai et ses collègues se sont intéressés à l'impact



exact de ce type d'échec sur la légitimité de l'organisation et de l'industrie dans les nouveaux secteurs, en l'occurrence l'industrie spatiale, en postulant qu'il peut provoquer une secousse de légitimité. Ils ont étudié un cas en particulier : le crash susmentionné de 2014 du SpaceShipTwo de Virgin Galactic, qui a entraîné la mort d'un pilote, blessé un second et provoqué la perte du prototype. Virgin Galactic est un acteur majeur de l'industrie spatiale commerciale naissante et plus particulièrement du tourisme spatial, c'est-à-dire qu'elle vise à envoyer des personnes dans l'espace à des fins récréatives. Ce faisant, elle s'engage dans une innovation radicale, car les courses spatiales passées se sont concentrées sur l'envoi d'astronautes professionnels dans l'espace avec une technologie produite par des agences gouvernementales comme la NASA aux États-Unis plutôt que par des entreprises privées. L'industrie spatiale commerciale comprend également des activités à but lucratif telles que l'envoi de satellites dans l'espace et l'exploitation minière de l'espace. Les autres acteurs majeurs étant SpaceX (fondée par Elon Musk de Tesla) et Blue Origin (fondée par Jeff Bezos d'Amazon).

Une étude d'échecs

Pour examiner l'impact de ce type d'événement catastrophique sur la façon dont les participants à l'industrie perçoivent la légitimité de l'entreprise et de l'industrie, les chercheurs ont construit un ensemble de données d'archives qualitatives en utilisant des sources qui ont fait mention du crash, telles que des tweets de Virgin Galactic, de Richard Branson et des clients, des articles du blog de Richard Branson, du site web de Virgin Galactic, des communiqués de presse, des articles de presse et des publications gouvernementales. Cette base de données comprenait des données avant et après le crash, avec des informations sur ce qui a été dit avant et après le crash. Elle comprenait du contenu provenant d'un large éventail de participants, notamment des investisseurs, des cadres de Virgin Galactic, des experts de l'espace, la presse et des représentants du gouvernement.

Ils ont constaté que si les gens ont interprété l'événement de différentes manières, les participants ont tous maintenu la légitimité de l'industrie — même si la légitimité de Virgin Galactic a pris un coup à leurs yeux. Il y avait deux

campus de réactions : les détracteurs et les défenseurs de l'entreprise.

Le premier camp, celui des détracteurs, estime que Virgin Galactic a perdu sa légitimité à la suite du crash et perçoit l'entreprise comme un outsider ou comme illégitime. Certains d'entre eux ont attribué l'échec à des failles de l'entreprise et à une technologie médiocre. Ces personnes isolent l'entreprise sur la base de ses défaillances technologiques perçues. D'autres considèrent la catégorie de produit comme la raison de l'échec — le tourisme spatial, estimant qu'il s'agit d'une entreprise frivole, coûteuse, dangereuse et à faible valeur sociale. Ils ont également tendance à croire que la pratique n'est pas économiquement viable, et que les participants encourrent des risques importants. Ils différencient l'entreprise de l'ensemble de l'industrie spatiale en raison de son manque perçu de valeur sociale. Globalement, les détracteurs isolent l'entreprise, ou sa catégorie de produits, de l'industrie en général.

Le deuxième camp est celui des défenseurs et de l'entreprise elle-même : ils considèrent leurs efforts comme technologiquement solides et



socialement valables, et croient en la légitimité de l'entreprise et de l'industrie. En réagissant à l'échec, ils l'ont souvent décrit comme le résultat du processus difficile d'innovation de l'industrie spatiale commerciale, attribuant symboliquement l'échec à l'industrie dans son ensemble. Ils ont également comparé l'échec aux échecs précoces d'autres industries naissantes, comme les accidents d'aviation et les efforts répétés de Thomas Edison pour inventer l'ampoule électrique. Ils ont deux tactiques principales pour maintenir la légitimité de l'entreprise. La première consiste à utiliser les commentaires du National Transportation Safety Board sur les causes de l'échec, c'est-à-dire l'erreur humaine, qui compensent les attaques contre la technologie et les pratiques de l'entreprise. La deuxième consiste à aligner l'identité de l'entreprise sur l'identité de l'industrie elle-même afin de s'affirmer comme un membre approuvé de l'industrie. Les défenseurs visent à maintenir que l'entreprise est un membre légitime de l'industrie.

Ces résultats montrent que les parties prenantes interprètent l'échec de différentes manières. À la suite d'un échec catastrophique d'une innovation, les parties prenantes ont tendance à maintenir la légitimité de l'industrie elle-même, mais tout le monde ne continuera

pas à considérer l'entreprise impliquée comme légitime. De plus, alors que l'entreprise avait auparavant cherché à se distinguer de ses pairs, elle peut revenir à une image plus conforme à l'identité générale du secteur pour réaffirmer sa légitimité.

Ad astra per aspera : par des sentiers ardues jusqu'aux étoiles ?

Si l'innovation radicale est nécessaire au progrès de l'humanité, sa nature même la rend vulnérable aux échecs, qu'il s'agisse de petits échecs ou d'échecs catastrophiques comme le crash de Virgin Galactic. La professeure Chai et ses collègues ont découvert que les conséquences de cet échec catastrophique de l'innovation provoqueront une secousse de légitimité : les détracteurs et les défenseurs de l'entreprise et du produit apparaîtront, tous deux soutenant la légitimité de l'industrie malgré des opinions divergentes sur la légitimité de l'entreprise.

Les détracteurs tenteront de classer l'entreprise comme un outsider avec peu de valeur technologique ou sociale, tandis que les défenseurs et l'entreprise chercheront à réaligner son identité avec celle de l'industrie plus large et tenteront de réattribuer l'origine de l'échec en utilisant des preuves objectives. Cette étude met en lumière la dynamique d'une industrie naissante, à savoir comment les parties prenantes interprètent différemment l'échec et les facteurs liés à la distinction entre la légitimité organisationnelle et la légitimité industrielle. ■

*Article écrit avec Julia Smith,
rédactrice en chef, ESSEC Knowledge*

Référence

Chai, S., Doshi, A. R., & Silvestri, L. (2021). How catastrophic innovation failure affects organizational and industry legitimacy: The 2014 Virgin Galactic Test Flight Crash. *Organization Science*.

CHANGER L'ÉCHELLE DE LA DÉMARCHE « ONBOARDING » DE VOTRE SCALE-UP



David M. Sluss, Ph.D., est professeur de management à l'ESSEC Business School en France. Ses travaux universitaires et son engagement auprès des cadres se concentrent sur le développement des « nouveaux leaders » ainsi que sur le renforcement de leur résilience face à l'adversité. Il a publié des travaux de recherche dans la Harvard Business Review ainsi que dans des revues universitaires prestigieuses. Il enseigne aux cadres à haut potentiel comment devenir des leaders agiles, adaptatifs et analytiques - afin d'influencer les autres pour une croissance élevée et une transformation organisationnelle. Il travaille principalement avec des organisations à vocation scientifique en Europe, aux États-Unis et en Amérique latine. Parlant couramment l'espagnol, il a également travaillé au Mexique, à Porto Rico et en Colombie.

Tout comme les enfants rêvent de grandir un jour, de nombreux fondateurs de start-up rêvent de « se hisser au sommet » et de devenir une grande entreprise, pérenne. Mais, tout comme ces enfants innocents l'apprennent en cours de route, grandir — dit autrement, changer d'échelle — est difficile. Ce qui rend les choses encore plus difficiles, c'est que de nombreux dirigeants de scale-ups négligent (au pire) ou sous-estiment (au mieux) l'un des facteurs déterminants de leur croissance soutenue : la manière d'intégrer efficacement les nouveaux salariés.

Les scale-ups intègrent de nouveaux employés à un rythme exponentiel. Cependant, si vous mettez cela en perspective avec un contexte socio-économique marqué par la « Grande Démission » et la guerre des talents, vous comprenez que les conditions sont réunies pour ébranler toute velléité d'hyper-croissance. Par conséquent, se concentrer mordicus sur la bonne intégration des nouveaux salariés devient l'un des points les plus essentiels et stratégiques pour parvenir à l'hyper-croissance. Bien entendu, les dirigeants de scale-ups ont d'autres préoccupations. L'une d'entre elles, et non la moindre, est de savoir comment

aligner la capacité opérationnelle sur les perspectives de croissance. Cependant, ils doivent intégrer efficacement leurs nouveaux talents pour réaliser cet alignement stratégique. En effet, contrairement à la phase d'amorçage, les dirigeants de scale-up doivent compter sur leurs nouveaux talents pour prendre des décisions stratégiques critiques et atteindre leurs indicateurs clés de performance. Le (désormais) dirigeant de scale-up ne peut plus faire seul.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, si le dirigeant d'une scale-up ne parvient pas à intégrer ses salariés de manière optimale, bon nombre de ses objectifs de croissance stratégique ne seront pas atteints. Il n'est donc pas étonnant que 63 % des dirigeants de scale-up déclarent que la gestion des talents est leur principale source de préoccupations. Comme le disait un investisseur actif et de renommée mondiale à propos de l'acculturation des dirigeants aux enjeux de l'hyper-croissance en Europe : « ils sont maintenant très bons à comprendre et à exécuter les stratégies de mise sur le marché, gérer la trésorerie, gérer le produit, mais ils manquent de compétences pour construire des organisations



performantes et évolutives ». En partie, la « mise en place d'une organisation performante et évolutive » consiste à déployer un processus d'intégration de talents capable d'absorber des flux de recrutement continus.

Des années de recherche sur l'intégration de talents nous apprennent que la création d'une organisation évolutive nécessite d'attirer, d'intégrer et de développer des talents eux-mêmes évolutifs i.e. qui sauront grandir avec elle, qu'il s'agisse de dirigeants ou de talents en première ligne. Pour attirer et développer les meilleurs talents, les scale-ups doivent adopter un processus d'intégration évolutif. Il existe plusieurs pratiques clés, fondées sur des données probantes, pour vous aider en ce sens.

Pour que l'onboarding soit évolutif : Concentrez-vous sur ce que fait le superviseur du nouveau salarié, PAS sur ce que fait l'organisation

Le professeur Sluss et Bryant Thompson ont suivi 213 salariés fraîchement recrutés au sein 12 entreprises de télé-

services en hyper croissance durant leurs huit premières semaines d'intégration¹. Ces entreprises de télé services — qui multipliaient les initiatives pour toujours mieux engager et fidéliser leurs clients — enregistraient une croissance annuelle de plus de 30 %, tant en termes de revenus que d'effectifs (malgré un contexte difficile de rotation élevée du personnel). Pendant des années, les recherches ont supposé que les programmes d'orientation, à l'échelle de l'organisation, avaient l'impact le plus direct sur la façon dont le nouveau salarié s'adaptait à son nouveau rôle. Elles ont cependant mis en exergue que le superviseur du nouveau salarié avait un impact bien plus important sur le degré d'identification du nouvel employé à son travail et son sentiment d'appartenance à l'organisation que tout ce qu'il aurait pu apprendre au cours de sa journée d'intégration ou d'autres activités. Il est intéressant de noter qu'une étude récente a révélé que lorsque les nouveaux salariés d'une entreprise technologique rencontraient leur superviseur et que leur poste de travail était prêt dès le premier jour, cela favorisait une adaptation rapide et positive à leur nouvel emploi - en fait, ces deux pratiques étaient plus importantes que toutes les ressources fournies

pendant la journée d'intégration². En bref, les nouveaux salariés se sentent mieux adaptés à leur poste et à l'organisation lorsque leur supérieur prend le temps (dès le premier jour) de leur fournir des conseils, des orientations et un modèle à suivre pour leur prise de poste. Dès lors que les nouveaux salariés ont l'impression d'être en adéquation avec l'organisation, ils seront plus enclins à rester, à être créatifs et à fournir de bonnes performances³.

Que peuvent faire les dirigeants de scale-up pour aider les managers (qui sont parfois eux-mêmes de nouveaux salariés) à intégrer plus efficacement les nouveaux salariés ? La recherche préconise deux pratiques simples éprouvées :

Conseil simple n° 1 : un peu (de conseils, d'orientation et d'exemplarité de la part du manager) peut être très utile...

Selon cette étude, le secret qui permet aux N+1 de créer cet attachement et cet engagement durant la période



d'intégration réside dans les questions posées aux nouveaux salariés sur leurs managers. Voici quelques exemples de questions : « Mon N+1 considère que conseiller ou former les nouveaux arrivants est l'une de ses principales responsabilités professionnelles » ; « J'ai reçu des conseils de mon N+1 pour réaliser mon travail » ; « J'ai accès à mon N+1. »

Il est intéressant de noter que les données montrent que les N+1 doivent simplement changer d'état d'esprit et ne plus compter sur l'organisation pour intégrer le nouveau salarié, mais « assumer eux-mêmes ce rôle ». Le professeur Sluss ajoute : « D'après mes nombreuses années à travailler aux côtés de nouveaux employés au sein d'organisations aussi diverses que les Laboratoires Abbott ou Zilog, la plupart des nouveaux salariés voient beaucoup de symbolisme dans le fait que le superviseur prend le temps (même si ce n'est qu'un peu) de les orienter et de leur fournir des éléments de contexte sur leur rôle et leur responsabilité ».

Conseil simple n° 2 : Les managers des scale-up forment les N+1 pour qu'ils aient un pitch efficace dès le premier jour

Si les managers du nouveau salarié prennent en charge son intégration, qui s'attèle à celle des N+1 et les accompagne sur la meilleure manière d'intégrer le nouveau salarié ? Comme le suppose cette question, il est probable que le N+1 ait lui aussi rejoint très récemment l'organisation. Ainsi, l'équipe dirigeante de la scale-up doit également participer activement à l'intégration de ces nouveaux managers.

Dans un article du Harvard Business Review, le professeur Sluss a analysé le contenu des réponses à une enquête menée auprès de 278 professionnels sur ce qu'ils souhaitent apprendre de leur nouveau dirigeant ou N+1 lors de leur première conversation⁴. Le professeur Sluss note : « J'ai découvert que je pouvais classer ces collaborateurs en deux grands groupes : (1) les 'guerriers' et (2) les 'inquiets'. Les 'guerriers' voulaient connaître les objectifs, les compétences et la manière d'aller de l'avant, tandis que les 'inquiets' voulaient connaître les changements à venir, les attentes et la manière de s'intégrer ».

Tandis que les « guerriers » et les « inquiets » ont des attentes différentes, un bon dirigeant reconnaîtra que ses nouveaux salariés seront très probablement répartis dans les deux groupes – certains pouvant appartenir aux deux. Ainsi, le professeur Sluss recommande que les dirigeants de scale-up sensibilisent les nouveaux managers (des nouveaux salariés) à adopter un discours de « Nouveau Leader » lors de ces premières conversations. Ce discours devrait « fournir des informations sur la compétence et le changement, l'expérience et les attentes, et ... l'approche globale du leadership ».

En résumé, les dirigeants de scale-ups doivent mettre en place un processus d'intégration des nouveaux salariés qui leur permette d'aligner la capacité opérationnelle sur leur potentiel de développement professionnel. Au lieu de se concentrer sur des programmes d'intégration à l'échelle de l'organisation, les recherches suggèrent que les dirigeants de scale-up feraient mieux de faire des managers les principaux facilitateurs de l'intégration des nouveaux salariés. Ensuite, les dirigeants de scale-up pourront, à leur tour, aider ces managers (fraîchement recrutés) à porter un discours de « Nouveau Leader » motivant et éclairé.

Références

1. Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 114-125.
2. Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M., & Kurkoski, J. (2021). Jump-starting the socialization experience: The longitudinal role of day 1 newcomer resources on adjustment. *Journal of Management*, 47(8), 2226-2261.
3. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
4. Sluss, D. (2020). Stepping into a leadership role? Be ready to tell your story. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/stepping-into-a-leadership-role-be-ready-to-tell-your-story>



À PROPOS DE NOUS

“ ESSEC KNOWLEDGE

ESSEC Business School s'engage à partager les connaissances et les activités de recherches de son corps professoral à travers ESSEC Knowledge, une ressource gratuite, bilingue et accessible à tous. ESSEC Knowledge publie régulièrement des articles, des podcasts, des vidéos et des magazines qui mettent en avant la recherche dans le domaine des affaires, de la gestion et des analyses de l'actualité. Sur cette plateforme, les professeurs partagent leur expertise et leurs avis sur des sujets liés au marketing, à l'économie, à la finance, au monde du travail, à l'entrepreneuriat, au leadership, à la stratégie, au développement durable.

”



Julia Smith est rédactrice en chef d'ESSEC Knowledge et chargée de communication recherche à l'ESSEC Business School. Elle est titulaire d'un Master en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Calgary (Canada) et d'un Bachelor en psychologie de l'Université Queen's (Canada). Julia est spécialisée dans la recherche en management et la communication scientifique.



Nicolas Landrin est le Directeur Exécutif du Centre Entrepreneuriat et Innovation. Ingénieur Télécom, et diplômé d'un MBA de Harvard, Nicolas Landrin a travaillé dans l'industrie des télécom avant de diriger une société de capital-risque dans le digital et les deeptech. Il est membre du comité d'investissement du Startup Studio d'INRIA et de la SATT Erganeo et est actif dans de nombreux secteurs de l'entrepreneuriat et de l'investissement.



Jan Lepoutre, PhD est Professeur d'Entrepreneuriat et Stratégie à l'ESSEC Business School, où il est également Directeur Académique du Centre Entrepreneuriat et Innovation, et titulaire de la Chaire Armand Peugeot de l'économie de l'électromobilité et technologies hybrides. Il intervient ou est intervenu dans des programmes à tous les niveaux à l'ESSEC, souvent avec des pédagogies innovantes. Diplômé d'un MSc en Bioscience Engineering (KULeuven) et d'un MS et PhD en Sciences Économiques Appliqués (Ghent University), ses travaux de recherche et son enseignement se focalisent sur l'entrepreneuriat et l'innovation, surtout dans des domaines de Cleantech. Il a publié dans des revues comme Academy of Management Journal, American Journal of Sociology, Journal of Organizational Behavior, Journal of Business Ethics, Small Business Economics, et Technological Forecasting & Social Change.

“ LE CENTRE ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION

Le Centre Entrepreneuriat et Innovation de l'ESSEC a pour mission de définir et mettre en œuvre la stratégie Enlightening Entrepreneurship de l'ESSEC, l'un des trois piliers stratégiques de l'institution. Le Centre est chargé de toutes les initiatives de l'ESSEC en matière d'entrepreneuriat et d'innovation sur l'ensemble des campus. Pour ce faire, il pilote les activités d'enseignement et de recherche et soutient plus de 100 startups par an fondées par des étudiants à travers ses incubateurs ESSEC Ventures, ESSEC Ventures APAC, ESSEC In-Lab Africa et en association avec Antropia ESSEC, ESSEC Alumni Entrepreneurs, CentraleSupélec, CYU, et de nombreux alumni ESSEC en Résidence et partenaires de l'écosystème.

”

LA RECHERCHE DEPUIS 2017



1072
PUBLICATIONS
ET LIVRES



73
BOURSES
DE RECHERCHE



888
ARTICLES PRÉSENTÉS
À DES CONFÉRENCES SCIENTIFIQUES
EN FRANCE ET À L'INTERNATIONALE



■ ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

■ ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

■ ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapour 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

■ ESSEC Africa

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra
Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Maroc
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

■ Rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Julia SMITH
Tél. + 33 (0)1 34 43 98 25
smith@essec.edu

■ Relations presse

Vitaline GOMES
Tél. +33 (0)1 34 43 30 29
gomes@essec.edu