

KNOWLEDGE.ESSEC.EDU

ESSEC

KNOWLEDGE

REVIEW



Stratégie RISE

DÉCEMBRE 2023



ÉDITORIAL



En 2020, l'ESSEC lance sa stratégie RISE. Conçue pour répondre aux besoins des étudiants et des organisations du XXI^e siècle, elle repose sur trois piliers stratégiques : les données et l'IA, l'entrepreneuriat et l'innovation, et la transition écologique et sociale. Au cours de ces trois dernières années, les professeurs de l'ESSEC se sont employés à mener des recherches innovantes et impactantes sur ces sujets. Leur travail est mis en lumière dans ce numéro hors-série.

L'intelligence artificielle a déjà eu un impact profond sur notre monde. Elle est à la fois le catalyseur pour des progrès remarquables et le signe avant-coureur de changements profonds. Les professeurs de l'ESSEC en explorent les différentes facettes, comme la transformation digitale, l'impact sur le monde du travail et la manière dont les entreprises peuvent bien utiliser ChatGPT. Le changement passe aussi par l'entrepreneuriat et l'innovation, un domaine que les professeurs de l'ESSEC connaissent bien. Ils discutent ici de l'entrepreneuriat social, de la façon dont le jeu peut stimuler l'innovation et l'égalité dans l'entrepreneuriat. Enfin, l'ESSEC s'est engagée à relever les défis sociaux et environnementaux de notre monde, dans le cadre d'une initiative nommée « Together ». Les professeurs de l'ESSEC partagent leurs travaux sur l'égalité au travail et exploitent la recherche pour trouver des solutions au changement climatique.

Ces trois thèmes sont souvent imbriqués, dans la recherche comme dans la vie. Ils constituent les fondements de l'approche pédagogique holistique de l'ESSEC. Son engagement dans ces domaines témoigne de sa volonté de former et éclairer les leaders de demain, qui seront à même de conduire des changements positifs, d'encourager l'innovation et de relever les défis mondiaux les plus pressants. Ce numéro hors-série présente la vision de l'ESSEC et sa quête d'excellence en matière de pédagogie et de recherche.

Julia Smith, *Rédactrice en chef, ESSEC Knowledge*

SOMMAIRE



L'IA ET LE FUTUR DU TRAVAIL : QUELLES PERSPECTIVES ?

Julien Malaurent

Systèmes d'information, sciences de la décision et statistiques



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

Anne-Claire Pache

Droit et environnement de l'entreprise



JOUER AU TRAVAIL PEUT-IL PERMETTRE D'ÊTRE PLUS À L'AISE ET PLUS INNOVANT ?

Anca Metiu

Management



QUAND LES FEMMES SE SOUTIENNENT : LE SEXE DE L'INVESTISSEUR A-T-IL UNE INCIDENCE SUR LA RÉUSSITE DES ENTREPRENEURES ?

Isabelle Solal

Management



COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES UTILISER CHATGPT À LEUR AVANTAGE ?

Maciej Workiewicz

Management



LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT-ELLES PRÊTES POUR LA RÉVOLUTION DES DONNÉES ?

Isabelle Comyn-Wattiau

Systèmes d'information, sciences de la décision et statistiques



LA TRANSFORMATION DIGITALE : LA CONCEPTION DE L'ORGANISATION DE DEMAIN

Pooyan Khashabi

Management



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

Raffaele Conti

Management



L'INTERSECTION DU HANDICAP ET DU GENRE : L'IMPACT SUR SA VIE PROFESSIONNELLE

Estefania Santacreu-Vasut

Économie



L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Stefan Linder

Comptabilité et contrôle de gestion



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

Jan Lepoutre

Management



COMMENT LES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX INFLUENTENT-ILS LES STARTUPS

Christoph Enderich

Comptabilité et contrôle de gestion



L'INTRAPRENEURIAT ET LA CRÉATION DE NOUVELLES ENTREPRISES

Ha Hoang

Management



LA DISCRIMINATION SUBTILE AU TRAVAIL ET SON IMPACT SUR NOTRE IDENTITÉ

Karoline Strauss

Management



OPTIMISATION DE LA LIVRAISON GRÂCE AUX TRANSPORTS EN COMMUN

Diego Delle Donne, Ivana Ljubic, Claudia Archetti, Laurent Alfandari

Systèmes d'information, sciences de la décision et statistiques



QUEL EST LE COÛT ÉCONOMIQUE DE LA PRÉVENTION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ?

Guillaume Chevillon

Systèmes d'information, sciences de la décision et statistiques



L'IA ET LE FUTUR DU TRAVAIL : QUELLES PERSPECTIVES ?



Julien Malaurent est Professeur de Systèmes d'Information à l'ESSEC. Il est codirecteur académique du Metalab et directeur académique des programmes en ligne de l'ESSEC. Il a obtenu un doctorat à l'ESSEC, analysant comment les utilisateurs de grandes entreprises internationales contournent les systèmes d'information. Ses recherches sont régulièrement publiées dans des revues prestigieuses, telles que le Journal of Management of Information Systems, le European Journal of Information Systems et le Journal of Information Technology. Il est également rédacteur pour Information Systems Journal. Julien donne des cours sur la transformation digitale, et sur le management de l'IA dans divers programmes de pré et post expérience de l'ESSEC.

Tout le monde se pose la même question : comment l'IA va-t-elle impacter nos vies professionnelles ? Julien Malaurent, Professeur en Systèmes d'Information et codirecteur académique de l'ESSEC Metalab, a mené **une étude** en partenariat avec l'OCDE pour mieux comprendre l'impact de l'IA sur le travail dans huit pays membres de l'OCDE. L'étude porte sur l'influence de l'IA dans le travail, la façon dont les salariés s'adaptent à ces technologies et les nouveaux défis qui se posent.

Le professeur Malaurent a dirigé la partie française de l'étude. Outre la France, l'étude a également été menée aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni, en Irlande, en Allemagne et en Autriche. Pour cela, plusieurs entreprises des secteurs de la production, de la finance et de l'assurance ont été interrogées, avec des réponses de plus de 2000 employeurs et 5300 employés entre janvier et mi-février 2022. Les données quantitatives ont été complétées par des données qualitatives provenant de 100 études de cas menées auprès d'entreprises implantées dans les sept pays mentionnés ci-dessus, plus le Japon.

Qui est concerné par l'utilisation de l'IA ?

Les personnes interrogées occupaient diverses fonctions et avaient différents niveaux d'exposition à l'IA dans leurs tâches quotidiennes. Cela signifie que l'IA a le potentiel d'avoir un impact sur toutes les fonctions de nos organisations. Les chercheurs ont néanmoins identifié certaines tendances démographiques. Ainsi, les utilisateurs de l'IA sont plus susceptibles d'être jeunes, de sexe masculin et plus éduqués. Les chercheurs ont également constaté que les collaborateurs plus âgés peuvent avoir plus de mal à s'adapter et semblent moins enthousiastes à l'égard de l'introduction de l'IA dans leurs métiers.

Quel sera l'impact de l'IA sur nos emplois ?

Les chercheurs ont identifié trois tendances.

Si l'IA est utilisée correctement, elle peut stimuler la productivité et la qualité de l'emploi.

Il y a des raisons d'espérer : la majorité des participants a constaté que l'IA peut



stimuler la productivité et la qualité de l'emploi. Environ 80 % des participants ont déclaré que l'utilisation de l'IA avait augmenté leurs performances au travail, et seulement 8 % ont fait état d'une baisse qu'ils attribuent à l'IA. En fait, la plupart des utilisateurs ont constaté que les outils à base d'IA impactent positivement l'aide à la prise de décision. Les employeurs considèrent ce potentiel d'amélioration des performances comme l'une des principales motivations de l'introduction de l'IA, au même titre que la réduction des coûts liés au personnel. Lorsque les entreprises consultent leurs employés au sujet de l'adoption de l'IA, elles ont tendance à obtenir des résultats plus positifs en ce qui concerne les performances et les conditions de travail. Cela suggère qu'il est important d'inclure les employés dans les conversations préalables à l'adoption de ces systèmes à base d'IA.

Dans ce qui pourrait bien être son plus grand argument, les collaborateurs ont également identifié des améliorations possibles quant à la qualité de leur bien-être au travail. L'IA a le potentiel d'aider à réduire le temps passé sur les aspects les plus désagréables du travail et de réduire le temps consacré aux tâches fastidieuses, de stimuler l'engagement

et d'améliorer la sécurité physique. À l'heure actuelle, les taux d'emploi sont stables, bien que l'embauche ait pu ralentir. Le professeur Julien Malaurent note que « Peu importe à quel point l'IA est avancée dans une organisation, il y a ce sentiment partagé que certaines tâches seront toujours mieux exécutées par des humains, comme celles impliquant de l'empathie, de l'interaction sociale et certaines prises de décision impliquant des ressources humaines. »

L'utilisation de l'IA requiert de nouvelles compétences, et les entreprises doivent se montrer à la hauteur.

Pour tirer le meilleur parti de l'IA, les entreprises doivent s'assurer que leurs employés disposent des compétences nécessaires, par exemple des compétences analytiques mais aussi humaines (telles que la créativité, la communication et l'esprit critique), ainsi que des compétences spécialisées en matière d'IA. De nombreuses entreprises interrogées réagissent déjà en offrant ou en finançant des formations spécialisées, en mettant l'accent sur le perfectionnement des employés en poste. Les employés qui ont reçu une formation ont également tendance à

déclarer que l'IA a eu un impact positif sur leurs conditions de travail.

Si la plupart des collaborateurs se sont montrés enthousiastes à l'idée de pouvoir en apprendre davantage, certains d'entre eux ont également indiqué qu'ils ressentaient une pression accrue au travail, en partie parce qu'ils se sentaient de plus en plus surveillés sur leur lieu de travail. En outre, les employés qui ont participé à une formation sont plus susceptibles d'exprimer des inquiétudes quant à la stabilité de leur emploi, peut-être parce qu'ils voient ce que l'IA peut faire ou parce qu'ils s'inquiètent de ne pas avoir les compétences requises. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que les entreprises et les salariés bénéficient de formations à l'utilisation de ces nouvelles technologies, même si les formations n'apaisent pas toutes les craintes.

Les employeurs considèrent l'inadéquation des compétences et les coûts élevés comme les principaux obstacles à une mise en œuvre généralisée de l'IA.

Même si les entreprises commencent à répondre au besoin de formation lié à l'introduction de l'IA, elles estiment



également que l'inadéquation actuelle des compétences est un obstacle majeur à une mise en œuvre généralisée. Le coût est également un obstacle à son adoption massive. Proposer et financer des programmes de formation peut être, en effet, coûteux, tout comme l'accès à des solutions d'IA spécialisées.

Les robots vont-ils prendre nos emplois ? Pas si vite.

Si les employeurs ont indiqué que la réduction des coûts du personnel était l'une des principales motivations à l'introduction de l'IA dans leurs organisations, ils ont également déclaré que les volumes d'emploi n'avaient pas changé suite à l'introduction de ces technologies. Toutefois, parmi les entreprises utilisant l'IA, celles dont les effectifs ont diminué sont plus nombreuses que celles dont les effectifs ont augmenté, ce qui indique que l'IA pourrait automatiser plus d'emplois qu'elle n'en crée - pour l'instant. Alors qu'environ la moitié des salariés a déclaré ne pas être préoccupée par l'avenir de leur emploi, les utilisateurs de l'IA étaient plus susceptibles de se déclarer inquiets. De nombreux collaborateurs ont indiqué qu'ils s'attendaient à ce que les salaires diminuent au cours de la prochaine décennie - suite à l'adoption massive des technologies à base d'IA.

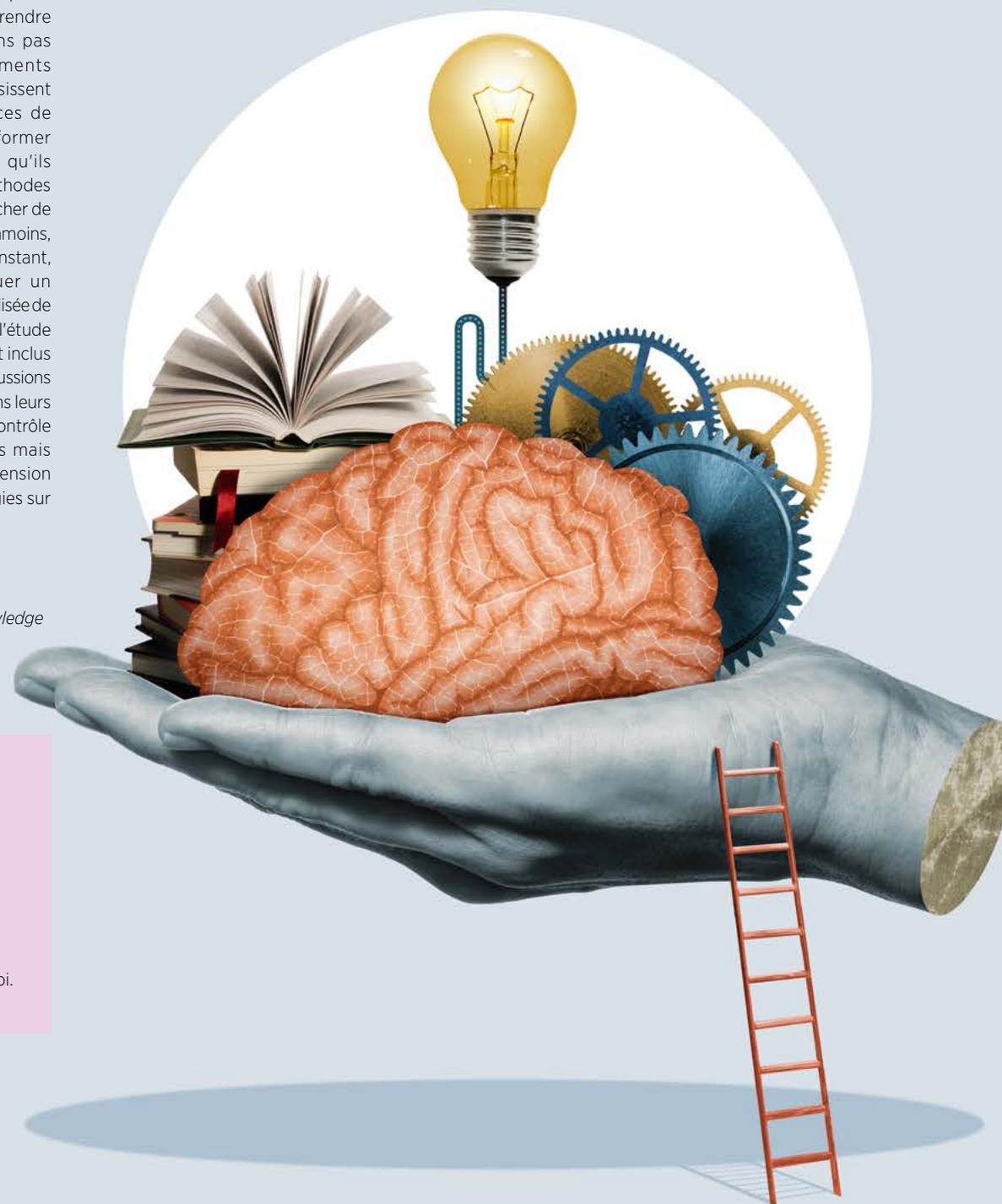
Pour conclure, les perspectives concernant l'impact de l'IA sur le marché du travail sont à ce jour positives. Les salariés qui utilisent déjà l'IA font état d'une amélioration de leur productivité et de leurs conditions de

travail, et sont prêts à participer à des formations pour en apprendre davantage. Nous n'assistons pas (encore ?) à des licenciements massifs. Les entreprises choisissent d'améliorer les compétences de leurs collaborateurs et de former leurs salariés actuels pour qu'ils s'adaptent aux nouvelles méthodes de travail plutôt que d'embaucher de nouveaux collaborateurs. Néanmoins, cette démarche reste, pour l'instant, coûteuse et peut constituer un obstacle à une adoption généralisée de ces technologies. Par ailleurs, l'étude suggère que les salariés soient inclus le plus tôt possible dans les discussions liées à l'introduction de l'IA dans leurs métiers afin de maintenir un contrôle sur les processus concernés mais aussi une meilleure compréhension des impacts de ces technologies sur ceux-ci. ■

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

Pour en lire plus

Milanez, A. (2023), "The impact of AI on the workplace: Evidence from OECD case studies of AI implementation", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 289, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2247ce58-en>.



COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES UTILISER CHATGPT À LEUR AVANTAGE ?



Maciej Workiewicz est Professeur Associé de Management à l'ESSEC, où il donne des cours de stratégie et de management stratégique dans les programmes de Master en management, MBA et Executive Education et des cours de stratégie, de théorie des organisations, de simulation informatique et d'apprentissage automatique dans le programme doctoral. Il s'intéresse à la manière dont la structure organisationnelle influence la façon dont les entreprises s'adaptent aux changements industriels et innovent. Ses recherches ont été publiées dans Strategic Management Journal, Organization Science, Journal of Organization Design et Journal of Management Inquiry. Le professeur Workiewicz a obtenu un MBA (INSEAD), puis un doctorat en management (stratégie) (INSEAD). Avant l'INSEAD, le professeur Workiewicz a travaillé à Deloitte au Canada et à Siemens en Allemagne.

Tout le monde parle des grands modèles de langage (Large Language Models, LLM en anglais) d'intelligence artificielle comme ChatGPT avec enthousiasme, mais aussi avec un peu d'inquiétude. Comment cela va-t-il changer notre façon de travailler et d'apprendre ? Comment pouvons-nous exploiter leur puissance ? Et bien sûr, l'éternelle question : vont-ils nous remplacer ?

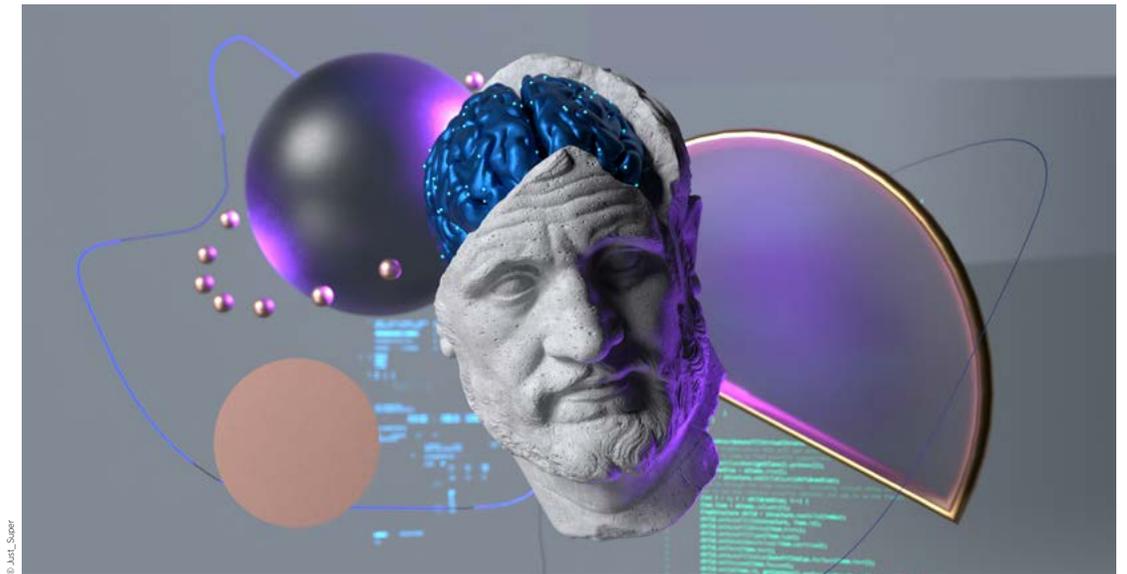
Maciej Workiewicz, professeur associé de management à l'ESSEC, étudie la manière dont les organisations s'adaptent au changement, comme le type de changement technologique qu'engendre l'intelligence artificielle. Il nous fait part de ses réflexions sur la manière dont les entreprises et l'enseignement supérieur peuvent utiliser ces outils à leur avantage.

Il note que la maîtrise de ces outils nécessite l'apprentissage par la pratique. Les utilisateurs doivent se familiariser avec le modèle, voir quels stimuli fonctionnent et lesquels ne fonctionnent pas : ils peuvent poser la même question de différentes manières, observer les changements et y réfléchir au fur et à mesure que le modèle évolue. En outre, comme la technologie évolue

rapidement, certaines approches qui ne fonctionnaient pas bien dans le passé peuvent maintenant devenir utilisables et il faut continuer à utiliser la technologie pour rester dans la course.

En témoigne le nombre d'offres d'emploi pour des « prompt engineers » qui apparaissent sur LinkedIn et Indeed : ce nouveau poste lucratif consiste à introduire les requêtes les plus optimales dans le LLM de votre choix, afin d'obtenir les meilleures réponses possibles. Mais qu'en est-il si vous n'êtes pas un « ingénieur prompt » ?

Comme le fait remarquer le professeur Workiewicz : « En tant que professeur, je suis privilégié parce qu'apprendre, essayer, échouer et tester font partie de ma description de poste. Mais qu'en est-il des autres travailleurs du secteur de la recherche qui doivent respecter des délais ou dont les collègues dépendent d'eux ? Il est irréaliste, voire injuste, d'attendre d'eux qu'ils explorent l'IA pendant leur temps libre. »



Comment les entreprises peuvent-elles optimiser leur utilisation de cette technologie ?

Bien que ces outils soient conçus de manière à être faciles à utiliser, il ne suffit pas de créer un compte et de poser quelques questions pour en tirer le meilleur parti. Le professeur Workiewicz propose quelques pistes aux entreprises et aux particuliers désireux de tirer pleinement parti des LLM et de l'IA :

Allouer du temps pour explorer les outils : permettre aux employés d'explorer les outils d'IA, comme GPT, pendant les heures de travail. Cela les aidera à gagner en confiance et en expertise sans sacrifier leur temps personnel.

Fournir des formations et des ressources : proposer des sessions de formation structurées et du matériel pour aider les employés à comprendre les capacités, les limites et les meilleures façons d'utiliser l'outil.

Favoriser une culture du partage : encourager les salariés à partager leurs expériences, leurs points de vue et leurs astuces avec leurs collègues.

Équilibrer l'exploration et la mobilisation des ressources à disposition : le défunt James March, professeur à la Stanford GSB, qui a passé sa carrière à étudier les organisations et la pédagogie, disait que l'exploitation des capacités actuelles est séduisante pour les organisations. C'est moins risqué, les effets sont immédiats et les gens savent ce qu'il faut faire. À une époque de transformation rapide, les organisations trouvent souvent plus facile de maintenir le statu quo. Entravées par l'inertie organisationnelle, qui découle de hiérarchies rigides et de processus complexes, ou par la simple complaisance engendrée par des années de bons résultats, de nombreuses organisations ont du mal à reconnaître la nécessité d'un changement. En se concentrant sur les pratiques qui ont contribué aux succès passés, ces organisations peuvent être efficaces à court terme, mais au détriment de la préparation et de l'adaptabilité à long terme. Cette stratégie peut être problématique même en période de stabilité relative et de continuité

technologique, mais elle peut s'avérer désastreuse lorsque le paysage subit un changement soudain. Il est certain que nous nous trouvons actuellement dans une telle période de changement.

Enfin, il faut continuer à évaluer l'impact de GPT (ou d'une technologie similaire) sur la productivité et de procéder aux ajustements nécessaires pour garantir un équilibre entre l'exploration et la mobilisation des ressources à disposition.

GPT impose également des changements dans le domaine de l'éducation

L'intelligence artificielle aura certainement un impact sur les établissements d'enseignement supérieur également. En effet, des organisations telles que l'UNESCO et l'Association des universités européennes commencent à analyser son impact potentiel et à fournir des lignes directrices pour sa mise en œuvre.

Le professeur Workiewicz nous explique : « La disruption est un sujet familier dans les écoles de management, où nous enseignons



aux futurs dirigeants l'importance de s'adapter aux changements de la technologie, de la société et des réglementations. Aujourd'hui, la disruption est arrivée dans nos salles de classe, nous obligeant à réévaluer nos méthodes d'enseignement et à nous adapter aux nouvelles technologies de l'IA. GPT est un puissant modèle linguistique d'IA capable de générer des textes de haute qualité en réponse à des questions complexes ».

L'impact de ChatGPT est déjà visible. Les étudiants peuvent facilement accéder à des outils en ligne qui fournissent des réponses bien formulées à des problèmes nuancés. La frontière entre le texte généré par l'IA et le contenu écrit par un humain s'estompe, ce qui rend difficile, voire impossible, la détection du plagiat. Cette évolution remet en question le statu quo dans l'enseignement en école de management et nous oblige à repenser nos méthodes d'enseignement ainsi que ce que nous enseignons.

Alors que nous entrons dans l'ère de GPT et d'autres technologies d'IA avancées, il est essentiel que les enseignants comprennent et intègrent ces outils dans leurs programmes d'études. ChatGPT peut être utilisé pour préparer des plans d'enseignement, créer des exercices personnalisés, aider les étudiants à trouver des idées, et agir comme un partenaire d'exercice simulé dans les négociations ou l'analyse de cas. Les applications sont nombreuses, et chaque jour une mise à jour de l'application apporte de nouvelles possibilités. Ces applications créatives de l'IA ne permettront pas seulement des discussions productives en classe : elles garantiront également que nos étudiants sont préparés à l'évolution du marché du travail et de l'économie. Le besoin de formation continue est plus pressant que jamais, car nos anciens élèves bénéficieront également de l'acquisition de nouvelles compétences

pour prospérer dans ce paysage en évolution rapide.

Le potentiel de ChatGPT s'étend au-delà du monde universitaire, des gains de productivité significatifs ayant été observés dans des domaines tels que le codage informatique, le journalisme et l'édition de textes. Il est clair que nous ne pouvons pas ignorer le pouvoir de transformation de cette technologie, qui est sur le point de remodeler nos vies et notre travail. En adoptant des outils d'IA tels que GPT et en apprenant à coopérer avec eux, les étudiants et les managers peuvent amplifier leur impact dans le monde des entreprises. Nous avons les outils. Il nous faut maintenant prendre le temps de les utiliser.

Une dernière réflexion

L'un des principes clés d'OpenAI est que si nous introduisons l'IA tôt et que nous la développons lentement, nous donnerons à la société et à nos institutions le temps de s'y adapter, de trouver des utilisations et des approches productives et de se prémunir contre les applications malveillantes. Mais nous devons commencer tôt et investir suffisamment de temps pour permettre aux organisations et aux institutions d'intégrer cet outil dans leurs flux de travail. De même, les écoles de management, et le secteur de l'éducation en général, devraient adopter cette nouvelle technologie dès que possible afin que les jeunes diplômés et les managers expérimentés soient à jour en termes de connaissances et de compétences. Sinon, cette avancée supplémentaire ne servira à rien. ■

Pour en savoir plus sur les travaux de Maciej Workiewicz, consultez son [blog](#).



LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT-ELLES PRÊTES POUR LA RÉVOLUTION DES DONNÉES ?



Isabelle Comyn-Wattiau est Professeure à l'ESSEC où elle enseigne les systèmes d'information. Elle a fondé la chaire Stratégie et de Gouvernance de l'Information. Ses projets de recherche actuels portent sur la stratégie et la gouvernance de l'information, les sciences humaines numériques, la modélisation et la conception des systèmes d'information. Ses recherches ont été publiées dans de nombreuses revues notamment le Journal of Management Information Systems, Decision Support Systems, Expert Systems with Applications et Data and Knowledge Engineering. Elle préside le comité directeur de la conférence internationale sur la modélisation conceptuelle. Elle fait partie du comité de rédaction de plusieurs revues universitaires.

Le mot « données » vient du latin *datum* : (chose) donnée. Qu'est-ce que les données peuvent nous apporter exactement - et comment tirer le meilleur parti de ce cadeau ? Avec les questions qui tournent autour de la vie privée, de l'éthique de l'IA et de l'avenir du monde du travail tel que nous le connaissons, comment travailler avec les données tout en gardant nos valeurs à l'esprit ? Les entreprises doivent utiliser les données de manière efficace pour conserver un avantage concurrentiel. Dans un rapport récent, Isabelle Comyn-Wattiau, professeure de systèmes d'information, de sciences de la décision et de statistiques à la chaire Stratégie et gouvernance de l'information de l'ESSEC, ainsi que les entreprises partenaires Covea et Devoteam, ont développé un **baromètre** permettant d'évaluer les stratégies des entreprises en matière de données.

Ils ont créé un questionnaire pour mieux cerner la façon dont les entreprises utilisent les données, en obtenant les résultats de 116 entreprises. Ils en ont tiré plusieurs conclusions clés sur la façon dont les entreprises valorisent les données, sur la manière dont elles les gèrent et sur leurs prochaines étapes.

Pour étudier les stratégies des entreprises en matière de données, les chercheurs ont envoyé des questionnaires aux entreprises françaises au début de l'année 2023. Parmi les 116 participants se trouvaient des chefs d'entreprise, des responsables informatiques, des gestionnaires de données et d'autres dirigeants, représentant divers secteurs et tailles d'entreprises.

Les données, une source de valeur

Les entreprises investissent des ressources humaines et techniques dans la gestion des données, qui doivent donc être rentabilisées. La professeure Comyn-Wattiau propose une approche en trois volets pour évaluer la valeur des données :

- 1. Sa valeur :** qu'apportent-elles à l'organisation ?
- 2. Son coût :** quels sont les coûts tout au long de son cycle de vie, depuis son acquisition, sa préparation, son stockage, son utilisation, son partage et son élimination ?
- 3. Son risque :** quels sont les risques opérationnels, stratégiques et juridiques liés à son utilisation ?



© gemin

- Tirer le meilleur parti possible des données.
- S'assurer qu'elles se conforment aux lois et réglementations, comme la loi européenne RGPD.
- Minimiser les risques encourus.
- Minimiser les coûts impliqués.

En particulier, les entreprises ont noté qu'elles étaient en mesure d'améliorer les processus, d'optimiser les tâches et de réduire les coûts grâce à l'utilisation des données. En effet, grâce à l'utilisation des données, un tiers des organisations interrogées (34,2 %) ont constaté qu'elles pouvaient élargir leur gamme de produits/services, et 26,3 % ont pu augmenter leur chiffre d'affaires. Plus l'entreprise est importante (en termes de chiffre d'affaires ou de budget), plus elle met l'accent sur la valeur des données, et moins elle se préoccupe de minimiser les coûts : 3/5 des entreprises interrogées cherchent à optimiser davantage leur utilisation des données. Les entreprises de toutes tailles accordent la même importance à la conformité aux exigences légales.

La gouvernance des données dans les entreprises françaises

Mais il ne suffit pas d'utiliser les données, il faut aussi les traiter correctement, et c'est là que la gouvernance des données entre en jeu. S'il n'y a pas de consensus exact sur ce que recouvre la « gouvernance des données », il est généralement admis que son objectif principal est de maximiser la valeur tout en minimisant les coûts et les risques associés. La gouvernance des données et de l'information peut être mise en œuvre à différents niveaux : stratégique, intermédiaire et opérationnel. Elle repose sur trois piliers : les personnes, les processus et les technologies. Les perceptions varient : 36 % la considèrent comme une approche stratégique pour maximiser la valeur des données, 24,6 % la définissent comme un cadre décrivant des principes et des règles, 18 % mettent l'accent sur les règles de gestion opérationnelle des données et 14 % la considèrent comme un sous-ensemble de la gouvernance d'entreprise. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant qu'une grande partie des personnes interrogées aient indiqué que leur organisation devait

s'améliorer dans ce domaine (40 %) et qu'il s'agissait d'un sujet stratégique clé (35 %).

Les chercheurs ont également étudié le niveau de gouvernance des données des entreprises, en le divisant en quatre sections.

- **Initiale** (40,4 % des entreprises) : niveau minimal de documentation et de contrôle réglementaire.
- **Mise en œuvre** (31,6 % des entreprises) : la gouvernance des données est mise en œuvre dans certains domaines stratégiques.
- **Avancée** (19,3 % des entreprises) : la gouvernance des données est présente dans tous les domaines de l'entreprise.
- **Optimisée** (8,8 % des entreprises) : les meilleures pratiques de gouvernance des données sont utilisées dans toutes les activités de l'entreprise (telles que la tenue d'un catalogue de données, le contrôle de la qualité des données et la gestion de la sécurité des données).

Étant donné que les données peuvent jouer un rôle crucial dans la réussite d'une stratégie, les plans de gouvernance des données sont essentiels, et les entreprises interrogées ont tendance à être d'accord. Près de la moitié



(44,7 %) indiquent qu'ils sont un élément clé de la stratégie et plus de la moitié (56,1%) ajoutant que la gouvernance des données est considérée comme un outil stratégique par les dirigeants. La mise en œuvre du RGPD européen ou l'arrivée d'un expert en données au sein de la direction tendent à augmenter l'importance stratégique accordée à la gouvernance des données.

De nombreuses entreprises présentent des plans de gouvernance des données immatures tout en reconnaissant le rôle important de ces plans, ce qui constitue une voie d'amélioration évidente.

Mission « données »

Les objectifs en ce qui concerne les données reposent sur quatre piliers :

- **L'organisation :** il s'agit de la partie la plus critique de l'élaboration d'une stratégie de données, car elle comprend la définition des postes clés qui traiteront les données, tels que les propriétaires de données, les gestionnaires de données et les responsables des données (Chief Data Officers). Elle comprend également la structuration de la stratégie de données et l'établissement de rapports sur les projets et la gestion du

budget. La plupart des entreprises interrogées placent cette tâche sous la responsabilité de leur service informatique (55,3%), mais d'autres services sont également impliqués : par exemple, le service chargé des risques et de la conformité gère les risques liés aux données dans environ 30 % des entreprises.

- **Le capital humain :** outre les rôles décrits, les employés contribuent à la stratégie par le dialogue entre les principales parties prenantes. Alors que la moitié des employés interrogés a noté que la communication entre les principaux acteurs était excellente, plus de 60 % ont également identifié la diffusion d'une forte culture de gouvernance des données comme un axe d'amélioration dans leur entreprise. La moitié a également noté qu'une formation accrue sur ces sujets et l'implication des employés dans la prise de décision seraient utiles.

- **Technologie :** l'infrastructure et les outils mis en place et utilisés dans l'entreprise pour traiter les données tout au long de leur cycle de vie.

- **Finances :** tout ce qui concerne l'argent, du budget de l'entreprise et de sa structure à la rentabilité de la stratégie de données. Alors que de nombreuses personnes interrogées ne disposaient pas

nécessairement de toutes les informations nécessaires pour répondre, seulement 9 % de celles qui en disposent ont répondu que plus de 10 % du budget IT de leur entreprise était consacré aux données - ce qui suggère que de nombreuses entreprises consacrent des sommes plutôt modestes à leurs ambitions en matière de données. Cependant, environ un tiers des personnes interrogées ont répondu que, bien que les sommes soient actuellement insuffisantes, le budget était en augmentation.

Intelligence artificielle (IA) et impact social

Il est impossible d'avoir une conversation sur les données sans reconnaître le rôle de l'IA. Bien que cette étude ait été menée au début de l'année 2023 et que le paysage évolue rapidement, la plupart des entreprises semblent déjà utiliser l'IA d'une manière ou d'une autre, puisque seul un peu moins d'un quart d'entre elles (22,8 %) ont déclaré ne pas utiliser l'IA du tout. Toutefois, la plupart des entreprises en étaient encore au début de leur parcours en matière d'IA, avec des stratégies d'IA mal préparées, et ce sont principalement les grandes entreprises qui avaient des utilisations plus développées de l'IA.



Les données peuvent également être utilisées pour le bien - et en effet, un tiers des entreprises interrogées utilisent déjà des données pour atteindre leurs objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Toutefois, près de la moitié des entreprises ont indiqué que, pour l'instant, il n'y avait pas beaucoup de discussions ou d'actions sur le sujet.

Tant pour l'utilisation de l'IA que pour l'impact social, il y a de la place pour la croissance lorsqu'il s'agit de tirer le meilleur parti des technologies actuelles.

Quel avenir pour les stratégies de données dans les entreprises françaises

Les stratégies de données semblent en être à leur début dans les entreprises françaises. Interrogés sur ce qu'ils considèrent comme les prochaines étapes, les participants ont identifié principalement des facteurs organisationnels : la clarification des rôles et des responsabilités, l'engagement de la direction générale, la

formation des employés, le renforcement des structures de gouvernance, l'augmentation de la transparence et la stimulation de la communication, ainsi que l'augmentation des ressources financières. À l'inverse, le manque d'employés dévoués, la résistance au changement, une culture d'entreprise mal adaptée, des finances insuffisantes et un manque de communication et d'engagement ont été identifiés comme les principaux obstacles à l'expansion de la stratégie des données. Ces résultats suggèrent que les facteurs humains et organisationnels sont essentiels pour faire passer les rêves de données d'une entreprise au niveau supérieur.

Dans l'ensemble, les entreprises françaises semblent faire leurs premiers pas dans la mise en place d'une stratégie de données, avec une marge de progression. Les entreprises qui cherchent à mieux utiliser leurs données doivent identifier leurs principaux acteurs institutionnels ainsi que leurs rôles et responsabilités spécifiques, et s'assurer que ces acteurs sont correctement formés et encouragés à communiquer entre eux afin d'éviter les silos d'information.

Les dirigeants doivent créer une culture d'entreprise réceptive aux données et au changement, et veiller à ce que cet engagement vienne de la direction. Les données étant aujourd'hui un élément clé du maintien d'un avantage concurrentiel, les entreprises françaises doivent travailler sur leur stratégie - et ce baromètre est un moyen utile de mesurer les progrès accomplis. ■

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

LA TRANSFORMATION DIGITALE: LA CONCEPTION DE L'ORGANISATION DE DEMAIN



Pooyan Khashabi est Professeur Associé de Stratégie à l'ESSEC. Ses recherches portent sur le capital humain stratégique, la stratégie d'innovation et la conception des organisations. Il étudie en particulier la manière dont les entreprises organisent leurs ressources technologiques et humaines et l'impact qu'elles ont sur leurs performances. Ses recherches ont été publiées dans des revues telles que Management Science, Organization Science et Strategic Management Journal. Avant de rejoindre l'ESSEC, Pooyan était professeur assistant à la LMU Munich School of Management. Il obtient son doctorat à l'université Bocconi. Pooyan fait actuellement partie du comité de rédaction du Strategic Management Journal et est affilié au CEPR.

Avec l'essor de technologies comme Zoom, Teams, de l'intelligence artificielle et des People analytics, il y a de fortes chances que vos habitudes de travail soient différentes aujourd'hui de ce qu'elles étaient il y a quelques années. En effet, au cours des dernières années, les nouvelles technologies digitales ont transformé notre façon de travailler. La transformation digitale fait référence à l'adoption de ces technologies numériques (et d'autres) dans les milieux commerciaux, et cette transformation va changer la donne organisationnelle. Dans un article récent paru dans *California Management Review*, Pooyan Khashabi (ESSEC Business School) et Tobias Kretschmer (Ludwig-Maximilians-Universität München) ont étudié l'impact de la transformation digitale sur la conception des organisations, en identifiant les opportunités et les défis et en fournissant des recommandations pour les gérer.

La transformation digitale offre un monde d'opportunités, et les entreprises qui en tirent parti ont tendance à en récolter les fruits. Amazon a éclipsé ses concurrents en maîtrisant l'analyse digitale et en offrant une expérience d'achat en ligne personnalisée et

conviviale. C'est un exemple de réussite - mais les entreprises qui échouent dans leur transformation digitale risquent de perdre leur avantage concurrentiel.

Les articles et les études de cas sur les effets de la transformation digitale sur les entreprises ne manquent pas, mais on oublie souvent de parler de l'impact de la transformation digitale sur les processus internes et de son incidence sur la conception de l'organisation. Il s'agit pourtant d'un élément clé, car la conception de l'organisation peut avoir un impact significatif sur la performance. Pour étudier l'effet de la digitalisation sur la conception de l'organisation, cette étude se concentre d'abord sur la façon dont l'objectif global de l'organisation est divisé en objectifs plus petits à réaliser par ses sous-unités, et comment ceux-ci sont supervisés et ré-agencés dans l'objectif commun. Les sous-objectifs complémentaires doivent être exécutés par des sous-unités complémentaires qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs. La direction supervisera leurs progrès et contribuera à les recombinaison pour obtenir le résultat final.



Les chercheurs ont décomposé ce processus en étapes, en examinant comment la transformation digitale influence chacune d'entre elles.

Qu'est-ce qui doit être fait ?

La première étape de la création de résultats par les organisations consiste à définir les tâches nécessaires et la manière dont elles vont les diviser et les regrouper.

Grâce à la numérisation, davantage d'informations sont disponibles, de sorte que les décideurs pourraient identifier de nouvelles tâches qu'ils n'avaient pas envisagées auparavant. Par exemple, l'Internet industriel des objets (IIoT) fournit un vaste réservoir de données sur la façon dont les composants de fabrication sont liés aux composants administratifs. Cela signifie que les entreprises peuvent plus efficacement décrire les sous-tâches nécessaires à leur objectif final.

En raison de la transformation digitale, de nouvelles tâches sont créées et les anciennes deviennent obsolètes car elles peuvent être accomplies avec

des outils digitaux. Cela a également un impact sur le regroupement des tâches : les chercheurs suggèrent de regrouper les tâches interdépendantes, et les outils digitaux peuvent être en mesure d'identifier et de mesurer les nouvelles interconnexions entre les tâches, offrant ainsi une meilleure façon de les regrouper. Prenons l'exemple de l'utilisation de l'IA dans les soins de santé : elle a permis aux hôpitaux de détecter davantage d'informations lors de la présélection, pour ne citer qu'une seule utilisation, ce qui évite aux patients de devoir passer d'un spécialiste à l'autre. Cela peut également servir à simplifier les communications entre les différentes unités de l'organisation, ce qui allège les coûts en temps et en argent et rend potentiellement l'entreprise plus efficace.

Qui fait quoi ? Diviser pour mieux régner

Une fois les sous-tâches identifiées, il s'agit de déterminer qui fera quelle tâche. Disposant de davantage de données grâce à la digitalisation, les organisations peuvent mettre en place des mécanismes de correspondance et

attribuer les tâches plus efficacement. Cela peut également faciliter le recrutement : les employeurs et les salariés utilisent de plus en plus les bases de données de CV digitaux comme LinkedIn et les sites d'emploi internes pour trouver le bon employé ou le bon poste. Cela réduit les coûts de recherche des deux côtés. Cela peut également être utile pour le futur employé, qui peut utiliser des communautés en ligne comme Glassdoor pour obtenir des informations internes sur l'entreprise qui n'étaient pas facilement accessibles par le passé. Même en dehors de la recherche d'un emploi traditionnel ou de la gig economy, il existe de plus en plus un marché pour les plateformes de travail en ligne pour les indépendants qui partagent des projets à plus long terme et de haute qualité, comme Upwork. Ces plateformes facilitent la recherche d'une mission en tant que freelance, tout en étant moins risquées, et permettent aux entreprises de trouver facilement des contractants externes qualifiés.

Les temps changent également en interne : les systèmes digitaux de gestion des ressources humaines (people analytics) fournissent aux responsables davantage d'informations sur leurs salariés afin qu'ils puissent prendre des





décisions stratégiques en connaissance de cause. Ils permettent notamment d'utiliser les données relatives aux tâches d'un employé pour identifier le type de tâche qui lui conviendrait, éliminant ainsi une coûteuse période d'essai et d'erreurs.

En plus d'améliorer l'adéquation employé-tâche, la transformation digitale a rendu l'attribution des tâches plus efficace en facilitant l'acquisition d'informations. Les décideurs sont ainsi en mesure de traiter une nouvelle variété de problèmes, et de proposer aux salariés des programmes de développement professionnel plus adaptés. Les salariés peuvent ainsi traiter plus efficacement des problèmes complexes, ce qui permet aux employeurs d'identifier un plus grand nombre de salariés capables d'accomplir une tâche, en obtenant à la fois qualité et quantité.

Suivi et achèvement des tâches

Un suivi efficace vient ensuite pour s'assurer que les tâches sont menées à bien. Une fois de plus, la transformation digitale peut y contribuer : elle pourrait même faire en sorte qu'un suivi moins vigilant soit nécessaire. Grâce à une meilleure adéquation des compétences, les salariés travaillent sur une tâche qui leur convient, ce qui les rend probablement moins susceptibles de se relâcher. L'utilisation des outils digitaux permet également de recourir à de nouvelles modalités de travail, comme le travail à domicile, ce qui peut conduire à une plus grande satisfaction des salariés et, au final, à une plus grande productivité.

Si les entreprises souhaitent toujours mettre en place des outils pour surveiller leurs salariés, elles peuvent le faire. Il existe de nombreux systèmes de surveillance virtuelle qui mesurent et enregistrent le travail des utilisateurs. L'un d'entre eux, le « Work-Diary » d'Upwork, permet de suivre la frappe au clavier et de faire des captures d'écran, de manière à pouvoir suivre l'évolution du travail et les heures facturables. Cela dit, ces systèmes de contrôle peuvent être perçus négativement par les salariés, qui préfèrent l'autonomie et veulent sentir qu'on leur fait confiance. Les employeurs doivent garder cela à l'esprit pour trouver un équilibre entre la surveillance, les considérations éthiques et la satisfaction des salariés à l'ère digitale.

Réunir le puzzle

Une fois les tâches achevées, la dernière étape de la séquence consiste à combiner leurs résultats. Cette opération peut être facilitée par l'utilisation du big data, qui permet de combiner de manière optimale des résultats interconnectés - une tâche qui peut être difficile pour les gestionnaires. La quantité de données disponibles offre également plus de choix pour combiner les différentes pièces. Par exemple, avant de lancer Disney+, Disney a tâté le terrain pour mieux connaître les préférences de ses abonnés et le paysage du marché. Avec ces connaissances en poche, ils ont lancé leur service de streaming avec plus de confiance dans son succès. Ils sont loin d'être les seuls : la transformation digitale stimule de plus en plus la création de valeur en montrant aux entreprises de nouvelles façons de combiner leurs produits.

Conseils pratiques pour les entreprises

De grands pouvoirs impliquent de grandes responsabilités. Les chercheurs identifient les points clés que les entreprises doivent prendre en compte lorsqu'elles entreprennent leur transformation digitale :

- Documentez les processus de circulation de l'information dans le processus de production : Idéalement, une entreprise devrait envisager de mettre en œuvre simultanément des changements dans l'organisation pour tirer pleinement parti de la numérisation. Elle doit noter comment les informations, les matériaux et les finances circulent dans le processus de production, car les outils digitaux sont susceptibles d'avoir un impact sur ce flux.
- Classez les processus par ordre de priorité en fonction de leur permanence et de leur potentiel à bénéficier de la numérisation : Considérez les processus les plus importants - quel est leur résultat ? S'agit-il de processus

temporaires ou susceptibles d'être présents à long terme ? Comment les outils digitaux peuvent-ils aider ce processus ?

• Identifiez les avantages de la digitalisation pour votre entreprise et adaptez votre stratégie et votre structure en conséquence. Tous les processus ou départements ne bénéficieront pas de la même manière des outils digitaux, il est donc important de réfléchir à la manière dont ils seront utilisés. La structure et la stratégie évolueront probablement toutes deux au fil du temps, à mesure que la conception de l'organisation s'adapte à la transformation digitale ; les entreprises doivent donc faire preuve d'agilité et mettre à jour les deux en fonction des besoins.

• Réfléchissez aux activités et aux processus qui renforceront le plus votre avantage concurrentiel. Imaginez votre entreprise dans dix ans et réfléchissez à ce qui la distinguera de ses concurrents. Les entreprises qui ne suivent pas le rythme de la transformation digitale sont vouées à l'échec, ce qui constitue un défi de taille. Quels sont les nouveaux processus et activités qui peuvent apparaître, et comment peuvent-ils utiliser les outils digitaux ? Comment pouvez-vous garder une longueur d'avance sur la concurrence ? À l'avenir, les entreprises performantes pourront probablement remercier leur succès sur le type et l'ensemble des activités complémentaires qu'elles proposent, plutôt que sur les technologies digitales elles-mêmes, car de plus en plus d'entreprises commencent à les utiliser.

• Si un processus est stratégiquement important et simple à numériser, faites-le rapidement et engagez-vous. Comme indiqué plus haut, il est important de hiérarchiser les processus, tout comme il est important de réussir la transformation digitale. Mais si un processus n'a pas besoin d'être digitalisé tout de suite (par exemple, s'il s'agit d'un processus à court terme) et que sa digitalisation serait coûteuse, concentrez-vous d'abord sur les processus clés. Le professeur Khashabi

note que « prendre son temps et être sûr est préférable que de se précipiter et d'être incertain de l'issue ».

Investissez dans la qualité de votre personnel et dans la qualité de vos données. Il est également important de s'assurer que votre personnel est équipé pour utiliser ces outils digitaux, et de proposer des programmes de développement des compétences si nécessaire. Il est également essentiel de disposer de données de haute qualité, et comme les données ne sont toujours pas à l'abri d'une erreur de l'utilisateur ou d'un parti pris, un personnel hautement qualifié est indispensable.

Quel est l'avenir de la transformation digitale ?

Si cette transformation n'est pas nouvelle, elle s'accélère et risque de gagner encore plus de terrain dans un avenir proche. Il est donc essentiel pour les organisations de comprendre comment elle peut avoir un impact sur leurs processus et d'établir un plan. La vue d'ensemble et les directives fournies ici peuvent informer les décideurs lors de la planification de leur stratégie et être utilisées comme ligne directrice pour réaliser leur transformation digitale interne. ■

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

Référence

Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104.



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



Jan Lepoutre est Professeur d'Entrepreneuriat et Stratégie à l'ESSEC, 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 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 MSc 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 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 la 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. ■



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.



COMMENT LES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX INFLUENCENT-ILS LES STARTUPS



Christoph Endenich est Professeur Associé de Comptabilité et Contrôle de Gestion à l'ESSEC. Ses recherches portent sur la mesure des performances dans les environnements à forte intensité de connaissances (les start-ups high-tech, les incubateurs science-tech, l'aérospatiale et les sociétés d'audit), la comptabilité de gestion dans les entreprises multinationales et les implications éthiques de la comptabilité et du contrôle de gestion. Ses travaux ont été publiés dans des revues prestigieuses. Avant de rejoindre l'ESSEC, Christoph était professeur à l'IESEG et a occupé des postes de chercheur invité à l'université LMU de Munich, à l'université Bocconi et à l'IESE. À l'ESSEC, il donne des cours sur le contrôle de gestion, la mesure de la performance entrepreneuriale, la gestion des coûts et les méthodes de recherche aux niveaux Grande École, Doctorat et Executive Education.

La communauté est essentielle : dans les entreprises comme dans la vie. Cela s'applique également aux startups, qui bénéficient grandement de leur appartenance à un écosystème entrepreneurial. Ces écosystèmes peuvent offrir des avantages tangibles, comme des bureaux et des financements, ou moins tangibles, comme le mentorat et la création d'une communauté. Dans une nouvelle étude publiée dans *Contemporary Accounting Research*, un journal prestigieux (Top-5) en comptabilité, Christoph Endenich (ESSEC Business School) et Sebastian D. Becker (HEC Paris) ont étudié l'influence des écosystèmes entrepreneuriaux sur les systèmes de contrôle de gestion dans les startups (les outils et processus utilisés pour piloter les entreprises et soutenir la prise de décision, tels que les indicateurs clés de performance, les systèmes d'incitation ou les étapes de développement des produits). Ils ont constaté que ces écosystèmes ont tendance à amplifier la philosophie du « Lean Startup » par rapport à une approche du business plan plus traditionnelle.

La méthodologie Lean Startup « donne la priorité à l'expérimentation plutôt qu'à une planification élaborée, au retour

d'information des clients plutôt qu'à l'intuition, et à la conception interactive plutôt qu'au traditionnel « big design up front »². Les entreprises qui appliquent cette philosophie visent à raccourcir le temps de développement des produits et à déterminer rapidement si un modèle d'entreprise est transposable en utilisant une boucle de feedback « build-measure-learn » (BML). Cette boucle de feedback consiste en créer un minimum viable product (MVP), voir ce qui fonctionne (ou ce qui ne fonctionne pas), apprendre de ses erreurs et de ses réussites, et passer au suivant. Née dans la Silicon Valley et popularisée par Eric Ries, cette méthode est aujourd'hui la philosophie entrepreneuriale dominante dans le monde entier.

Les chercheurs ont étudié des startups en phase de lancement dans la région du Grand Paris et ont constaté que la philosophie Lean Startup avait eu un impact majeur sur leurs systèmes de contrôle de gestion. Ces startups étaient intégrées dans un écosystème entrepreneurial composé de business angels, d'investisseurs en capital-risque, de professeurs d'écoles de management et d'établissements d'enseignement supérieur, d'incubateurs, etc. En bref, il s'agit d'une communauté qui



encourage la collaboration et le partage d'expériences.

Comme l'explique le professeur Endenich : « Cet écosystème agit comme un médiateur au niveau méso entre les idées au niveau macro (comme la philosophie Lean Startup de la Silicon Valley) et les entrepreneurs au niveau micro, façonnant la façon dont ces dernières gèrent leurs entreprises. » L'écosystème du Grand Paris, en particulier, bénéficie d'un financement et d'un soutien public important, ce qui en fait un terrain propice à l'entrepreneuriat. Pour mieux comprendre l'impact de cet écosystème sur les startups en question, ils ont mené plusieurs dizaines d'entretiens avec des acteurs clés de l'écosystème (tels que des business angels, des investisseurs de capital-risque et des personnalités de l'enseignement supérieur), des leaders de la pensée Lean Startup, ainsi qu'avec les fondateurs-dirigeants des startups. Ces entreprises ayant environ deux ans d'existence, les systèmes de contrôle de gestion étudiés sont les premiers qu'elles aient mis en place.

Ces entretiens ont révélé que les incubateurs jouaient un rôle central dans l'écosystème, en connectant les startups

et, selon les personnes interrogées, en les aidant à devenir « plus efficaces » et à « passer à une taille supérieure très rapidement ». Les incubateurs promeuvent également le fait que l'échec doit être au minimum accepté et au mieux valorisé. Au moment de l'étude, ceci était particulièrement nouveau car de nombreuses personnes interrogées ont noté que de tels points de vue sont atypiques pour l'environnement traditionnel de l'entrepreneuriat français, et comme l'a noté l'une d'entre elles, ces points de vue favorisent « les startups qui ont des trajectoires que nous n'avons pas vues auparavant ». La majorité des personnes interrogées ont mentionné directement ou indirectement la philosophie Lean Startup et ont indiqué qu'elle était encouragée par l'écosystème. Le professeur Becker résume : « La philosophie Lean Startup est la philosophie entrepreneuriale dominante de l'écosystème et elle a maintenant été adoptée par ses startups et assimilée par ses entrepreneurs ». Les professeurs Becker et Endenich ajoutent : « Ce n'est pas nécessairement une garantie du succès (la plupart échoueront toujours), mais cela n'a pas entravé sa popularité ! »

**Comment cela est-il arrivé ?
Les chercheurs ont identifié
trois mécanismes clés :**

• **Mécanismes de régulation :** règles, procédures, incitations et sanctions qui font respecter certaines conditions et pratiques. En l'occurrence, les incubateurs ont adopté l'état d'esprit Lean Startup et attendent des startups incubées qu'elles fassent de même avant d'être admises (par exemple en demandant des minimum viable product (MVP) et des mesures de traction). Les responsables des incubateurs suivent également de près le développement des startups en s'attendant à ce qu'elles atteignent certains indicateurs clés de performance. En outre, de nombreux incubateurs proposent des incitations qui contraignent les startups à adopter des systèmes de contrôle de gestion conformes aux idées de Lean Startup, tels que des logiciels de développement de produits spécifiques et d'autres outils et ressources.

• **Mécanismes normatifs :** les valeurs et les normes devenant des obligations sociales. Dans cette étude, ces mécanismes ont pris la forme de programmes d'éducation et de

formation inculquant certaines valeurs, diffusées par des mentors, des coaches, des formations et des événements. De plus, les acteurs de l'écosystème ont eu tendance à dénigrer le business plan traditionnel des entreprises. Comme l'a dit un participant, « vous devez abandonner toute croyance dans les systèmes de planification... c'est un concept erroné ». Les acteurs des startups ont réagi avec enthousiasme, adoptant les valeurs des mentors de l'écosystème, car ils voulaient faire les choses différemment de leurs prédécesseurs. Il existait également un jargon spécifique rempli de mots à la mode du Lean Startup tels que pivoter ou persévérer, MVP et traction, renforçant la philosophie du Lean Startup.

• Mécanismes culturels et cognitifs : il s'agit de conceptions partagées, contribuant à une identité commune distincte. Dans le cas présent, cela signifie qu'il existe un sentiment de solidarité et un partage permanent des connaissances sur les bonnes pratiques entre pairs.

Conjointement, ces mécanismes renforcent la tendance des startups à adopter les pratiques du Lean Startup.

Lean Startup et systèmes de contrôle de gestion (SCG) : recette du succès... ou problèmes ?

Les chercheurs ont constaté que toutes les startups étudiées avaient non seulement mis en place des SCG – elles considèrent ceci comme essentiel pour développer un modèle d'entreprise adaptable, étant donné que les SCG fournissent des informations précieuses.

En particulier, les SCG fournissent des données sur les KPI des clients, nécessaires pour la partie « learn » du cycle « build-measure-learn » (BML). Les pratiques de Lean Startup pourraient



Références

1. Becker, S. D., & Enderich, C. (2023). Entrepreneurial Ecosystems as Amplifiers of the Lean Startup Philosophy: Management Control Practices in Earliest Stage Startups. *Contemporary Accounting Research*, 40(1), 624-667.
2. Blank, S. (2013). Why the Lean Startup changes everything. *Harvard Business Review*, 91 (5): 63-72.

toutefois signifier que les détails et les nuances sont sacrifiés au profit de la rapidité, et que les startups deviennent de plus en plus semblables. En outre, comme le fait remarquer un participant, la méthodologie Lean Startup « ne garantit pas que les gens se posent les bonnes questions ». Les startups peuvent se concentrer sur le mauvais marché ou le mauvais produit, perdant ainsi du temps dans le processus de création, de mesure et d'apprentissage. Cela peut également les amener à s'écarter de leurs valeurs et de leur

vision de départ et à perdre de vue leurs objectifs initiaux.

Les MCS visent également à accélérer les boucles de BML, en particulier dans les domaines clés de l'entrepreneuriat tels que le développement de produits, les ventes et la gestion des relations avec les clients. En d'autres termes, ils structurent et accélèrent un processus d'apprentissage flexible - utile lorsque les fonds et le temps sont des ressources limitées. Même les logiciels disponibles sont orientés dans ce sens. La frontière

est toutefois ténue : les startups doivent suivre les progrès et passer rapidement à un nouveau modèle d'entreprise, ce qui signifie que leur SCG doit être flexible - ce que la recherche appelle un SCG « enabling (habilitant) ». Dans ces startups, les systèmes de contrôle et de surveillance se développent progressivement en fonction des besoins au stade de développement de chaque startup et de leurs ressources limitées. Les SCG se caractérisent également par le fait qu'elles sont plutôt horizontales et moins verticales que dans les entreprises

plus matures. Leurs effets sont à la fois positifs et négatifs, car ils peuvent non seulement faciliter la transparence, mais aussi être utilisés pour contrôler l'avancement du travail et entraîner un stress important pour les salariés des startups.

En résumé, les SCG contribuent à renforcer la responsabilité, la transparence et la collaboration, et sont façonnés en fonction de la pression institutionnelle exercée par les acteurs environnants de l'écosystème, qui

amplifient certaines pressions et certains processus par le biais des mécanismes décrits ci-dessus. Bien que les startups puissent être très différentes en termes de produit et d'espace dans lequel elles opèrent, cette étude suggère qu'elles se gèrent de manière étonnamment similaire en raison de l'écosystème entrepreneurial qui les entoure. ■

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

L'INTRAPRENEURIAT ET LA CRÉATION DE NOUVELLES ENTREPRISES



Ha Hoang est Professeure de Management. Elle enseigne la stratégie d'entreprise, en se concentrant sur la dynamique concurrentielle et coopérative des entreprises en place et des entreprises entrepreneuriales. Ses recherches portent sur le processus d'alliance dans l'industrie biopharmaceutique, le rôle du développement de l'identité du fondateur et l'entrepreneuriat des salariés. Ses travaux ont été publiés dans des revues, 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'identifient aux valeurs du NHS et souhaitent 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.



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.



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. (2023). Physician entrepreneurship: A study of early career physicians' founding motivations and actions. *Social Science & Medicine*, 39, 116393.

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

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



Anne-Claire Pache est Professeure en Innovation Sociale à l'ESSEC. Elle est titulaire de la Chaire Innovation Sociale. Elle est diplômée de l'ESSEC et détient un MPA (John F. Kennedy School of Government, l'Université de Harvard) et un doctorat (INSEAD).

Ses intérêts de recherche se situent à l'intersection de la théorie des organisations et de l'innovation sociale, et s'intéresse plus particulièrement aux environnements complexes, aux organisations hybrides et aux processus de changement d'échelle des entreprises sociales. Elle est l'auteur de plusieurs livres et articles, notamment dans *Academy of Management Review* et *Academy of Management Journal*, *Journal of Business Ethics*, *California Management Review* et *Leadership Quarterly*.

Elle a été Directrice Générale Adjointe, en charge des programmes académiques de l'ESSEC (2014 - 2017) et est actuellement Directrice de la Stratégie et de l'Engagement Sociétal de l'ESSEC.

Avant de se lancer dans une carrière universitaire, Anne-Claire Pache a fait partie de l'équipe des co-fondatrices d'Unis-Cité, l'association pionnière du service civique des jeunes en France. Elle est toujours membre du conseil d'administration d'Unis-Cité aujourd'hui, ainsi que d'un fonds d'investissement à impact.

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 le premier 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 gestion 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 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

Pour en lire plus

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.



JOUER AU TRAVAIL PEUT-IL PERMETTRE D'ÊTRE PLUS À L'AISE ET PLUS INNOVANT ?



Anca Metiu est Professeure de Management et était doyenne associée pour le programme PhD (2015-2021). Ses recherches portent sur les dynamiques de collaboration dans la répartition du travail. Elle s'intéresse particulièrement aux contextes de travail globaux qui se développent, et dans les pratiques de travail des nouvelles générations. Les travaux d'Anca ont été publiés dans des volumes et dans des revues telles que *Administrative Science Quarterly*, *Organization Science*, *Organization Studies* et *Oxford Review of Economic Policy*. Elle a publié en 2012 « The Power of Writing: From Letters to Online Interactions ». Elle fait partie du comité éditorial de *Organization Science* et *Organization Studies*. Elle a obtenu un BA en droit et économie à l'Université de Sibiu, un MBA à l'Université de l'Illinois à Urbana-Champaign. Elle est docteur en management de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie.

Se sentir en sécurité et soutenu au travail est bénéfique pour de nombreuses raisons, dont l'innovation. Ce sentiment s'appelle la sécurité psychologique : il s'agit de la façon dont les gens perçoivent ce qui se passera s'ils prennent des risques interpersonnels. Si de nombreuses recherches ont été menées sur les avantages de la sécurité psychologique, nous en savons moins sur comment favoriser son développement. Dans une nouvelle étude publiée dans le *Journal of Product Innovation Management*¹, Anca Metiu (ESSEC Business School) et Jiniya Mukerjee (Montpellier Business School) explorent comment jouer au travail peuvent construire la sécurité psychologique, notamment en générant vulnérabilité et camaraderie.

Sécurité psychologique

Lorsque les gens se sentent à l'aise pour s'exprimer et prendre des risques au travail, c'est le moment où la magie opère : la magie de l'innovation, bien sûr. C'est pourquoi la sécurité psychologique est si importante : elle montre que les gens peuvent échanger des idées, même s'ils n'ont pas confiance en leur idée, sans craindre d'être rejetés ou jugés.

C'est une bonne nouvelle pour les organisations modernes, qui doivent innover en permanence pour conserver leur avantage concurrentiel. L'innovation exige une prise de risque, implique des résultats imprévisibles et tend à être un processus social : la sécurité psychologique est nécessaire dans cette configuration. Dans une atmosphère psychologiquement sûre, les gens sont moins préoccupés par le fait que leurs idées soient confrontées à la critique ou à la résistance, et ils pourront être authentiques sans porter atteinte à leur image d'eux-mêmes². De plus, les employés qui se sentent psychologiquement en sécurité seront également plus à l'aise pour défier leurs supérieurs et prendre des initiatives^{3,4,5} ce qui encourage la créativité et permet d'éviter que les processus ne s'étiolent ou que les idées des dirigeants ne soient pas remises en question, comme dans le conte Les Habits neufs de l'empereur d'Andersen.

La bonne nouvelle est que des recherches récentes ont suggéré que la sécurité psychologique peut être favorisée par les interactions entre les membres d'une équipe. L'équipe de recherche a étudié comment le jeu pouvait être utilisé, car il encourage les



interactions positives entre collègues dans un environnement moins formel et moins structuré.

L'heure de la récré

« Jack s'abrutit à force de travail, sans aucun temps de détente » : et si le jeu pouvait être intégré dans la journée de travail ? Des activités telles que se raconter des blagues ou jouer au ping-pong entre collègues sont des exemples de temps de détente non liés aux tâches professionnelles : leur objectif premier est le plaisir, ils sont volontaires, ils ne sont pas liés à la tâche à accomplir, mais ils ont quand même lieu au travail. C'est sur ce type de jeu que les chercheurs se sont concentrés (par opposition à la « gamification » des tâches professionnelles, par exemple).

Mais pourquoi jouer ? Il a été démontré que le jeu permettait de favoriser la créativité, les sentiments positifs et l'engagement envers l'organisation⁶. Un aspect qui n'avait pas encore été exploré est la façon dont le jeu peut influencer positivement les processus qui mènent à l'innovation. Les chercheurs ont exploré la possibilité que cela se fasse par le développement de la sécurité

psychologique. Lorsque les gens « jouent » ensemble, ils ont tendance à être plus détendus et libérés de leurs limites professionnelles, ce qui les aide à développer leur confiance en autrui et des relations interpersonnelles plus solides⁷. Une fois qu'ils disposent de cette base solide, il est probablement plus facile de prendre des risques et de s'exprimer. En d'autres termes, ils se sentent psychologiquement en sécurité et peuvent adopter plus facilement les comportements propices à l'innovation.

Le terrain de jeu

Les chercheurs ont examiné les liens entre le jeu, la sécurité psychologique et l'innovation au sein d'une entreprise indienne de haute technologie. Développée à l'origine comme un outil pour rechercher des vols, cette entreprise est aujourd'hui numéro 2 en Inde dans le secteur du voyage en ligne et possède une forte culture de l'innovation. Elle possède également une culture « par le jeu » : dans leur bureau ouvert, les employés jouent souvent à des jeux vidéo, regardent le cricket, se racontent des blagues, jouent au ping-pong ou inventent des jeux à la volée, tel que pousser quelqu'un sur sa chaise

de bureau. Comme il s'agit d'un bureau en open space, tout le monde profite de ces moments de convivialité. L'une des chercheuses s'est rendue à plusieurs reprises dans l'entreprise, effectuant plus de 500 heures de travail sur place, utilisant des méthodes de recherche ethnographiques telles que l'observation et les entretiens, et prenant même part elle-même aux jeux pour mieux comprendre le processus.

Au cours des entretiens, les chercheurs ont posé des questions aux employés sur leur perception de leur lieu de travail et des processus de travail, sur ce qu'ils pensaient de l'innovation et du jeu, et sur leurs impressions concernant le travail en groupe et les collaborations. Ils ont remarqué qu'un certain nombre de tendances se dessinaient. L'une d'elles était qu'il était possible de décomposer chaque épisode de jeu en quatre étapes : initier le jeu, amplifier le jeu, le propager (lorsque d'autres personnes s'impliquent) et adopter un comportement démonstratif (comme se lever pour danser ou applaudir : en d'autres termes, manifester sa joie et son plaisir). Associées, ces pratiques favorisent la vulnérabilité et la camaraderie, ce qui renforce le sentiment de sécurité psychologique.



Plus précisément, les chercheurs ont relevé cinq composantes de la sécurité psychologique qui étaient renforcées par la vulnérabilité et la camaraderie :

- le sentiment d'être en sécurité pour exprimer ses idées et ses opinions sans se soucier de ce que les autres pensent ;
- le respect mutuel et la confiance dans le potentiel et les capacités de chacun ;
- le partage et la réception de commentaires négatifs et de critiques constructives : les employés étaient capables de partager ce type de commentaires et ne se mettaient pas sur la défensive lorsqu'ils les recevaient ;
- le soutien mutuel dans la prise de risques, les erreurs et l'apprentissage : les employés estiment que les erreurs font partie du processus d'apprentissage et ne ressentent donc pas le besoin de les cacher ou d'en avoir honte ;
- l'entraide : chercher et recevoir de l'aide était la norme, et l'aide était donnée librement.

Qui plus est, ces processus formaient une boucle de rétroaction positive : l'augmentation de la sécurité psychologique renforçait les pratiques ludiques, qui stimulent ensuite la vulnérabilité et la camaraderie, ce qui favorise la sécurité psychologique, et ainsi de suite. Ces deux éléments formaient un cercle vertueux qui encourageait l'innovation. Quatre composantes de l'innovation ont été favorisées par la sécurité psychologique accrue :

- générer de nouvelles idées ;
- trouver de nouveaux collaborateurs pour des projets ;
- aborder les conversations difficiles ;
- augmenter les efforts consacrés à la réalisation de projets complexes.

Ces informations nous donnent un aperçu de la manière dont deux bénéfices importants peuvent être développés, à savoir la sécurité psychologique et l'innovation, en encourageant les employés à entrer en contact avec leur enfant intérieur et à jouer.

Implications pratiques

L'innovation étant essentielle pour rester à la pointe du progrès et la sécurité psychologique étant considérée comme un facteur favorisant l'innovation, il est utile pour les organisations de comprendre comment renforcer les deux. Permettre et encourager l'esprit de jeu au travail est une stratégie qui peut être utilisée à cet effet. Les managers doivent garder à l'esprit qu'un élément clé du jeu est sa nature volontaire, ce qui signifie que les jeux imposés par l'entreprise ne sont pas la solution. Les managers peuvent également recourir à d'autres tactiques pour encourager la vulnérabilité et la camaraderie, si essentielles à l'innovation. Par exemple, en divulguant eux-mêmes des informations personnelles, même si elles sont embarrassantes, ils établissent une norme selon laquelle il est acceptable de partager. La camaraderie peut être encouragée par d'autres activités de team-building. Comme les deux fonctionnent ensemble, il est important d'encourager à la fois la vulnérabilité et la camaraderie sur le lieu de travail.

En outre, il ne suffit pas d'installer un baby-foot dans la salle de repos. L'organisation dans son ensemble doit avoir une culture qui encourage et soutient le jeu, y compris dans la conception du travail et l'engagement à innover.

Dans un monde en pleine mutation, les organisations doivent innover en permanence afin d'actualiser leur offre pour le client du XXI^e siècle. L'organisation mise en lumière dans cette recherche est à la fois innovante et ludique, et propose un nouveau type de configuration organisationnelle qui permet de comprendre comment naît le travail innovant. ■

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

Références

1. Mukerjee, J., & Metiu, A. (2022). Play and psychological safety: An ethnography of innovative work. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 394-418.
2. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
3. Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66-90..
4. Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716..
5. Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275.
6. Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L. D., & Aquino, K. (2018). Play at work: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 44, 161-90.
7. Roy, D. F. (1959). Banana Time: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18, 158-68.



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

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 management 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

Pour en lire plus

Snellman, K., & Solal, I. (2023). Does investor gender matter for the success of female entrepreneurs? Gender homophily and the stigma of incompetence in entrepreneurial finance. *Organization Science*, 34(2), 680-699.



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



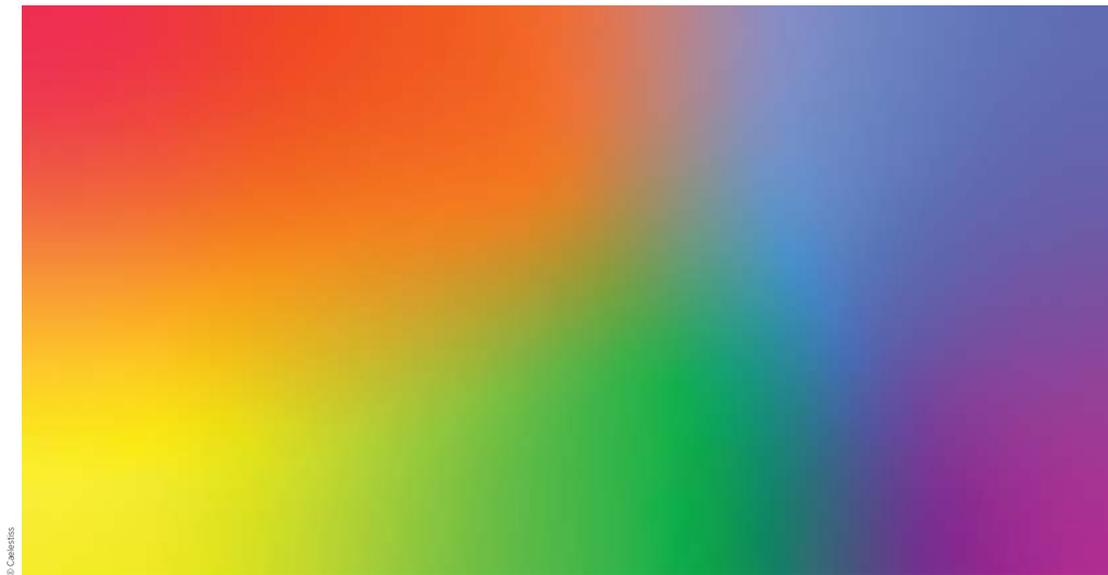
Raffaele Conti est Professeur de Management et professeur titulaire de la chaire d'excellence CY en stratégie et innovation. Il a obtenu son doctorat en management de l'université Bocconi et son MSc en économie de l'université Pompeu Fabra. Ses recherches portent principalement sur la manière dont les institutions affectent l'innovation, l'esprit d'entreprise et, plus largement, 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 également membre du comité de recherche de la division de la gestion de la technologie et de l'innovation de l'Academy of Management, et il a été membre du comité de recherche de la division de la stratégie de l'Academy of Management. Il est actuellement rédacteur en chef adjoint de Management Science et du Strategic Management Journal.

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 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-Unis. 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



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'INTERSECTION DU HANDICAP ET DU GENRE: L'IMPACT SUR SA VIE PROFESSIONNELLE



Estefania Santacreu-Vasut est Professeure Associée d'Économie à l'ESSEC Business School et au centre de recherche THEMA (CNRS). Ses travaux de recherche étudient le genre et le rôle des institutions et ont été publiés dans le Journal of Development Economics, Review of Economics of the Household, Journal of International Business Studies, Journal of Economic Behavior & Organization, entre autres. Elle est consultante pour l'OCDE, co-fondatrice du projet Gender&Finance et le co-auteur, avec Tom Gamble, du livre The nature of goods and the goods of nature: Why anti-globalization is not the answer.

Ces dernières années, les discussions sur la lutte contre la discrimination sous toutes ses formes se sont multipliées, y compris les types de discrimination qui passaient auparavant inaperçus, comme le capacitisme (la discrimination à l'égard des personnes handicapées, également appelée validisme). Nous sommes également davantage sensibilisés aux théories de l'intersectionnalité, qui expliquent comment les identités sociales (comme le genre) interagissent. Nous sommes tous bien plus que la somme de nos parties, et nos différentes expériences façonnent ce que nous devenons et la façon dont nous vivons le monde - et comment le monde nous traite. Dans une nouvelle étude, Estefania Santacreu-Vasut (ESSEC Business School) et Huali Wu (doctorante en économie à l'ESSEC Business School) explorent l'intersection du handicap et du genre sur le marché du travail chinois. Elles ont découvert que les femmes handicapées avaient les plus bas revenus annuels du pays et que cela pouvait être attribué au fait d'être handicapée et femme - et que cet effet était plus important que la somme des désavantages liés au handicap et au genre.

Handicap et genre: 1+1 ne font pas 2

En France, le gouvernement estime¹ que 5,7 millions de personnes, soit 14 % de la population active, vivent avec un handicap. Avec le vieillissement de la population et l'augmentation des maladies chroniques (y compris la Covid longue), ce nombre pourrait augmenter dans les années à venir. Le handicap ne nuit pas seulement à la santé, mais aussi aux perspectives économiques. Les données de l'Union européenne² estiment que 21,1 % de la population handicapée est confrontée à la pauvreté, contre 14 % de la population non handicapée. Les données suggèrent également que la situation tend à être pire pour les femmes, une étude britannique³ de 2018 montrant que le salaire horaire médian était de 13,2 £ pour les hommes non handicapés, 11,67 £ pour les hommes handicapés, 11,05 £ pour les femmes non handicapées et 9,93 £ pour les femmes handicapées. Les femmes handicapées sont-elles exposées à une pénalité supplémentaire, au-delà de la somme des pénalités associées au genre et au handicap ?



Pour étudier et quantifier l'intersection du handicap et du genre, les chercheuses fournissent un cadre conceptuel, car la littérature empirique existante en économie a tendance à traiter séparément le sexisme et le capacitisme. Cela est probablement dû en partie à la difficulté d'étudier et de quantifier empiriquement l'intersectionnalité, mais il s'agit d'une information essentielle pour que les décideurs politiques puissent élaborer des politiques qui bénéficient aux populations vulnérables à moindre coût.

L'équipe de recherche a utilisé une approche inter-catégorielle pour comparer les résultats pour différentes combinaisons de dimensions identitaires, par exemple en comparant les femmes handicapées aux femmes non handicapées, les hommes handicapés aux femmes non handicapées, etc. Cela permet d'obtenir une image plus complète de l'impact du genre et du handicap sur la vie des personnes. Grâce à des méthodes statistiques, les chercheuses ont pu déterminer dans quelle mesure les différences de revenus étaient imputables à différents facteurs, tels que le handicap et le genre, mais aussi à des facteurs tels que l'éducation, l'origine

et la profession. Elles ont comparé les résultats des différents groupes aux revenus des hommes non handicapés (le groupe de référence). En comparant les résultats, il est possible de comprendre la « pénalité d'intersectionnalité », c'est-à-dire ce qui se passe lorsque des personnes sont victimes de plusieurs types de discrimination en même temps.

Le cas de la Chine

Pour examiner cela dans le « monde réel », l'équipe de recherche a étudié le marché du travail chinois, où les inégalités dues au genre et au handicap sont drastiques. C'est un cas particulièrement intéressant car il y a 85 millions de personnes handicapées en Chine⁴ en 2019, un grand écart salarial entre les sexes et moins de politiques pour lutter contre le sexisme et le capacitisme. Les chercheuses ont utilisé les données de l'étude China Family Panel Studies⁵ réalisée en 2010, une enquête longitudinale semestrielle menée par l'Institute of Social Science Survey de l'Université de Pékin. Pour mesurer le handicap, elles ont examiné si les personnes déclarent pouvoir effectuer certaines activités de manière indépendante (comme marcher 300

mètres, cuisiner, prendre les transports en commun et effectuer les tâches ménagères) : si elles répondaient non à ces questions, elles étaient classées comme vivant en situation de handicap.

Comme prédit, les hommes non handicapés avaient les salaires moyens les plus élevés et les taux les plus élevés d'éducation supérieure. Elles ont constaté que les femmes handicapées avaient les salaires les plus bas et étaient celles qui subissaient le plus de discrimination sur le marché du travail. Elles étaient également les moins éduquées, occupaient en grande partie des emplois moins rémunérés et vivaient dans des zones à faibles revenus. Les femmes handicapées se heurtent à des obstacles importants pour accéder aux emplois de cadres moyens, tandis que les hommes handicapés se heurtent à ce plafond de verre lorsqu'il s'agit d'emplois de cadres supérieurs. En outre, les hommes handicapés ayant un niveau d'éducation et des emplois similaires à ceux des hommes non handicapés gagnent des niveaux de revenus similaires, ce qui n'est pas le cas des femmes handicapées.



En plus, même après avoir vérifié statistiquement l'éducation, la profession et le secteur d'activité, les femmes handicapées sont toujours confrontées à un écart salarial, ce qui suggère que l'effet négatif du validisme et du sexisme est en jeu. Les femmes non handicapées étant également confrontées à un écart salarial important, les données suggèrent que la discrimination fondée sur le genre est plus forte que la discrimination fondée sur la validité. Pour conclure, les femmes handicapées subissent un écart de salaire plus important que la somme des écarts attribuables au sexisme et au validisme : c'est là que la pénalité d'intersectionnalité entre en jeu. Cela démontre l'importance de prendre en considération les différentes identités sociales des personnes pour obtenir une image complète de l'impact de notre identité multidimensionnelle sur nos vies.

Ce qu'il faut en tirer

- Les décideurs politiques devraient tenir compte de l'intersectionnalité lors de l'élaboration des politiques publiques afin de garantir des résultats équitables pour tous les citoyens : l'identité de genre doit faire partie de l'ensemble.
- Les initiatives d'intégration des personnes handicapées dans la population active doivent tenir compte du genre étant donné les obstacles supplémentaires auxquels les femmes handicapées sont confrontées.
- Si les politiques doivent prévoir un soutien au renforcement des compétences des personnes handicapées, cela ne suffit pas à éliminer l'écart de rémunération. Les politiques doivent donc également s'attaquer à l'aspect « demande » de l'équation en adoptant une législation axée sur les pratiques d'embauche et de promotion des employeurs. ■

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



Références

1. Bruneau C., Ménestrier E & Baiz A. (2020). Emploi des personnes handicapées et performance des entreprises. *Note d'analyse*, n° 2020-90, France Stratégie, mai.
2. (2022). *Disability statistics - poverty and income inequalities*. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics_-_poverty_and_income_inequalities&oldid=561947#Being_at-risk-of-poverty_or_social_exclusion_28AROE.29:_higher_prevalence_among_the_population_with_activity_limitation
3. Mayhew, M. (2019). *Disability pay gaps in the UK: 2018*. Office for National Statistics.
4. OHCHR. (2022). *Experts of the Committee on the Rights of Persons with Disabilities Commend China on Reforms Made since the Initial Review, Ask Questions on the Independence of Persons with Disabilities in the Community and on Home Schooling*. [online] Available at: <https://www.ohchr.org/en/news/2022/08/experts-committee-rights-persons-disabilities-commend-china-reforms-made-initial>
5. Institute of Social Science Survey, Peking University (2015). *China Family Panel Studies (CFPS)*. Version V42. Peking University Open Research Data Platform. doi: 10.18170/DVN/45LCSO. url: <https://doi.org/10.18170/DVN/45LCSO>



L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



Stefan Linder est Professeur au département de comptabilité et de contrôle de gestion de l'ESSEC. Il est responsable du département Comptabilité et Contrôle de Gestion. Il enseigne dans le programme BBA, le MiM Grande Ecole, 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 » (Saebi et al., 2019, p. 72).

Comment classer 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.

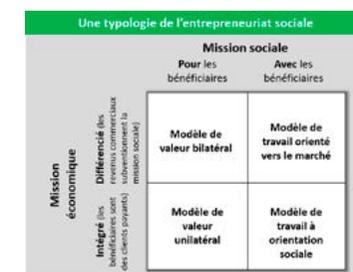


Figure 1. Une typologie de l'entrepreneuriat social

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. ■

Cet article a paru initialement dans *The Council of Business and Society*.

Référence

Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.



LA DISCRIMINATION SUBTILE AU TRAVAIL ET SON IMPACT SUR NOTRE IDENTITÉ



Karoline Strauss est Professeure de Management et professeure titulaire de la Chaire Sport. Elle enseigne le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines dans différents programmes de l'ESSEC. Ses recherches portent sur la performance des employés, la motivation, le leadership, les carrières, et le bien-être. Elle s'intéresse plus particulièrement à la manière dont les individus façonnent leur avenir et l'avenir de leur organisation, par exemple en contribuant à l'innovation et à la durabilité. Ses recherches ont été publiées dans des revues telles que Journal of Management, The Journal of Applied Psychology, et Human Resource Management. Elle siège au sein de la rédaction du Journal of Applied Psychology, Journal of Management, et British Journal of Management.

La diversité et l'inclusion sont des priorités mondiales. Des recherches ont montré que l'authenticité au travail peut avoir un impact sur le bien-être : cela souligne l'importance d'avoir un lieu de travail où les salariés se sentent les bienvenus et à l'aise tels qu'ils sont. Pour y parvenir, il faut mieux comprendre ce qui se passe lorsque notre « identité » est remise en question. Les chercheurs appellent cette expérience la « menace identitaire ». La menace identitaire peut résulter de la discrimination au travail ou de certains types de culture organisationnelle, et elle peut conduire à l'épuisement professionnel et au renouvellement des effectifs. À l'aide de leur nouveau questionnaire, Karoline Strauss (ESSEC), Maïlys George (ancienne doctorante à l'ESSEC et aujourd'hui professeure assistante à l'EDHEC Business School), Julija Mell (Rotterdam School of Management) et Heather C. Vough (George Mason University) ont étudié la façon dont les personnes réagissent à la menace identitaire et ont mis en évidence les déclencheurs et les conséquences de ces menaces¹.

Lorsque quelqu'un vous demande de vous présenter, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ? Les réponses forment votre identité, et vous pouvez avoir plusieurs identités en même temps. Elles englobent la façon dont nous nous percevons et peuvent être liées à nos caractéristiques démographiques, à nos relations ou à nos rôles sociétaux. Par exemple, vous pouvez vous identifier comme une femme, un leader, une avocate, une amie... Lorsque vous subissez une « menace identitaire », cela signifie que « qui vous êtes » est remis en question, ce qui peut être une expérience déstabilisante. Les conséquences peuvent aller bien au-delà de la personne touchée et même avoir un impact sur l'organisation et la société dans son ensemble.

La professeure Strauss et ses collègues ont créé un questionnaire pour mesurer la menace identitaire, puis ont étudié la menace identitaire dans des échantillons de femmes dirigeantes enceintes et de professionnels LGBTQ+. En comprenant mieux comment la menace identitaire se manifeste, les organisations peuvent reconnaître quand elle a lieu en interne et réagir rapidement.



Diriger pendant la grossesse

La grossesse peut être une période difficile pour les femmes qui sont en poste et non seulement pour des raisons évidentes de santé : les femmes enceintes sont souvent victimes de discrimination et d'un manque de soutien sur leur lieu de travail. Les femmes en position de management peuvent être confrontées à des problèmes supplémentaires, car le leadership est souvent associé à des traits « typés masculins »², et de nombreuses femmes enceintes craignent que les autres les traitent différemment en raison de leur grossesse³.

Cela signifie que les femmes enceintes peuvent être confrontées à une menace dans leur identité de leader. Après avoir étudié près de 200 femmes enceintes occupant des postes de direction à deux moments différents, et examiné comment leur expérience avait évolué depuis leur grossesse, les chercheuses ont constaté que lorsque les femmes enceintes étaient confrontées à des lieux de travail peu encourageants, elles avaient tendance à ressentir des niveaux plus élevés de menace identitaire. Le sentiment que leur identité de leader est

moins appréciée par les autres et qu'elles pourraient ne plus être en mesure d'exprimer leur identité de leader est lié à l'épuisement émotionnel des femmes. Les femmes qui estimaient que le « sens » de leur identité de leader était menacé étaient également plus susceptibles de vouloir abandonner complètement leur rôle.

La communauté LGBTQ

Les membres de la communauté LGBTQ+ sont toujours confrontés à une discrimination cachée et ouverte sur le lieu de travail, allant de microagressions à des discriminations plus flagrantes. Une étude menée par Junko Takagi, professeure à l'ESSEC, a montré que les nouveaux diplômés LGBTQ+ prennent ça en compte lors de leur recherche d'emploi⁴. À l'aide de leur nouvelle échelle de menace identitaire, la professeure Strauss et ses collègues ont constaté que les personnes victimes de discrimination avaient souvent l'impression que leur identité LGBTQ+ était menacée, ce qui leur donnait un sentiment d'épuisement émotionnel et les amenait à envisager de quitter leur emploi.

Ces résultats montrent que les conséquences de la menace identitaire découlant de la discrimination sur le lieu de travail peuvent être graves jusqu'à l'épuisement émotionnel et professionnel, voire l'intention de quitter son poste ou sa profession. Cela signifie que des talents quittent leur entreprise, ce qui peut entraîner une fuite des cerveaux si les entreprises ne cultivent pas un environnement favorable.

Aujourd'hui, de plus en plus d'organisations mettent en œuvre des politiques et des formations en matière de diversité et d'inclusion. Ce nouveau questionnaire pour évaluer la menace identitaire pourrait contribuer à rendre ces initiatives plus efficaces en évaluant les changements dans les niveaux de menace identitaire avant et après ces initiatives. Cette mesure peut même être appliquée à un autre niveau, par des managers individuels qui souhaitent soutenir les membres de leur équipe et évaluer l'impact d'une initiative de changement donnée.



Lorsque les salariés sont confrontés à une menace identitaire, cela peut avoir des conséquences à la fois pour l'individu et pour l'organisation. Il est donc essentiel que les chercheurs et les entreprises comprennent les menaces identitaires afin de mieux soutenir les salariés et leur permettre d'être fidèle à eux-mêmes au travail en toute sécurité. ■

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

Références

1. George, M. M., Strauss, K., Mell, J. N., & Vough, H. C. (2023). When "who I am" is under threat: Measures of threat to identity value, meanings, and enactment. *Journal of Applied Psychology*. doi.org/10.1037/apl0001114
2. Hebl, M. R., King, E. B., Glick, P., Singletary, S. L., & Kazama, S. (2007). Hostile and benevolent reactions toward pregnant women: Complementary interpersonal punishments and rewards that maintain traditional roles. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1499-1511. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1499>
3. Arena, D. F., Jr., Volpone, S. D., & Jones, K. P. (2023). (Overcoming) maternity bias in the workplace: A systematic review. *Journal of Management*, 49(1), 52-84. <https://doi.org/10.1177/01492063221086243>
4. <https://knowledge.essec.edu/fr/society/jeunes-professionnels-lgbtq-monde-travail.html>



OPTIMISATION DE LA LIVRAISON GRÂCE AUX TRANSPORTS EN COMMUN



Diego Delle Donne est Professeur Assistant à l'ESSEC. Il est titulaire d'un diplôme en informatique et d'un doctorat en informatique, tous deux obtenus à l'université de Buenos Aires (faculté des sciences naturelles et exactes). Ses principales recherches portent sur l'optimisation combinatoire, les mathématiques appliquées, la programmation linéaire en nombres entiers et la théorie des graphes. Il travaille actuellement sur un projet axé sur le développement d'algorithmes d'optimisation pour un problème de livraison du dernier kilomètre qui tente de profiter de l'excédent de capacité des transports publics en dehors des heures de pointe pour l'utiliser dans la livraison de marchandises au sein de la ville. Le projet vise à réduire les émissions de CO2 et le trafic dans les grandes villes. Auparavant, il était professeur assistant à l'université nationale General Sarmiento et enseignant à l'école des sciences de l'université de Buenos Aires.



Ivana Ljubic est Professeure à l'ESSEC Business School. Elle enseigne l'aide à la décision, la recherche opérationnelle & la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Elle a été la directrice académique du programme EMBA de l'ESSEC & Mannheim entre 2017 et 2021. Elle a été professeure et chercheuse invitée à l'Université de Vienne, à la Robert H. Smith School of Business, à l'Université technique de Dortmund, à l'Université technique de Berlin et à l'Université Dauphine. Elle enseigne et effectue des recherches sur le rôle de la recherche opérationnelle dans la prise de décision à l'ère des big data et l'IA. Elle a obtenu un doctorat en informatique à l'Université technique de Vienne et une habilitation en recherche opérationnelle à l'Université de Vienne. Elle a publié plus de 70 articles dans des revues scientifiques dans le domaine de la recherche opérationnelle & de management.



Claudia Archetti est Professeure en Systèmes d'information, sciences de la décision et statistiques et Doyenne Adjointe des Chaires et des Centres d'Excellence. Elle est membre du pôle de recherche en gestion et recherche opérationnelle. Elle enseigne l'analyse décisionnelle, la prise de décision optimale, et l'optimisation avancée dans les programmes de MSc et de PhD. Avant de rejoindre l'ESSEC, elle était professeure assistante et professeur associée à l'Université de Brescia. Ses intérêts sont : les modèles et les algorithmes pour les problèmes de routage des véhicules ; les modèles de programmation mathématique en nombres entiers mixtes pour la minimisation de la somme des coûts d'inventaire et de transport dans les réseaux logistiques ; les algorithmes exacts et heuristiques pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement ; la réoptimisation des problèmes d'optimisation combinatoire.



Laurent Alfandari est Professeur à l'ESSEC dans le département IDS. Il a publié dans des revues internationales telles que European Journal of Operational Research, Annals of Operations Research, Computers and Operations Research, Transportation Science, Omega. Il enseigne la recherche opérationnelle et l'analyse décisionnelle. Il était co-directeur du Master ESSEC-CentraleSupélec en Data Science & Business Analytics et coordinateur de la concentration Operations & Data Analytics du programme PhD de l'ESSEC. Il a réalisé des études de conseil pour la SNCF, Babcock-Wanson, ESSEC et Aid-Impact. Il a fait partie de l'équipe de recherche classée n°4 pour le Challenge international ROADEF-EURO proposé par EDF (2010) et a participé au Google Challenge 2012 et a été VP de la Société française de recherche opérationnelle et d'aide à la décision (2012-2015).

Le commerce en ligne fait désormais partie de l'expérience du consommateur - pourquoi braver un centre commercial bondé quand vous pouvez vous faire livrer vos achats à domicile et les renvoyer gratuitement s'ils ne vous conviennent pas ? Cette tendance a explosé : aux États-Unis, les dépenses de consommation liées au e-commerce devraient atteindre mille milliards de dollars¹, et en Chine, plus de 40 milliards de colis ont été livrés en 2017². Si elle est indéniablement pratique pour le consommateur, elle présente des défis pour les entreprises et pour l'environnement, car les consommateurs s'attendent à une livraison rapide, ce qui peut s'avérer coûteux. Il en résulte une abondance de véhicules commerciaux pour effectuer des livraisons à domicile : un système non durable tant en termes de logistiques que d'impact sur l'environnement. Ces véhicules commerciaux contribuent à la pollution et aux embouteillages. Les professeurs de l'ESSEC Diego Delle Donne, Laurent Alfandari, Claudia Archetti et Ivana Ljubic, tous membres du département Systèmes d'information, sciences de la décision et statistiques, étudient les défis de la logistique de livraison dans le cadre d'un programme actuel de recherche. Ils ont étudié les défis de la livraison du

dernier kilomètre (la dernière étape du processus de distribution) et la façon dont les technologies émergentes, y compris l'IA, peuvent jouer un rôle dans la réduction de la pollution causée par le transport de marchandises en milieu urbain. Dans leur dernier article publié dans *Transportation Research Part B*³, ils explorent la possibilité d'utiliser des méthodes de livraison de « fret en transit », c'est-à-dire d'utiliser les transports publics pour transporter les colis dans les grandes villes.

Diverses solutions ont été testées pour relever les défis liés à la réduction des coûts et de l'impact sur l'environnement du e-commerce et, en particulier, de la livraison du dernier kilomètre :

- Les points de retrait : une solution largement utilisée en France, où vous pouvez retirer votre colis dans votre boulangerie ou chez votre fleuriste, à condition que le magasin soit partenaire.
- L'utilisation de drones ou de robots autonomes.
- Les applications de livraison par la foule (qui s'appuient sur des réseaux de coursiers locaux non professionnels pour livrer les colis à la porte des clients).





Cependant, aucune de ces solutions n'a réussi à réduire la charge de trafic sur les livraisons du dernier kilomètre ni à réduire l'impact environnemental des émissions. Le e-commerce ne montrant aucun signe de ralentissement, les chercheurs ont décidé d'explorer d'autres options. L'une d'entre elles est l'utilisation des transports publics, puisque les consommateurs sont concentrés dans les zones urbaines. Ils ont étudié la viabilité de l'utilisation des lignes de transport public, en particulier en dehors des heures de pointe, pendant lesquelles il y a de la place à bord.

Cette idée a déjà été testée. Des projets pilotes sont en cours à Karlsruhe, en Allemagne, et à Londres. En France, Monoprix a utilisé le RER D pour transporter des produits entre son centre de distribution de banlieue et la gare de Bercy à Paris (mais pas pour la livraison de courses à domicile). Au Canada et aux États-Unis, Greyhound utilise des

bus pour livrer des colis. Ces projets ont connu un premier succès, ce qui a permis d'étayer la faisabilité du concept.

Les chercheurs ont identifié trois types de décisions à prendre en compte : stratégiques, tactiques et opérationnelles.

Les décisions stratégiques comprennent :

- le type de transport à utiliser (bus, tramway, métro) et les lignes à emprunter
- L'emplacement des points de ramassage et de dépôt
- Les objectifs : nombre de colis livrés, réduction des coûts...

Les décisions tactiques comprennent :

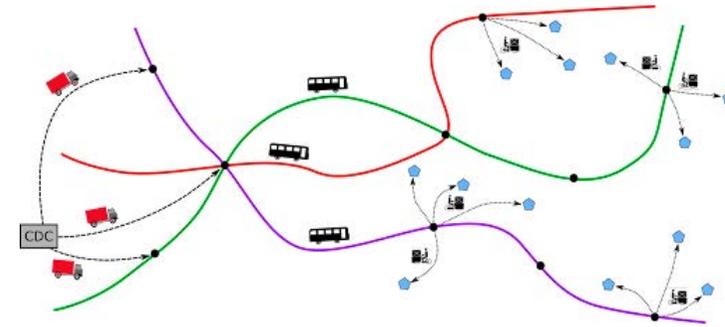
- L'utilisation de casiers (pour que les consommateurs viennent les chercher) ou la livraison jusqu'à la destination finale.

- Dans ce dernier cas, le type de flotte à utiliser pour la livraison du dernier kilomètre : coursiers à pied, à vélo ou à scooter, robots, véhicules autonomes...
- La taille de la flotte

Les décisions opérationnelles comprennent :

- les horaires quotidiens
- l'acheminement des colis
- Les plages horaires disponibles
- L'optimisation du compromis coût/distance

Dans leur dernière publication, les chercheurs ont étudié les décisions stratégiques liées à l'utilisation du fret en transit pour les livraisons du dernier kilomètre, et plus particulièrement le choix des lignes de transport et des gares à utiliser pour les livraisons.



Cette figure montre les étapes du fret en transit et ce à quoi il peut ressembler.

Ils ont étudié un modèle dans lequel les colis vont de leurs points d'origine (centres de distribution centraux) à leurs destinations (clients), en utilisant les transports publics. Tout d'abord, les colis sont transportés de leur point d'origine jusqu'aux stations de transport public, puis chargés dans le véhicule (bus, train ou tramway). Ils sont ensuite transportés jusqu'à leur station de dépôt et pris en charge par des transporteurs (porteurs, drones, etc.) qui parcourent le dernier kilomètre et les emmènent jusqu'au client.

Ce type de décision implique à la fois les autorités publiques, qui gèrent les transports en commun, et les entreprises privées, qui sont responsables des livraisons. En tant que tels, les systèmes de transport de marchandises impliquent des accords entre les deux types d'acteurs.

Dans leur modèle, les chercheurs ont mené une étude de cas en prenant comme exemple la ville d'Orléans, en France. Actuellement, Orléans compte 90 lignes de bus, et chaque ligne compte environ 23 arrêts. Ils ont utilisé la modélisation mathématique (basée sur des formulations de programmation en nombres entiers) pour évaluer le budget disponible et la capacité du système de bus à répondre à des questions de décision stratégique : quelles lignes de bus devraient être impliquées et où les arrêts de « dépôt » et de « dépose » devraient être situés. Leur modèle a pris en compte les origines et les destinations des colis, les lignes disponibles, les arrêts

potentiels de dépôt et de dépose, la capacité de chaque ligne à accueillir des colis et les coûts impliqués. Les coûts peuvent inclure l'achat d'équipements de stockage et le temps de chargement/déchargement des colis. L'utilisation de ce type de modèle peut aider les parties prenantes à déterminer le meilleur système pour l'utilisation du fret en transit dans leur ville. Ce faisant, les parties prenantes peuvent récolter les avantages du fret en transit : une option qui vaut la peine d'être envisagée compte tenu de l'omniprésence du e-commerce et des coûts sociétaux, financiers et environnementaux qui y sont associés. Les chercheurs étudient également les décisions tactiques et opérationnelles dans le cadre de projets de recherche en cours, afin de mieux comprendre comment optimiser l'utilisation des transports publics pour la livraison de colis et d'identifier de meilleures solutions pour la livraison du dernier kilomètre.

Les avantages de l'utilisation des transports publics pour les livraisons sont les suivants :

- Une situation gagnant-gagnant pour les principales parties prenantes, puisque les autorités publiques peuvent réduire l'impact environnemental des livraisons et créer une ville plus durable, et les entreprises de logistique peuvent réduire leurs coûts
- Un moyen de s'adapter aux réglementations sur les véhicules commerciaux dans les zones urbaines
- Améliorer la satisfaction des clients en assurant une livraison rapide tout en réduisant la charge des flottes commerciales.

Le fret en transit concerne les urbanistes, les autorités de transport, les gouvernements locaux, les entreprises de e-électronique, les activités environnementales et même les consommateurs individuels. Il s'agit d'une option pratique qui mérite d'être envisagée, car le commerce en ligne n'est pas près de disparaître et la protection de l'environnement est un effort collectif permanent. La recherche de solutions alternatives et, espérons-le, plus écologiques, peut aider les parties prenantes à trouver la meilleure solution pour la livraison de colis dans leur zone urbaine, ce qui pourrait améliorer l'habitabilité et la durabilité de la ville. ■

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

Références

1. Reuters, 2022. U.S. Consumers to Spend Record \$1 Trillion Online in 2022 - Report. Reuters, URL <https://www.reuters.com/world/us/us-consumers-spend-record-1-trillion-online-2022-report-2022-03-15/>
2. National Bureau of Statistics of China, 2020. National Data. National Bureau of Statistics Beijing, <http://www.stats.gov.cn/>.
3. Delle Donne, D., Alfandari, L., Archetti, C., & Ljubić, I. (2023). Freight-on-Transit for urban last-mile deliveries: A Strategic Planning Approach. *Transportation Research Part B: Methodological*, 169, 53-81.



QUEL EST LE COÛT ÉCONOMIQUE DE LA PRÉVENTION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ?



Guillaume Chevillon est Professeur à l'ESSEC et Codirecteur Académique de l'ESSEC Metalab for Data, Technology & Society. Il est Codirecteur Académique pour le Master ESSEC|CentraleSupélec in Data Sciences & Business Analytics. Son domaine de recherche est la théorie économétrique avec des applications à la prévision et à l'apprentissage statistique en économie et en finance. Il a travaillé sur des applications en macroéconomie, finance, énergie, les réseaux sociaux et le réchauffement climatique. Il a obtenu un MPhil & un DPhil en Économie à l'Université (Oxford) & un Diplôme d'Ingénieur (Ecole des Mines de Paris). Il fait partie du réseau d'experts de l'OCDE sur l'IA et a été chercheur/professeur invité aux universités de Brown, Oxford, NYU, Keio, UNSW Sydney et à la NY Federal Reserve.

Dans une nouvelle étude, Guillaume Chevillon (ESSEC Business School) et Takamitsu Kurita (Kyoto Sangyo University) présentent une boîte à outils économétrique fondée sur une nouvelle base de données afin d'estimer le coût associé à la lutte contre le changement climatique. Contrairement à la plupart des évaluations qui reposent sur des hypothèses et des simulations ad hoc, Guillaume Chevillon et Takamitsu Kurita fondent leur analyse sur des données historiques réelles. En mesurant l'équilibre à long terme entre les variables climatiques et économiques, leur boîte à outils permet d'évaluer les coûts associés au contrôle des températures, soit dans le cadre d'analyses rétrospectives (contrefactuelles), soit pour guider l'élaboration de politiques prospectives. Comme illustration de leur méthodologie, ils se sont demandé ce qui se serait passé si les gouvernements s'étaient coordonnés en 1900 pour contrôler la température du globe. Chevillon et Kurita en déduisent ce qu'aurait été le coût de la réduction des émissions de carbone via technologies permettant de réduire la quantité de dioxyde de

carbone produite, par exemple grâce à la capture et au stockage du carbone ou à des programmes d'efficacité énergétique.

Pour étudier cette question, les chercheurs ont compilé une nouvelle base de données historiques leur permettant d'analyser l'interaction entre climat et économie depuis l'an 1000. Leur modélisation permet de mesurer les effets de causalité afin de vérifier formellement si de telles politiques sont « quantitativement » réalisables, c'est-à-dire si les variables économiques peuvent effectivement stabiliser les températures mondiales à long terme. Leur modèle permet également d'évaluer leur coût. Les modèles standard, dits « d'évaluation intégrée », comportent une boucle de rétroaction négative entre le climat et l'économie, selon laquelle l'activité économique non seulement influe sur les émissions de gaz à effet de serre et l'augmentation des températures, mais est également affectée par ces dernières. L'activité économique est ici mesurée via des facteurs tels que la consommation et la productivité de l'investissement en capital. Toutes les variables climatiques interagissent entre elles, qu'il s'agisse de la teneur



© FangXiao

en carbone de l'atmosphère (dioxyde, méthane...), d'origine humaine ou naturelle (volcanique), de la variation des radiations solaires absorbées par le système terrestre ou de l'énergie stockée dans les océans profonds et de surface. Chevillon et Kurita ont cherché à mesurer quelles politiques économiques génèrent un équilibre entre l'activité économique et le climat.

Dans leur recherche, Guillaume Chevillon et Takamitsu Kurita s'interrogent sur les combinaisons d'investissements verts (sans carbone) et de croissance brune (à forte teneur en carbone) qui peuvent conduire à une stabilisation des températures, constituant une alternative à décroissance économique pure. Cela nous permet également d'envisager la réduction des émissions de carbone comme un moyen de contrôler les températures sans avoir recours à des réductions drastiques de l'investissement et de la consommation.

Dans un modèle hypothétique où ce type de politique aurait été introduit progressivement au XX^e siècle pour maintenir les températures à leur niveau de 1900 (si elles avaient été

observées à l'époque), ils ont constaté que la stabilisation des températures aurait été réalisable pour un coût d'environ 34 du PIB mondial (au niveau de 2008). Le bénéfice pour le climat aurait été payé par une réduction de la croissance économique ou via un investissement sur la décarbonisation. Bien que cela puisse paraître énorme, les chercheurs considèrent qu'il s'agit d'une mesure du coût de l'inaction climatique, c'est-à-dire de l'absence d'investissement dans les technologies d'atténuation ou de réduction des émissions. Cela suggère que les politiques de réduction massive des émissions de carbone doivent être pleinement mises en œuvre aujourd'hui pour que le climat en bénéficie. Compte tenu de la nécessité de trouver des solutions pour préserver le climat, cette étude fournit les premières données complètes permettant d'évaluer le coût des politiques environnementales. ■

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

Référence

Chevillon, G., & Kurita, T. (2023). What Does it Take to Control Global Temperatures? A toolbox for estimating the impact of economic policies on climate. *arXiv preprint arXiv:2307.05818*.



À PROPOS

“ 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 de l'ESSEC Knowledge et chargée de communication recherche internationale 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.

LA RECHERCHE DEPUIS 2018



1060
PUBLICATIONS
ET LIVRES



125
BOURSES
DE RECHERCHE



1045
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



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

