



**HAL**  
open science

# Du vilain petit canard au cygne : les jeunes entreprises innovantes en quête de légitimité

Charles Aymard, Benedicte Affo

## ► To cite this version:

Charles Aymard, Benedicte Affo. Du vilain petit canard au cygne : les jeunes entreprises innovantes en quête de légitimité. AEI 2023 : 13ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation -L'entrepreneuriat de demain : Nouveaux enjeux, nouveaux défis?, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Jun 2023, Strasbourg, France. hal-04131331

**HAL Id: hal-04131331**

**<https://amu.hal.science/hal-04131331>**

Submitted on 16 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Du vilain petit canard au cygne : les jeunes entreprises innovantes en quête de légitimité

## Introduction

" Les principales causes d'échec des créations d'entreprises ont été désignées. Mais une faiblesse peu répertoriée, potentiellement très néfaste, est liée au caractère de légitimité " (Les Échos, 2018).

La légitimité est définie par Suchman (1995, p. 574) dans les termes suivants : *" legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions "*. Autrement dit, elle renvoie à une acceptation des activités d'une entreprise sur un marché où elle essaie de trouver sa place. Si le déficit de légitimité des entreprises nouvellement créées peut être la cause de leur faillite (Delmar et Shane, 2004), il semblerait que les questions de légitimité soient encore plus prégnantes pour les jeunes entreprises innovantes (BPI, 2019). En raison de leur jeune âge, ces entreprises sont mises en difficulté par le fonctionnement d'un marché toujours plus réactif. En effet, comme le temps nécessaire au développement des produits et des services innovants est long, les entreprises créées par des docteurs peuvent être prises dans un étau. Elles doivent gérer le paradoxe de la réactivité liée au marché et de la maturation liée à l'innovation. Cette ambidextrie (Messeghem et Paradas, 2009 ; Laszczuk et Mayer, 2020) semble particulièrement intéressante pour expliquer le défaut de légitimité des Jeunes Entreprises Innovantes. <sup>2</sup>

Sur le plan théorique, l'étude des JEI constitue un intérêt majeur car ces dernières bousculent les consensus et constituent un objet d'étude émergent dans la littérature (Belarouci et François, 2019 ; Brosia, 2016). Or, ce type d'acteur contribue à renouveler les pratiques de gouvernance (Bonnet et Wirtz, 2015 ; Depret et Hamdouch, 2004), les modalités de développement (Boissin et al., 2018 ; Kouame, 2012) et participent directement à la construction et la diffusion de connaissances scientifiques hors des sphères académiques (Gadille et Nkoudou, 2008, 2010). En outre, les JEI qui cherchent à promouvoir la science et la recherche en faisant de la valorisation n'ont pas souvent été étudiées (Imbault, 2018). Pour ces raisons, il nous semble intéressant de comprendre comment ces acteurs parviennent à s'imposer sur leur marché en analysant leur processus de légitimation.

Sur le plan managérial, l'émergence d'entreprises mobilisant des découvertes scientifiques questionne les compétences des dirigeants (Couston et Pignatel, 2017). Comment les jeunes entreprises innovantes font-elles pour créer une activité pérenne en reprenant à leur compte des découvertes scientifiques ? Comment font-elles pour résister à la défiance de certains dirigeants et managers qui doutent de leur capacité à perdurer sur un marché ?

Ces interrogations laissent présupposer que les JEI créées par des docteurs auraient une certaine difficulté à construire leur légitimité; difficulté relative au caractère nouveau (LON, Stinchcombe, 1965). Cependant, cette difficulté peut s'amenuiser en fonction des actions de la Jeune entreprise (Shane, 2003; Messeghem et Sammut, 2010; Fisher, 2020). En effet, à partir de la prise en compte de certains éléments, une entreprise peut gagner très tôt en légitimité ; surtout lorsque ces éléments constituent des critères de jugement pour des parties externes à l'entreprise. C'est pourquoi il nous semble nécessaire de prendre en compte l'ensemble des actions menées par l'entreprise dès le début de son activité dans le processus de légitimation. Ces actions peuvent contribuer directement à la légitimation de l'entreprise et par là même occasion lui permettre de survivre dans le temps.

### **Quelles actions permettent aux Jeunes Entreprises Innovantes d'acquérir une légitimité durable ?**

Pour répondre à cette question, nous allons adopter une démarche en trois parties. La première partie de l'article est consacrée à une analyse de la littérature sur le sujet de la construction de la légitimité. Cette première partie met en évidence les tensions qui peuvent exister dans ce champ d'étude. Elle montre en quoi les recherches antérieures doivent être étayées par d'autres études empiriques pour comprendre comment une JEI qui fait de la valorisation scientifique construit sa légitimité. La deuxième partie est consacrée à la description de notre méthodologie de recherche. Cette partie présente le cas sur lequel est bâti cette étude, elle présente également le choix de faire une étude de cas unique ainsi que les méthodes pour récolter les données. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats issus de l'étude de cas du Cabinet O. Ces résultats seront ensuite discutés à au regard de la littérature existante sur le processus de création de légitimité.

## **1. Revue de littérature**

Pour mieux comprendre les mécanismes qui permettent aux entreprises de se légitimer, il faut revenir sur la notion d'isomorphisme. L'isomorphisme renvoie à la capacité d'une entreprise à se conformer à certains comportements et à ressembler aux autres organisations de l'écosystème dans lequel elle évolue (Bitektine, 2011). Or, ce phénomène ne reflète qu'une partie de la légitimité des entreprises car les attentes des parties prenantes évoluent au prorata du développement de l'entreprise. Par ailleurs, les jeunes entreprises innovantes rencontrent de nombreuses difficultés à adopter ce mimétisme en raison de leur "jeunesse" et de la nouveauté. Paradoxalement, les jeunes entreprises sont celles qui ont le plus besoin de légitimité pour survivre; la possibilité de survie est d'autant plus possible si l'entreprise a réussi à développer sa légitimité durant ses premiers mois d'existence (Delmar et Shane, 2004). La question se pose alors de savoir comment les jeunes entreprises innovantes peuvent gagner en légitimité. Pour y répondre, il faut s'intéresser au concept de légitimité et aux auteurs sur les processus de légitimation des jeunes entreprises.

La notion de légitimité est née de la théorie néo-institutionnelle qui indique que les entreprises dépendent du consentement de la société dans laquelle elles évoluent; elles doivent en permanence s'y conformer pour rester pérennes. Les entreprises doivent s'engager dans un processus de légitimation afin de créer et développer cette légitimité, indispensable à leur survie. En s'appuyant sur les travaux d'auteurs phares sur le processus de légitimation

(Delmar et Shane, 2004; Bitektine, 2011; Uberbacher, 2014), Suddaby et al., (2017) identifie trois prismes pour comprendre la légitimité : à travers la légitimité comme une propriété de l'entreprise, en appréhendant la légitimité comme un processus ou en l'étudiant sous le prisme du jugement social. Mais cette dernière suppose que l'entreprise possède des ressources et la structuration nécessaires pour se légitimer; ce qui n'est pas souvent le cas pour une jeune entreprise qui démarre son activité.

Fisher *et al.* (2017) identifient trois mécanismes supplémentaires permettant aux jeunes entreprises d'être légitimes sur leurs marchés :

- (1) le mécanisme d'identité relative aux actions et postures de l'entreprise
- (2) le mécanisme d'association qui concerne la capacité à établir des connexions et
- (3) le mécanisme organisationnel, lorsque l'entreprise adopte des modes de fonctionnement définis par le secteur d'activité.

En expliquant les actions et les comportements des entrepreneurs en quête de légitimité, les trois mécanismes de Fisher *et al.* (2017) permettent d'identifier les ressorts qui sont mobilisés par une jeune entreprise pour légitimer ses actions et poursuivre son développement. Cette combinaison théorique permet notamment de comprendre comment, en cherchant à être légitime, une entreprise s'approprie son environnement et les institutions qui régissent ses actions pour enclencher des mécanismes qui lui permettront d'être reconnue et approuvée par les autres acteurs de son écosystème (Suchman, 1995). Ces mécanismes nécessaires à la reconnaissance de l'entreprise lui permettront finalement d'utiliser la légitimité nouvellement créée pour exploiter de nouvelles opportunités indispensables à son développement. Le manque initial de légitimité nuisant à l'identification et à l'exploitation de nouvelles opportunités est appelé "*Liability of Newness*" (LON) (Stinchcombe, 1965). En dépassant la LON, les jeunes entreprises peuvent entamer les premières démarches commerciales en exploitant les opportunités qui s'offrent à elles (Messeghem et Sammut, 2010 ; Shane, 2003). Fisher (2020) identifie une approche théorique qui intègre le besoin de se distinguer de la concurrence et la nécessité de se conformer aux différentes audiences dans le processus de légitimation des jeunes entreprises. Cette approche dite "configurale" est une perspective théorique qui permet de conceptualiser de manière plus complète les dimensions importantes et les complications relatives à la légitimité pour une jeune entreprise. Fisher identifie des facteurs internes, externes et contextuels susceptibles de freiner ou d'accélérer le processus de légitimation. La légitimation des jeunes entreprises innovantes reposerait donc sur l'intégration complexe des différences de perception, de critères des évaluateurs, de l'évolution du type de marché, des seuils de légitimité reconnus, et des *feedbacks* des audiences sur les décisions de l'entreprise.

En se basant sur les travaux de Stinchcombe, Belarouci et al. (2023) se sont intéressés aux raisons des difficultés que rencontrent les jeunes entreprises innovantes au début de leur activité. Ces difficultés sont particulièrement dues au manque de confiance des parties prenantes, au manque de garantie qu'elles peuvent apporter et à un manque de ressources. Il en résulte une complexité majeure à accéder aux ressources nécessaires pour mettre en place des actions susceptibles de les légitimer aux yeux de leurs parties prenantes. "Une partie de ce handicap tient à l'absence de crédibilité des projets surtout si l'innovation est à l'origine d'un nouveau marché." (Belarouci et al., 2023, p.66). Les jeunes entreprises qui survivent seraient donc celles qui ont su pallier cet handicap en modulant leurs actions en fonction des particularités liées aux évaluateurs, au nouveau marché et aux exigences réglementaires du secteur. C'est ce que cette recherche se propose de vérifier à partir d'une étude de cas unique.

## 2. Méthodologie

Cette partie a pour objectif de présenter la méthodologie de recherche adoptée dans cet article, la récolte de données, et le terrain d'étude.

### 2.1. Le cabinet O., une JEI sur le marché de l'accompagnement à l'innovation

Notre recherche s'appuie sur l'étude du cabinet O. (voir encadré n°1) en tant que cas représentatif d'une JEI qui cherche à se stabiliser sur un marché en bénéficiant d'une reconnaissance de la part des membres de son écosystème. La volonté de l'entreprise de s'imposer parmi les acteurs de la valorisation scientifique privée illustre le cas d'une JEI qui se développe progressivement. Dans ce cadre, il nous semble intéressant d'étudier ce cas puisque, souvent, les start-up ont la réputation de croître rapidement. Or le Cabinet O., à l'instar d'autres JEI, se développe plus progressivement. C'est la raison pour laquelle nous nous appuyons sur ce cas pour explorer notre question de recherche et identifier les actions mises en place par l'entreprise pour tenter de s'imposer comme un acteur légitime sur le marché de la valorisation scientifique. Finalement, l'entreprise est à la frontière de deux mondes différents mais pourtant complémentaires, l'entreprise et la recherche et c'est cet aspect que nous proposons d'étudier pour comprendre comment une JEI peut se forger progressivement sa légitimité sur un marché.

#### Encadré n°1 le cas de la JEI Cabinet O.

Fondé en avril 2018, le Cabinet O. est un cabinet de conseil et de recherche dédié à la transformation des organisations à partir de l'expertise des chercheurs. Installé en Bretagne, le Cabinet O. compte 5 collaborateurs en 2023.

L'objectif du cabinet O. est d'offrir aux organisations un contact privilégié avec la recherche scientifique et des chercheurs sensibilisés à leurs problématiques. Forte de plusieurs partenariats, la JEI a pour ambition de changer les codes du conseil. Grâce à l'apport de chercheurs dans différents champs disciplinaires, l'entreprise donne aux organisations et à leurs dirigeants la possibilité de prendre du recul pour mieux appréhender la complexité du monde contemporain et son impact sur leur activité. C'est dans ce contexte que le cabinet O. étudie et veut proposer des nouveaux modèles de collaboration des savoirs.

### 2.2. L'étude de cas au service de la compréhension de la légitimation d'une JEI

Pour étudier le cas du cabinet O., nous avons recours à une étude de cas unique (Yin, 2009) répondant aux critères de validité d'une étude qualitative. L'étude de cas est une approche méthodologique qui vise systématiquement la collecte suffisante d'informations sur une personne, un événement ou un système social (groupe d'individus ou organisation) afin de permettre au chercheur de comprendre comment celui-ci fonctionne ou se comporte en situation réelle (Berg, 2000).

Dans cet article, le champ d'investigation est la JEI. Cela signifie que le niveau d'analyse est organisationnel et non pas individuel. Par conséquent, nous centrons notre collecte de données sur des aspects organisationnels reflétant l'évolution de l'entreprise au

cours du temps. Le choix de cette unité d'analyse permet néanmoins de prendre en compte les interactions avec les autres niveaux d'analyse tels que le contexte économique, le marché de l'innovation, et les choix individuels des dirigeants (Lecocq, 2012).

### **2.3. Analyse et collecte de données**

L'élaboration de notre étude de cas suit le processus en trois étapes identifié par Yin (1984) : premièrement, nous élaborons un cadre général d'analyse organisé autour de composantes clés (Mucchielli, 1991) ; deuxièmement, le recueil d'informations combine plusieurs sources dans un souci de triangulation (Miles et Huberman, 1985; Eisenhardt, 1989); troisièmement, l'analyse du cas suit la stratégie déductive de Yin (1984) et Huberman et Miles (1991) selon laquelle il convient de recourir à une logique de "*pattern-matching*". Nous nous attachons à comparer méthodiquement les phénomènes observés avec les phénomènes prédits grâce au codage mis en place dans la grille d'analyse. Cette manière de procéder permet de garantir la rigueur de l'analyse mais également de laisser la possibilité d'ajouter des catégories émergentes (Huberman et Miles, 1991).

Notre étude mobilise deux techniques de récolte de données.

- Premièrement, l'étude documentaire a pour objectif de récolter des données secondaires préexistantes à notre recherche ; elles peuvent être internes ou externes. Ces données nous permettent de contextualiser les actions de l'entreprise, de saisir l'état d'esprit des dirigeants, et leur manière de créer leur légitimité.
- Deuxièmement nous avons recours à des entretiens . L'entretien permet d'entrer en contact avec les individus qui détiennent les informations intéressant directement le chercheur (et que celui-ci ne pourrait se procurer autrement). C'est un processus d'interaction et de communication qui implique un dialogue et des capacités d'empathie pour obtenir les informations souhaitées (De Ketele et Roegiers, 1996). Dans cet article, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs afin de conserver un fil directeur dans les échanges que nous réalisons avec les membres de l'entreprise.

## **3. Résultats attendus**

Cette étude est actuellement en cours de réalisation. Nous ne sommes donc pas en mesure de fournir des résultats aboutis. A partir de nos premières observations, nous pouvons reporter une liste d'actions réalisées par les associés du Cabinet O. pour construire leur légitimité au cours du temps (2018-2022). Ces actions peuvent être regroupées en trois catégories répertoriées dans le tableau suivant :

**Tableau n°1 : résultats provisoires issus de l'étude de cas**

Actions de communication	Actions de positionnement externe	Actions de codification de l'activité
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Créer une communauté (sur les réseaux physiques et numériques)</li> <li>● Publier sur les réseaux (Linkedin, Twitter, Facebook, Instagram)</li> <li>● Communiquer dans les grands médias (Les échos, Maddynews, Arte, BFM)</li> <li>● Capacité à s'associer à des individus à des organisations (Andès, AFDD, Cap Digital, AME – France, Fondation Chapak)</li> <li>● Création d'une équipe composée majoritairement de docteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adoption des codes " business " dans la gestion quotidienne</li> <li>● Contexte favorable aux entrepreneurs (LPR 2020)</li> <li>● Positionnement stratégique vis-à-vis de la concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Démarches commerciales opportunistes en vue de préciser les offres de service</li> <li>● Apprentissage par l'erreur pour structurer l'organisation</li> <li>● Capitalisation d'expérience sur la base des succès commerciaux</li> <li>● Amélioration du référencement et de la visibilité</li> <li>● Formalisation des processus de travail</li> <li>● Gestion frugale des Ressources Humaines</li> </ul>

*Réalisation personnelle*

La prochaine étape de la partie empirique de cette étude consistera à récolter les témoignages des dirigeants et des collaborateurs du Cabinet O. ainsi que les documents permettant d'analyser les actions qui ont été menées pour rendre la JEI légitime sur son marché.

Ces retours de terrain permettront de compléter les recherches antérieures présentées dans la revue de littérature en étudiant un phénomène peu analysé : le processus de légitimation des Jeunes Entreprises Innovantes. A ce stade, il nous semble intéressant de discuter ses résultats provisoires à l'aune de la théorie de l'apprentissage et de la théorie néo-institutionnelle. Les contributions théoriques de cette recherche devraient donc permettre d'apporter un éclairage novateur sur la légitimation des jeunes entreprises innovantes.

Concernant les contributions managériales, cette recherche devrait donner des clefs aux chercheurs qui souhaitent se lancer dans l'entrepreneuriat, notamment en identifiant des actions qu'ils peuvent mener ou auxquelles ils peuvent s'identifier pour accroître leur légitimité sur leur marché.

## **Bibliographie sélective :**

- Banque Publique d'Investissement (2019). Génération Deeptech : reconnaître un projet Deeptech, Paris, p. 69.
- Belarouci, M. ; François, V. (2019). "Survie des jeunes entreprises innovantes et problèmes rencontrés au cours de leurs premières années de vie", 11ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, p. 9, Montpellier.
- Boissin, JP. ; Grazzini, F. ; Tarillon, C. (2018). "Les trajectoires de croissance sur une période de 5 ans des jeunes entreprises innovantes accompagnées par le Ministère français de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation - un retour d'efficacité du dispositif?", XVII Conférence Internationale de Management Stratégique, p. 41, Montpellier.
- Brosia, S. (2016). "*Management stratégique de start-up innovante & création de valeurs*", Thèse de doctorat en sciences de gestion, CERGAM, p. 353, Marseille.
- Canolle, F. (2019). La professionnalisation au travail : dialogue avec la théorie historico-culturelle de l'activité, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon 3, p. 649.
- Couston, A. ; Pignatel, I. (2017). "L'adéquation de la formation doctorale en France aux besoins de l'entreprise : l'éclairage par les compétences", *La Revue des Sciences de Gestion*, n°287-288, pp. 23-30.
- De Ketele, J.M, Roegiers, X., (1996). *Méthodologie du recueil d'informations, Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interview et d'études de documents*, Collection dirigée par De Ketele, J.M., Van Der Maren, J.M., Duru-Bellat, M., De Boeck Université.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of business venturing*, 19(3), 385-410.
- Depret, MH. ; Hamdouch, A. (2004). "La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 7, n°2, pp. 67-94.
- Eisenhardt, K. (1989). " Building theories from case study research ", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 352-550.
- Fisher, G. (2020). The complexities of new venture legitimacy. *Organization Theory*, 1(2).
- Fisher, G. ; Kuratko, D. ; Bloogdgood, J.M. ; Hornsby, J. (2017). " Legitimate to whom ? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy ", *Journal of Business Venturing*, n°32, pp. 52-71.
- Gadille, M. ; Nkoudou Bessala, A. (2008). "Jeunes entreprises innovantes et rôle stratégique des ressources du territoire : le cas de la microélectronique et du logiciel en région PACA", XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, p. 24, Nice.
- Gadille, M. ; Nkoudou Bessala, A. (2010). "Savoirs et capacités d'action dans les jeunes entreprises innovantes : pour une approche critique de la théorie des ressources", 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, p. 20, Bordeaux.
- Huberman, A.M. ; Miles, M.B. (1991). *Analyse de données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.
- Imbault, F. (2018). "*Évaluation des opportunités d'affaires : le cas des jeunes entreprises innovantes*", Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, p. 323, Paris.
- Kouame, D. (2012). "*Les facteurs de succès ou d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leurs modes de financement et de gouvernance*", Thèse de doctorat en sciences de gestion, CEREFIGE, p. 323, Nancy.
- Laszczuk, A. ; Mayer, J. (2020). "Unpacking Business Model Innovation through an attention-based-view", *M@n@gement*, n°23, pp. 38-60.
- Lecocq, X. (2012). "Niveaux d'analyse et réification, *Le libellio d'Aegis*, vol. 8, n°4, pp. 5-11.



- Messeghem, K., Sammut, S. (2010). " Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité", *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9, pp. 82-107.
- Messeghem, K. ; Pradas, A. (2009). "L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie", *Management & Avenir*, vol. 5, n°25, pp. 164-183.
- Mucchielli, A., (1991). *Les méthodes qualitatives*, Coll. Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris.
- Stinchcombe, P. (1965). " Social Structure and Organizations ", dans March, J., *Handbook of Organizations*, Chicago, pp. 153-193.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship – The Individual – Opportunity Nexus*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Suchman, M.C. (1995), " Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 571-610
- Thaler, R.H. ; Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research; Design and Methods*, London, Sage Publications.