HAL
open science

L'étude de cas pour appréhender la réinvention de la grande entreprise contemporaine illustrée par le cas de l'excubation, une nouvelle pratique de corporate entrepreneurship

Christophe Deshayes

To cite this version:

Christophe Deshayes. L'étude de cas pour appréhender la réinvention de la grande entreprise contemporaine illustrée par le cas de l'excubation, une nouvelle pratique de corporate entrepreneurship. Gestion et management. HESAM Université, 2023. Français. NNT : 2023HESAC001 . tel-04048920

HAL Id: tel-04048920

https://theses.hal.science/tel-04048920

Submitted on 28 Mar 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.

HESAM UNIVERSITÉ

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)

THÈSE

présentée par : **Christophe DESHAYES**

soutenue le : **12 janvier 2023**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Sciences de gestion et du management**

Spécialité : **Sciences humaines et humanités nouvelles spécialité Sciences de gestion et du management**

L'étude de cas pour appréhender la réinvention de la grande entreprise contemporaine illustrée par le cas de l'excubation, une nouvelle pratique de *Corporate Entrepreneurship*

THÈSE dirigée par :
M. GAREL Gilles

Jury

Mme Géraldine SCHMIDT, Professeure, IAE Paris-Sorbonne	Présidente
M. Franck AGGERI, Professeur, Mines Paris PSL	Rapporteur
Mme Véronique BOUCHARD, Professeure, EM Lyon	Rapportrice
M. Gilles GAREL, Professeur, CNAM	Directeur de thèse
M. Michel BERRY, Directeur, École de Paris de management	Invité
Mme Déborah PAPIERNIK, VP New Business, Ubisoft	Invitée

T H È S E

Résumé

La thèse défend l'idée qu'un dispositif d'étude de cas à grande échelle comme celui mis en place par *l'École de Paris du management* est un dispositif méthodologiquement acceptable et pertinent pour saisir sans délais les nombreuses innovations managériales des grandes entreprises et notamment dans le champ de l'innovation et du Corporate Entrepreneurship (CE) puisqu'il s'inscrit dans la méthode des cas.

Ce dispositif repose en grande partie sur le témoignage public d'acteurs agissants qui donne lieu à un compte-rendu qui équivaut à une monographie d'une situation de gestion qui, par analogie avec les pratiques de carottage mises en œuvre par les géosciences, permet de tirer des enseignements sur la composition d'un prélèvement (stratigraphie d'une carotte), la comparaison stratigraphique de plusieurs carottes entre elles et de faciliter les interactions avec d'autres terrains pour effectuer de nouveaux prélèvements.

Cette thèse, s'appuie à titre d'exemple, sur un cas unique décrivant une nouvelle pratique entrepreneuriale mal identifiée dans la littérature et appelée par certains de ses promoteurs « excubation ». Il s'agit d'une pratique hybride d'innovation et d'externalisation provisoire. Il s'agit en effet de confier à une société extérieure la responsabilité de transformer une idée d'activité nouvelle en société viable, dans une relation duale de sous-traitance et d'associé au sein d'un joint-venture ponctuel. Cette pratique a été repérée dans une centaine d'occurrence en Europe. Une telle étude de cas renouvelle les connaissances en matière d'intrapreneuriat, de sous-traitance, de gestion de portefeuille de projets d'innovation mais aussi d'attachement psychologique de l'entrepreneur à l'entreprise qu'il a fait émerger.

Mots clés

Méthodologie, étude de cas, innovation, corporate entrepreneuship, excubation, intrapreneur, extrapreneur, exopreneur

Résumé en anglais

The thesis defends the idea that a large-scale case study device such as that set up by *École de Paris Management* is a methodologically acceptable and relevant device for grasping without delay the numerous managerial innovations of large companies, particularly in the field of innovation and Corporate Entrepreneurship (CE), as a part of the case method.

This system is largely based on the public testimony of active players, which gives rise to a report that is equivalent to a monograph of a management situation which, by analogy with the core drilling practices implemented by the geosciences, makes it possible to learn about the composition of a sample (core stratigraphy), the stratigraphic comparison of several cores with each other, and to facilitate interactions with other fields in order to carry out new core tubes.

This thesis is based on a unique case describing a new business practice that is poorly identified in the literature and called by some of its promoters "excubation". This is a hybrid practice of innovation and temporary outsourcing. It involves entrusting an external company with the responsibility of transforming an idea for a new activity into a viable company, in a dual relationship of subcontractor and partner within a one-off joint venture. This practice has been identified in about 100 instances in Europe. Such a case study renews the knowledge on intrapreneurship, subcontracting, portfolio management of innovation projects but also on the psychological attachment of the entrepreneur to the company he/she has created.

Tags :

Methodology, case study, innovation, corporate entrepreneuship, excubation, intrapreneur, extrapreneur, exopreneur

Table des matières

Résumé 2
Résumé en anglais 3
Introduction générale 6
Partie I - Méthodologie La recherche par carottage : une méthode de recherche fondée sur des cas. 7
Introduction 7
1- La démarche des cas dans la recherche qualitative en gestion 8
a- La méthode des cas : bien plus qu'une ébauche. 8
b- Combien de cas mobiliser ? 10
c- Le contrôle des données 11
2- Notre pratique de recherche (protocole de l'École de Paris du management) 13
a- Un chemin de traverse qui donne à voir une autre réalité 13
b- Un témoin toujours suspect. 15
c- L'animateur-chercheur : un accoucheur 16
d- L'épreuve du compte rendu 16
De la supposée absence de point de contrôle (point de vue divergent ou contradictoire) 17
3- Discussion 21
a- Les avantages de la démarche : 24
b- Les apports de la démarche 26
c- Les limites de la démarche 29
Bibliographie de la partie 1 31
Partie II Excubation : une nouvelle pratique de *Corporate Entrepreneurship* 33
Introduction partie 2 : 33
1- Revue de littérature du Corporate Entrepreneurship (CE) 35
2- Description de la pratique de l'excubation, vue de l'excubateur 38
a- L'entreprise Go fast 38
b- Deux exemples d'excubation 41
3- Discussion sur le champ du corporate entrepreneuship 44
a. La création de quelque chose de nouveau. 44
b. Des ressources additionnelles à l'intérieur de l'entreprise 44
c. Une démarche apprenante à la fois sur le produit et sur le processus. 44

d. Une démarche qui crée de la valeur ajoutée à long terme et de la richesse pour l'actionnaire ou les parties prenantes. 44
e. Une démarche qui produit un effet de levier (rupture) par rapport à un investissement d'amélioration des produits existants. 45
f. Une démarche qui engendre davantage de risque pour l'organisation puisque la chose nouvelle est incertaine et non prouvée. 45
4- Discussion au-delà du champ du corporate entrepreneurship 50
a- Une transformation de la psychologique entrepreneuriale 50
b- Une transformation de la gouvernance de l'innovation et de la grande entreprise .. 51
c- Une transformation de la gestion de portefeuille 52
d- Une transformation de l'industrie du conseil 54
e- Une transformation de la gestion de projet 55
Conclusion sur l'excubation : 57
Bibliographie partie II 58
Conclusion générale 61

Introduction générale

La thèse présentée ici est défendue au titre d'une validation des acquis de l'expérience et repose donc à la fois sur un dossier complet relatant l'expérience de recherche et d'enseignement déjà acquise et sur un mémoire complémentaire susceptible de montrer une réflexion méthodologique et épistémologique ainsi qu'une revue de littérature sur un sujet de recherche. La présente publication ne concerne que ce mémoire complémentaire au dossier d'évaluation des acquis de l'expérience.

La partie 1 est consacrée aux **aspects méthodologiques** et épistémologiques du travail de recherche. Elle analyse en l'occurrence une méthode originale, celle de l'École de Paris du management, qui est une recherche qualitative qui se situe dans le prolongement des études de cas.

La partie 2 est consacrée à **l'étude d'un cas particulier**, le concept d'excubation qui correspond à une démarche intrapreneuriale non documentée jusqu'ici par la **littérature du champ**. Cette partie constitue un élément essentiel de l'évaluation des compétences acquises par l'expérience puisque l'article déjà publié en 2019 dans Gérer et Comprendre (partie B) illustre une recherche fondée sur une démarche de cas multiples, la recherche concernant la pratique de l'excubation est principalement fondée sur l'étude d'un cas unique.

L'ensemble du mémoire complémentaire est conçu de manière à donner à voir la pratique de recherche, y compris la capacité à comprendre la demande sociale notamment à l'occasion des interactions avec les divers praticiens interviewés ainsi que la capacité à transmettre des connaissances dans des actions de valorisation et de formation.

Bien que ce document ne représente pas à proprement parler un travail de thèse aussi complet que dans le processus habituel, il défend néanmoins avec rigueur une thèse, celle que l'utilisation de témoignages de praticiens pour construire des cas est une méthode recevable et plutôt efficace pour rendre compte d'évolutions récentes dans la pratique du management. L'exemple de l'excubation, une pratique hybride méconnue de Corporate Entrepreneuship (CE) est un exemple concret analysé en détail venant à l'appui de cette thèse.

Partie I - Méthodologie

La recherche par carottage :
une méthode de recherche fondée sur des cas.

Introduction

Notre pratique de la recherche telle que nous l'exerçons dans le cadre de l'École de Paris du management ou de la chaire Phénix-grandes entreprises d'avenir s'appuie sur ce que nous appelons carottage, en référence à la technique de prélèvement d'échantillon utilisée en géologie (voir encart n°1).

Cette pratique s'inscrit dans la lignée de la recherche fondée sur des cas dont elle est une déclinaison peu connue. Elle doit donc être expliquée pour être admise comme méthode de recherche recevable (épistémologie).

Dans la traditionnelle tension « creuser profond vs. ratisser large », le carottage se range de manière contre-intuitive dans l'option « ratisser large ». En effet, si les carottes sont des prélèvements en profondeur, c'est surtout la multiplication des carottes qui constitue la principale caractéristique de l'approche. On notera cependant que si le multi-carottage est la règle, certaines carottes unitaires peuvent avoir une valeur déterminante pour éclairer la compréhension d'un phénomène. Nous en avons un exemple dans notre travail avec la découverte du processus d'excubation.

Nous expliquerons notre démarche (carottage) en détail dans cette partie méthodologique en suivant la logique suivante :

- La démarche des cas dans la recherche qualitative en gestion,
- Notre pratique de recherche (protocole de l'École de Paris du management)
- Discussion

1- La démarche des cas dans la recherche qualitative en gestion

La notion de cas est aujourd'hui largement mobilisée dans la recherche qualitative. Mais la méthode des cas reste, elle, relativement mal comprise en gestion. Le paradoxe entre cette notion très répandue et une méthode mal connue du même nom est en effet expliqué par Martine Hlady-Rispal (2000) dans un article de la *Revue française de gestion*, classé parmi les vingt articles les plus cités de la revue et à ce titre republié en 2015 pour le numéro spécial des quarante ans de la revue : « L'étude de cas est une méthode tantôt assimilée à la recherche-action, tantôt classée parmi les études qualitatives exploratoires. Cette forme de recherche, de fait mal connue et peu utilisée par les chercheurs en gestion, n'a-t-elle pas pourtant un intérêt méthodologique et rhétorique important ? » (2015, p251).

Dans la catégorie des recherches empiriques, il est classique de citer les cas dans « les études exploratoires où le raisonnement inductif domine dans une attitude vis-à-vis de l'entreprise que Savall et Zardett (1996) qualifient de « contemplative ». Les études de cas relèvent aussi de la recherche-action où le chercheur est aussi acteur. Une dernière catégorie est bien souvent omise : les études de cas longitudinales, travaux empiriques non exploratoires, qualifiées par Yin (1990) de stratégies de recherche à part entière, ne relèvent pas nécessairement d'une recherche-action ». (Lhady-Rispal, 2015, p252)

a- La méthode des cas : bien plus qu'une ébauche.

Martine Hlady-Rispal pose donc une question centrale : l'étude de cas est-elle seulement une pré-étude qui permet le cadrage du vrai travail de recherche (une sorte d'esquisse) ou une véritable méthode à part entière comme le revendique Yin (1984) ?

Les quatre catégories utilisées par de nombreux auteurs pour classer les cas en fonction de leur contribution théorique potentielle semblent répondre à cette question : *« L'analyse de cas peut servir un but descriptif (sans lien théorique), confirmatoire (validation d'une théorie donnée), exploratoire (faire émerger une théorie), infirmatoire (contester ou enrichir une théorie) » (Laroche, 2021).*

Comme le rappelle Dumez (2021, p.235), [dans l'optique de la production de théorie N.D.R.] un cas unique est surtout utilisé pour infirmer une théorie. Car en toute logique, il est impossible d'utiliser un cas unique pour valider une théorie. On peut tout au mieux l'utiliser pour accorder une certaine probabilité à une théorie, « plausibility probe case study », comme le souligne Ekstein, cité par Dumez (2021, p.235).

Lijphart, (1971) cité par Dumez (2021, p.234) appelle les cas sans lien théorique, des cas a-théoriques tandis que d'autres les appellent monographies ou chroniques (Dumez, p234). Par cette classification en fonction des intentions théoriques des recherches fondées sur l'analyse de cas, Lijphart déduit que les textes descriptifs sans lien théorique sont le « degré zéro » de ce que peut produire un cas, non pas en fonction de leur qualité rédactionnelle mais parce qu'ils ne sont reliés à aucune théorie. Ils ne peuvent logiquement ni confirmer, ni infirmer ni même modifier une théorie. Privés d'intérêt théorique, ils n'auraient de facto aucune vertu. Toujours selon Lijphart, il serait impossible de pouvoir généraliser quelqu'enseignement que ce soit à partir de tels textes. Le cas descriptif serait idiosyncrasique par nature. Une telle focalisation sur le général n'est pas partagée par tous les auteurs comme le souligne Berry (1986).

Cette classification des cas en fonction de leur contribution potentielle à l'élaboration d'une théorie nouvelle ou la modification d'une théorie établie n'est reprise ni par Stake (1995) qui propose lui, trois catégories (intrinsic, instrumental, collective) ni par Yin (2003, 2009) qui propose lui aussi, trois catégories (explanatory, descriptive, exploratory). Plusieurs de ces catégories en effet revendiquent un apport théorique substantiel malgré l'absence de généralisation.

La négation de toute forme de scientificité pour des textes descriptifs sans liens théoriques, au prétexte qu'il ne permettrait aucune généralisation s'oppose donc à un courant de recherche, notamment celui des constructivistes pour qui, la réalité n'ayant pas d'existence, il convient pour expliquer une réalité coconstruite par les acteurs de terrain et les académiques de se reposer sur l'interaction avec les praticiens (Hlady-Rispal, 2000). Dans cette « invention de la réalité », le chercheur est lui-même son propre instrument de recherche (Watzlawick et al., 1998). Les chercheurs engagés dans une étude de cas qualitative longitudinale ne proposent ainsi pas de vision alternative de l'organisation. En ce sens, ils ne sont pas engagés dans une recherche-action mais dans une recherche de signification des phénomènes observés. Leur posture est différente des autres types de recherches : ils ne s'engagent pas à « voir avec les yeux de ».

Cela conduit Hlady-Rispal (2015) à préciser les qualités spécifiques nécessaires à cette catégorie de chercheurs pour mener de telles recherches. Elle insiste sur quatre d'entre elles : l'observation, le funambulisme, l'interprétariat et la plaidoirie. La qualité d'observation est nécessaire dans toutes les formes de recherche, mais il est ici, dans l'étude de cas comme méthode de recherche à part entière, question d'une capacité d'empathie avec le terrain et ses acteurs. Le funambulisme s'entend en ce que le chercheur privilégie des informations plutôt que d'autres, surtout celles qui confirment ses constructions mentales. Il lui faut donc lutter pour réintégrer dans son 'analyse les données qui tendent à infirmer son cadre. Le chercheur est seul sur un fil et ne doit pas se laisser déstabiliser par son incapacité à « trouver une explication immédiate et définitive aux données recueillies ». C'est d'ailleurs pour répondre à de tels défis qu'avaient été instaurés dès la création du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique des dispositifs collectifs contraignants d'échange et finalement de contrôle. Ces dispositifs et rituels étaient largement détaillés dans un article *d'Organisation Science* (Berry, 1995).

Le chercheur est en relation avec deux mondes : le monde académique et celui de la pratique, il se doit d'accueillir les formulations des uns et de les traduire dans le langage des autres ce qui est un rôle d'interprète. Le chercheur est enfin avocat nous dit Hlady-Rispal (op. cit. p.259) *« il doit prouver en permanence à ses lecteurs le soin apporté à la collecte et à l'analyse des données, établir la qualité d'une démarche qui n'emprunte pas les canons d'une recherche conventionnelle hypothético-déductive »*.

Pour toutes ces raisons, une telle méthode de recherche est plus interactive que purement inductive. L'interactivité de la recherche est encouragée par Martinet (1990) qui suggère un mouvement de « balancier être observation et abstraction, entre théorique et observatoire ».

b- Combien de cas mobiliser ?

Il existe deux faces de la recherche par les cas. Le premier étudie un cas unique dans toute sa profondeur et sa richesse, ce qui aboutit généralement à rendre compte de la situation de gestion dans toute sa spécificité mais rend de facto la généralisation très difficile, voire impossible (forte idiosyncrasie), ce qui n'est pas rédhibitoire pour les constructivistes.

L'autre versant consiste au contraire, à multiplier les cas analysés pour diversifier la base empirique dont les résultats seront extraits. Une analyse multi-cas permet alors de dépasser le

caractère idiosyncrasique de l'analyse de cas unique (Leonard-Barton, 1990 ; Eisenhardt, 1989 ; Larsson, 1993). Une telle démarche est pour Eisenhardt et Graebner, (2007) une méthode recevable pour construire une théorie robuste.

Les mérites comparés du cas unique approfondi par rapport aux cas multiples (ou multisites) ont fait l'objet d'intenses débats intenses depuis plusieurs décennies. Nous ne ferons que rappeler un moment fort de cette controverse qui opposa Dyer et Wilkins (1991) « Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory » à Eisenhardt (1991) « Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic ».

Si les cas sont vraiment nombreux, il est envisageable de réaliser quelques traitements quantitatifs sur le matériau, sans que cela ne devienne pour autant une recherche quantitative.

La question du nombre de cas est souvent liée au problème de saturation théorique, c'est-à-dire le moment où on a l'impression de ne plus rien apprendre car tout a déjà été dit par les acteurs précédemment interviewés. Le nombre idéal n'existe pas et dépend en partie de la connaissance préexistante sur le thème mais (Eisenhardt 1991) avance qu'il est fréquemment compris entre quatre et dix. Une limite inférieure largement contestée par Yin (1994) qui insiste sur l'objectif visé. Un cas unique peut se justifier par son aspect révélateur, le choix de deux ou trois cas pour une recherche exploratoire et le choix de quatre à dix par la volonté de comparer… On en déduira, en toute logique, que rien ne s'oppose à ce qu'un cas documenté dans une approche multi-cas puisse être utilisé isolément pour infirmer ou modifier une théorie, si la précision et la rigueur de la description le permettent et que le caractère révélateur est avéré.

c- Le contrôle des données

Dans la méthode des cas multiples, dont on a vu à quel point elle pouvait être plurielle, le principal travail d'analyse est un travail de comparaison inter cas et/ou infra cas. Le tout est supposé permettre d'isoler les variables pour faire émerger des lois générales si c'est l'objet de la recherche ou pour approfondir la compréhension intime d'un cas si tel est l'objectif de la recherche.

Pour essayer de saisir une réalité inévitablement « reconstruite » par les acteurs volontairement ou non, consciemment ou non, le chercheur doit effectuer des contrôles en changeant ses points d'observation. C'est par la multi-angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes qu'il y parviendra (Jick , 1979 cité par Hlady-Rispal 2015, p 263).

Ceci signifie que le chercheur, à l'image d'un enquêteur de police, devra utiliser tous les moyens imaginables (même les plus créatifs tout en restant légaux et éthiques) pour contrôler les données. Un point important cité par Lhady (2015, p.263) est de faire contrôler ses notes par les intéressés : « il doit remettre des comptes rendus d'entretiens aux dirigeants donnant lieu à discussion en fin d'étude de cas pour chaque groupe de partenaires étudié » même si ce point ne fait pas consensus.

Le prélèvement de données par carottage

Compte tenu de notre pratique que nous appelons carottage en référence aux techniques éponymes des sciences de la terre, nous voulons rappeler rapidement dans l'encart 1, la nature de ces techniques.

Encart 1 – la technique du carottage dans les sciences de la terre –

Dans les sciences de la terre, une approche scientifique majeure repose sur la stratigraphie qui analyse la composition géologique actuelle (et l'histoire) d'un champ, en étudiant les couches sédimentaires successives de son substrat. Les principes de la stratigraphie sont en nombre variable selon les auteurs mais deux principes sont unanimement acceptés : le principe de continuité (une même couche a le même âge sur toute son étendue) et le principe de superposition (en l'absence de bouleversements structuraux, une couche est plus récente que celle qu'elle recouvre et plus ancienne que celle qui la recouvre, un principe formulé dès le XVIIe siècle par Nicolas Sténon).

Pour mener ces analyses, les échantillons sont prélevés sous forme de carottes, c'est-à-dire des prélèvements cylindriques très étroits mais profonds et nombreux, ce qui permet de tirer des conclusions par analyse de composition et/ou par comparaison. Cette analyse des couches est une approche dite intégrée, en ce que des résultats apportés par la géochimie, la paléontologie, la pétrographie, l'astronomie... sont réunis et exploités à travers différentes méthodes : biostratigraphie, chimiostratigraphie, lithostratigraphie…

Par extension le carottage permet de reconstituer la nature d'un sol (carotte de sédiments), une chronologie (carotte de bois) ou encore la composition de l'atmosphère du passé (carotte de glace). Les carottes peuvent être prélevées pour tester les propriétés de matériaux artificiels, tels que le béton, la céramique, certains métaux et alliages mais aussi sur des êtres humains, en particulier sur les os d'une personne pour un examen microscopique afin d'aider à diagnostiquer certaines maladies. *(Encart rédigé à partir de sources diverses dont Futura-sciences…)*

2- Notre pratique de recherche (protocole de l'École de Paris du management)

Nous nous appuyons pour nos recherches sur notre activité au sein de l'École de Paris du management (EdP). Celle-ci fonctionne comme un cercle de réflexion et d'échange dédié aux pratiques managériales et entrepreneuriales. Elle est coanimée par une équipe de chercheurs[1] en sciences de gestion. L'EdP est organisée en thématiques aussi appelées séminaires. Chaque séminaire est animé par un chercheur qui a des activités de recherche et un réseau relationnel important dans le domaine étudié. Les séminaires sont notamment : « management de l'innovation, création (management des métiers de la création), transformations numériques… » Chaque séminaire organise une dizaine de débats par an autour d'un retour d'expérience présenté par un orateur, devant un public restreint qui interagit avec lui. Quelques débats, plus rares, sont construits autour d'une étude ou d'une recherche à propos de travaux récents présentés par un chercheur. L'orateur (généralement un praticien d'entreprise, d'association, du secteur public…) vient présenter pendant une heure une expérience (innovation, transformation, reconversion…) avant d'être questionné pendant plus d'une heure par un public restreint de praticiens, consultants et chercheurs. L'ensemble de l'intervention et du débat fait l'objet d'un compte rendu rédigé avec soin (nous y reviendrons) d'une dizaine de pages et largement diffusé.

Ce protocole de recueil d'information est inhabituel dans la recherche en gestion et même suspect puisqu'il est centré sur des témoignages et débats publics et non comme il est usuel, sur des entretiens ou des questionnaires préparés, plus ou moins standardisés et plus ou moins ouverts.

a- Un chemin de traverse qui donne à voir une autre réalité

Le protocole de l'École de Paris du management ne se résume pas à un débat autour d'un témoin qui raconte ce qu'il veut bien raconter. Un débat de l'École de Paris est situé. Il se situe, comme nous l'avons dit, dans le cadre d'un des six séminaires thématiques. Le séminaire est animé par un chercheur. C'est lui qui sollicite un intervenant précis, une entreprise donnée pour apporter

[1] Michel Berry, Christophe Deshayes, Dominique Jacquet, Christophe Midler, Thomas Paris, Thierry Weil, …

un éclairage dans le cadre du séminaire. En résumé, ne parle pas à l'EdP qui veut ! Ce n'est pas un évènement à la mode, c'est une occasion de faire avancer la compréhension collective de l'état des pratiques managériales sur un sujet donné à un moment donné, en rendant compte le plus fidèlement possible des actions et interactions des acteurs agissants, selon leur propre point de vue et leur manière de le raconter. De ce point de vue on pourra parler de théorie ancrée (Grounded Theory).

Dans le cas qui nous occupe, nous parlerons des débats que nous organisons dans le cadre du séminaire « transformations numériques », depuis janvier 2016, créé initialement en partenariat avec Cap Digital puis avec la Direction Générale des Entreprises (Ministère de l'économie). À ce jour (Avril 2022), 52 débats ont été organisés dont 45 cas d'entreprise et 7 études et recherches. Les cas étudiés concernent tous types d'organisations, dans tous types de secteurs, éclairant de multiples dimensions des transformations numériques, dans toutes les disciplines des sciences de gestion (stratégie, modèle économique, ressources humaines, marketing, gouvernance, système d'information, organisation, finance, entrepreneuriat…). Néanmoins les transformations étant plus complexes dans les organisations anciennes, complexes et étendues, le séminaire pousse l'analyse dans cette direction ce qui explique que 73% des cas étudiés concernent des grandes organisations publiques ou privées (souvent cotées en bourse). Des syndicats et groupements professionnels (CFDT, FNSEA, Ordre des experts comptables) sont également venus témoigner à la fois de leur propre transformation numérique mais aussi pour donner un avis sur la réalité de la transformation numérique des entreprises. Le regard de parties prenantes extérieures aux entreprises est une contribution d'autant plus importante que ces organisations syndicales font elles-mêmes face à défis digitaux, environnementaux et de gouvernance très importants.
Le retour d'expérience qui est mis en débat est censé apporter des informations du terrain telles qu'elles sont vécues par au moins une partie des acteurs (au minimum les témoins qui ont accepté de témoigner). Certaines entreprises ont fait l'objet de plusieurs débats sur des sujets différents à des périodes différentes, en général avec des témoins différents.

Le travail de sélection des témoignages, que l'on pourrait assimiler à un travail de « curation » tel qu'il est réalisé par un commissaire d'exposition, nécessite de la part de l'animateur une compétence voire une expertise sur le sujet, c'est-à-dire avoir tout à la fois une compréhension fine des pratiques mises en débat et de leur histoire mais aussi un réseau relationnel significatif pour pouvoir identifier des cas intéressants et les mobiliser. Il doit également entretenir une

activité de veille au long cours témoignant d'une authentique curiosité pour le domaine. Pourquoi inviter telle entreprise et non sa concurrente, pourquoi inviter le directeur de la transformation plutôt que le directeur général ou inversement (c'est la question de l'unité d'analyse), sont les questions qui se posent à l'animateur du séminaire. On voit ici très clairement une limite de la méthode. Elle n'est mobilisable que par un chercheur déjà introduit dans un milieu, sur un terrain ou ayant une capacité et une crédibilité permettant de le faire rapidement.

b- Un témoin toujours suspect.

Témoigner à l'EdP n'est pas un évènement hasardeux, isolé et sans conséquence. Il s'agit d'un témoignage qui est situé, cadré et cérémonialisé, il s'inscrit dans une thématique et une logique d'investigation (raison pour laquelle les témoins acceptent de se prêter au jeu). Il est préparé par l'animateur-chercheur du séminaire qui non seulement prend des notes mais propose un angle (un titre et une courte présentation cadrant les enjeux de la séance). Ainsi, pour le chercheur-animateur de séminaire, le débat public est finalement un deuxième entretien sur le même sujet, ce qui donne une deuxième chance de comprendre des détails non saisis à la première occasion ou alors, l'occasion d'entrer dans une autre écoute : une écoute flottante.

Cet entretien public qui fait suite à un entretien privé est d'une grande richesse pour le chercheur dont l'attention est très différente de celle des autres participants et de la sienne lors du premier entretien. Il écoute autrement et capte facilement les nuances ou différences entre les deux versions. Il arrive que le témoin se livre davantage ou au contraire moins qu'il ne l'avait fait en tête à tête. Cela montre au demeurant que la perturbation (réelle) apportée par la présence du public joue dans les deux sens. L'expérience de plus de 1500 séances menées en presque trente années montre qu'en moyenne les orateurs se livrent davantage, notamment dans la partie consacrée au débat qui est particulièrement longue à l'EdP (temps réservé aux questions équivalent ou supérieur au temps de témoignage proprement dit). Comme en matière judiciaire un témoignage est donc recueilli une première fois par des spécialistes, en face à face, puis versé au débat public et à la controverse dans un certain contexte (l'étude d'une thématique).

c- L’animateur-chercheur : un accoucheur

Dans tous les cas, cet écart entre les versions ou cette absence d’écart est très riche et porteur de sens. Le chercheur y trouvera parfois matière à explication ou au contraire énigme à résoudre. Par ailleurs, les questions de l’auditoire sont nombreuses, éclectiques et inattendues, aussi bien pour l’orateur que pour l’animateur. Leur éclectisme étonne souvent les orateurs et les pousse dans des retranchements dont ils n’ont pas toujours l’habitude et auxquels ils sont peu préparés. Ce débat est finalement souvent une forme d’entretien à plusieurs. Il émerge presque toujours des questions intéressantes auxquelles le chercheur lui-même n’aurait jamais pensé tout seul. Il profite donc non seulement de ces précieuses questions mais bien sûr des réponses pour alimenter sa recherche. En outre, il n’est pas rare que l’animateur demande à l’orateur de développer une idée qu’il avait développée lors de l’entretien préalable mais qu’il n’a pas reprise lors de sa présentation.

Le caractère public du témoignage induit donc évidement une perturbation mais celle-ci est contrôlée par plusieurs dispositifs. Le témoin est invité à s’exprimer dans le cadre d’un cercle restreint à connotation universitaire (les séances ont lieu à l’École des mines de Paris) devant un auditoire restreint de gens expérimentés en management, que ce soient des praticiens, des anciens praticiens ou des chercheurs. Il sait qu’il ne vient pas pour faire la promotion son entreprise. Naturellement sur les 1500 séances organisées à l’EdP, un petit nombre n’a pas tenu ses promesses mais il est rarissime que ce soit en raison d’un discours trop promotionnel car l’auditoire réagit rapidement et vigoureusement.

d- L’épreuve du compte rendu

Dans ses premières années, L’EdP avait mis au point la technique des comptes rendus avec des chercheurs expérimentés, notamment Michel Berry, Michel Matheu et Claude Riveline qui avaient déjà rédigé des centaines de comptes rendus de groupes d’échanges et de réflexion qui préexistaient à la création de l’École de Paris. Ils ont créé un style. Pour accompagner l’accélération du nombre de comptes rendus, l’École de Paris a eu recours à des jeunes chercheurs en gestion. Elle a rapidement constaté qu’ils avaient tendance à se focaliser sur les propos correspondants à leurs domaines de recherche et à leurs options personnelles et à occulter les propos qui leur étaient plus étrangers. Le choix s’est alors porté vers des rédacteurs professionnels qui savent restituer sans trahir tout en restructurant le propos pour le rendre plus accessible. L’animateur-chercheur est complètement associé à ce travail mais le rédacteur reste seul maitre de son œuvre.

Le compte rendu est ensuite présenté à l'orateur qui peut formuler ses réserves et ses remarques. Il s'agit pour le chercheur d'une étape encore très riche car il est très éclairant de voir ce que l'orateur souhaite voir modifié (il est allé trop loin dans les confidences, la formulation du propos en séance a dépassé sa pensée, la reformulation du rédacteur est maladroite…). Les remarques de l'orateur et l'éventuelle discussion sur certaines d'entre elles sont pour le chercheur une troisième lecture de ce retour d'expérience. Il est dans les recherches classiques (fondées sur des entretiens), extrêmement rare d'avoir accès à trois versions du même discours par la même personne à peu près à la même période. Il y a donc une multi-angulation de fait sur le même témoignage ! Dans un certain nombre de cas comme l'étude de la stratégie de telle ou telle entreprise, ce triple contact avec le discours de l'acteur agissant (pour peu qu'il ait été bien choisi) est vraiment extrêmement riche et apporte une réelle plus-value par rapport à l'entretien classique. La sensibilité des données et les nuances ressortent au grand jour.

De la supposée absence de point de contrôle (point de vue divergent ou contradictoire)

Repérer une expérience intéressante dans une entreprise donnée suppose une activité de veille ou la mobilisation efficace d'un réseau professionnel voire les deux. Identifier dans cette entreprise le bon orateur représente un travail en soi. Il est utile qu'il soit le plus en prise avec l'expérience, le plus à même de prendre un certain recul et d'en parler librement. Il peut être nécessaire de passer un temps particulièrement long et d'accumuler les contacts et les rencontres avant d'aboutir. On trouvera dans l'encart n°2 le récit de ce travail dans le cas Orange MEA.

Encart 2 – Le travail préparatoire d'un témoignage – le cas Orange MEA

À partir de 2016, notre travail de veille ou *desk research* (articles de journaux essentiellement, rapports annuels, études diverses, articles scientifiques…) a attiré notre attention sur une innovation qui avait des caractéristiques suffisamment originales pour susciter un témoignage prometteur à l'EdP : il s'agissait d'Orange money, le déploiement par Orange sur une vingtaine de pays africains, d'un usage non prévu de la norme USSD, pour transférer de l'argent d'un téléphone mobile à un autre, sans compte bancaire, et ce à partir de téléphones basiques GSM (2G).

Une telle expérience ressemblait à une innovation frugale de grande ampleur dans une multinationale française et peut-être à une reverse innovation. Faudrait-il désormais regarder aussi ce qu'il se passe en Afrique et pas seulement aux USA ou en Chine ? Il a fallu pas moins de deux années et plus de sept entretiens au sein

d'Orange avec différents acteurs pour identifier le meilleur candidat témoin. Il y a donc eu sept entretiens « improductifs » pour un seul témoignage. Il s'agissait en l'occurrence de l'ancien Monsieur Afrique d'Orange pendant 12 ans, membre du COMEX, devenu ensuite patron des services financiers puis patron des investissements dans les start-up, notamment africaines. Non seulement il était l'homme qui avait cru dans cette innovation et en avait été l'incontestable parrain, mais il avait été également celui qui avait essayé d'étendre le succès en France et il avait pu prendre suffisamment de recul sur l'histoire de cette aventure pour pouvoir témoigner. Il a fallu le convaincre, le rencontrer pour cadrer l'intervention et accepter que la présentation soit élargie à l'innovation en Afrique pour ne pas paraître s'exprimer au nom d'Orange money alors qu'il n'en était déjà plus le responsable et qu'il ne voulait pas importuner son successeur. Cette discussion sur ce petit arrangement « politique » pour pouvoir se livrer publiquement assez librement était en soi une indication assez précieuse pour positionner le témoignage.
Il est intéressant de noter qu'une recherche classique avait été menée sur les innovations africaines d'Orange et publiée sous forme d'ouvrage en 2015 (Ben Mahmoud-Jouini et al. 2015). Pour le besoin du propos, Orange money était présenté sous forme d'un cas au travers d'une description de deux pages. Autre fait remarquable, deux des trois chercheurs étaient présents lors du débat consacré à Orange money à l'EdP. Contrairement aux apparences, ce témoignage est un témoignage inestimable car le témoin était à la manœuvre lors du lancement de l'innovation, mais aussi lors de du transfert vers l'Europe. Il était sorti de l'opérationnel tout en étant encore chez Orange. Il s'exprimait devant des experts ayant analysé le cas quelques années plutôt. Le témoin est un acteur agissant tout ce qu'il y de plus concret, suffisamment libre pour parler librement tout en restant suffisamment intégré dans l'entreprise pour ne pas « arranger » outrageusement la présentation des faits à son avantage.

Depuis, nous avons élaboré un cas d'enseignement à partir de cette recherche sur Orange money et nous l'avons animé à l'Emines (école d'ingénieurs au Maroc). À l'issue de ce travail, une nouvelle séance de l'EdP a été montée sur la base d'un autre témoignage, celui de Monsieur L. ancien responsable des services financiers d'Orange et ancien DG d'Inwi money, un concurrent d'Orange Money au Maroc. Ce deuxième témoignage corrobore pour l'essentiel le premier témoignage de l'ancien Monsieur Afrique et l'enrichit d'un certain nombre de données opérationnelles, y compris en provenance de la concurrence, sur le cas marocain qui ne réussit pas autant qu'en Afrique subsaharienne. Un autre entretien a été mené récemment avec un ancien cadre dirigeant de la filiale d'Orange à l'Ile Maurice. Il confirme pour l'essentiel les données principales et apporte quelques données supplémentaires sur le marché mauricien où le succès n'a pas été au rendez-vous.

Le fait que le cas Orange money ait été présenté et mis en débat d'abord avec l'ancien Monsieur Afrique du groupe puis avec l'un de ses anciens collaborateurs ne doit rien au hasard. C'est le fruit d'un travail de terrain, de réseau et de veille (desk research). C'est également le fruit d'une analyse critique pour identifier l'acteur agissant le plus représentatif de l'entreprise sur l'expérience en question. Le cas Orange money tel qu'il est produit par l'EdP à l'issue d'un processus complet et exigeant est une source d'information exploitable pour la recherche en

gestion. Si ce témoignage est évidemment lacunaire, il ne l'est pas davantage que la démarche des entretiens qui a été utilisée par des chercheurs confirmés dans le cadre de l'ouvrage de recherche précédemment cité.

Dans le cadre de notre travail, le périmètre d'analyse des cas étudiés concerne l'entreprise dans sa globalité lorsqu'il n'est pas fait mention d'un périmètre plus restrictif. Les témoins peuvent donc être des patrons d'entreprise (témoins clés des intentions, des actions et interactions stratégiques des entreprises) ou des patrons de sous-entités, étant entendu que le glissement d'un rôle à un autre est très intéressant à analyser. Pour reprendre le cas d'Orange Money, le témoin n°1 a été, nous l'avons dit, le patron d'Orange Afrique et Moyen-Orient pendant douze ans, période correspondant à la conception, la gestion et le déploiement de l'innovation Orange Money mais il a été ensuite le patron des services financiers au niveau du groupe. Il était bien placé pour témoigner des situations de gestion lors de la création du service jusqu'à son succès (innovation frugale) mais aussi son éventuel transfert dans les autres pays non africains (reverse innovation).

Dans notre approche observationnelle il arrive que certains cas fassent l'objet d'un cadrage préalable à travers le titre de la séance ou la brève présentation, mais ce n'est pas une généralité, au contraire. Ce n'est que dans la phase de comparaison des cas entre eux que va émerger dans la plupart des cas la question de l'ancrage théorique. Car ces cas étant la plupart du temps particulièrement riches, la révélation des théories d'arrière-plan, leur sélection, leur hiérarchie fait partie du travail de recherche.

Pour reprendre l'exemple du cas déjà évoqué d'Orange money, la brève présentation oriente clairement vers un possible cas d'innovation frugale et de reverse innovation. En reprenant les définitions, il est aisé (même pour des étudiants) de constater que le cas Orange money est un cas imparfait d'innovation frugale et un cas très partiel d'innovation inverse. Mais en réalité le cas est bien plus riche et traite de la gestion et de la gouvernance de l'innovation dans une grande entreprise technologique, de l'innovation de rupture, des effets de réseau, de la notion de cœur de métier… Le chercheur a donc l'embarras du choix : par exemple poursuivre grâce à ce cas imparfait et incomplet d'innovation frugale et inverse des questions liées à ces théories (par exemple, la mesure de la performance d'une innovation frugale imparfaite ou partiellement inverse, ou les préconisation pour les rendre parfaite et complète…) ou poursuivre la voie exploratoire un peu plus loin et suivre dans une logique de sérendipité les premiers étonnements

(par exemple sur les conditions d'émergence dans une très grande organisation, d'une innovation majeure « en perruque »…)

Parmi les thèmes abordés, dans les 45 cas étudiés, la centration des entreprises sur la gestion et la gouvernance des données (data centric) est apparu clairement dans 84% des témoignages. L'expérience utilisateur (UX) était présente dans 78% des cas et parfois complètement centrale. La notion de plateforme au sens technologique est ressortie clairement dans 67% des cas et celle de plateforme au sens du modèle économique dans 51% des cas ce qui correspond à un signe de l'époque. La notion de plateforme au sens business model a fait l'objet d'un développement spécifique dans notre article de Gérer & Comprendre (2019). Les logiques de partenariat étaient fortement présentes dans 56% des témoignages, 40% pour des logiques grand groupe/petite entreprise ou start-up (David et Goliath) et 16% pour des logiques partenariales avec d'autres grands groupes et notamment des GAFAM ou équivalent. Une analyse de ces différentes logiques a été publiée dans la Gazette de la société et des techniques[2]. De nombreux témoignages concernaient des logiques intrapreneuriales explicites (36%) ou des problématiques d'investissement dans des start-up (27%). Les aspects RH étaient substantiellement présents dans 58% des cas et représentaient parfois le cœur du témoignage. La présence sur les plateformes sociales (marketing digital) était présente dans 29% des cas.

Ces pourcentages expriment le fait que telle ou telle thématique ressort explicitement d'un certain nombre de témoignages (carottes). Au minimum, on peut interpréter ces thématiques comme des modes managériales (couches) qui se superposent dans les pratiques managériales des entreprises. En étudiant de plus près ces thématiques, on découvre entre ces cas ou à l'intérieur d'un même cas, des éléments explicatifs beaucoup plus intéressants. Le champ exploré n'étant pas homogène, la technique de carottage n'est pas une technique de constitution d'un échantillon représentatif du champ. Les pourcentages sont seulement donnés à titre indicatif, pour montrer à partir de quel type de données on peut commencer à orienter les recherches. Le carottage incite à reconfigurer en permanence les travaux de prélèvement en fonction de ce qu'on trouve dans une carotte ou un ensemble de carottes.

[2] https://chairephenix.org/2021/06/10/reconcilier-david-et-goliath-a-lheure-de-la-start-up-nation/

Notre article de *Gérer et comprendre* montre à travers une étude multi-cas, les quatre stratégies que les entreprises déploient face au phénomène des plateformes. Notre note de recherche publiée dans la gazette de la société et des techniques, qui s'appuie sur une étude multi-cas, montre les différentes formes que peuvent prendre les relations partenariales entre les grandes entreprises et des entreprises beaucoup plus petites qu'elles (David et Goliath reconciliés). Elle montre à cette occasion que ces partenariats peuvent s'initier dès les origines d'un projet (phase d'idéation) mais aussi dans les phases ultérieures (incubation) ou même stabilisation.
A l'occasion de ces travaux, le cas de l'excubation (présenté ci-après) ressort nettement comme un cas (carotte), qui à lui seul (cas isolé) apporte une contribution dans la manière de représenter le corporate entrepreneurship (CE) car il rend compte d'une nouvelle espèce non encore décrite par la littérature et qui nécessite, a minima, une évolution de la taxonomie du champ afin de prendre en considération cette nouvelle espèce dans l'ordre hiérarchique des espèces dans la famille du Corporate Entrepreneurship.

3- Discussion

La démarche que nous suivons emprunte donc à la méthode des cas. Elle se fonde en grande partie sur des monographies réalisées selon un protocole stabilisé depuis près de trente ans. Si certains courants académiques qualifient ces textes de descriptifs ou a-théoriques, leur refusant de fait de pouvoir contribuer directement à la création de connaissances scientifiques, d'autres au contraire, comme nous l'avons vu précédemment les considèrent avec grand intérêt.

Nous souhaitons revenir rapidement sur cette discussion. La terminologie employée par exemple par Laroche (2021) est assez contestable en ce qu'elle introduit selon nous, un biais méthodologique. En effet, elle est mal choisie et surtout anticipe dans sa formulation même, le jugement sur son apport scientifique. N'est-il pas pour le moins surprenant de présenter des cas « *ayant l'intention de faire émerger une théorie* » comme des cas servant « *un but exploratoire* » ? Ce type de cas relève en effet, selon nous, en toute logique, d'une visée essentiellement « élaborative » ou démonstrative (explanatory) et non exploratoire (exploratory). Dans le même esprit, présenter les monographies comme des cas à but descriptif nous semble relever de la même erreur de codage. Avec un tel codage, on discrédite ce type de cas sans avoir à le justifier. Si on qualifiait le cas dit « descriptif » de cas « exploratoire », il n'y a aucun doute que ce type de cas ne serait pas écarté, du moins pas avant d'avoir été plus

sérieusement analysé. Or, la définition du terme exploratoire dans le Larousse ne laisse pas place au doute « *Parcourir, visiter une contrée, un lieu mal connus ou inconnus, en les étudiant avec soin* ». Il n'est donc pas douteux que la description participe d'une démarche exploratoire. Quel serait donc en effet l'intérêt de décrire ce qui est parfaitement connu ? En sciences, la description est intimement liée à la découverte fraiche. En science de gestion l'accès au terrain étant particulièrement difficile (Berry 2000, Dumez 2021), il est vraisemblable que rendre compte d'une pratique managériale fraichement découverte, par une description fidèle, même incomplète, est une réelle contribution à la connaissance scientifique. Ce glissement sémantique n'a rien d'anodin puisqu'il disqualifie, sans contradiction, le cas descriptif (la monographie).

Nous trouverions donc plus rigoureux de présenter les choses de la manière suivante : il existe quatre types de cas, un type sans intention théorique prédéfinie et trois types poursuivant une intention théorique prédéfinie (confirmatoire, infirmatoire, élaborative).
On décrit ce que l'on vient de découvrir, le chemin parcouru, les phénomènes récemment rencontrés (livre de bord…). On ne décrit pas ce que l'on ne connait pas encore (anticipation, science-fiction) ni ce que tout le monde connait (à part dans les travaux de valorisation/vulgarisation). La description ethnographique est une démarche exploratoire et documentaire sans a priori théorique et apporte néanmoins une réelle contribution scientifique.

La présentation de Lijphart nous semble devoir être discutée. Notre première observation sera de noter que ce n'est pas parce qu'un texte ne fait pas explicitement référence à une théorie qu'il ne peut pas être relié à une théorie, voire à plusieurs, notamment en gestion. C'est la notion de *background theory* justement relevée par Dumez (2021, P.234), *« il est difficilement pensable qu'il puisse exister un cas dénué de toute théorie, ne serait-ce que d'une* « théorie d'arrière-plan ».

Dans notre pratique, nous avons toujours observé que ce genre de description a-théorique était au cœur non pas d'une mais de plusieurs théories d'arrière-plan, dès lors bien sûr qu'on veuille ou sache les reconnaitre. Dans notre expérience d'enseignement et de rédaction de cas d'enseignement, nous avons fait la preuve que ce type de texte regorgeait en réalité de théories implicites qu'il revient alors à l'enseignant de révéler ou non, en fonction des objectifs pédagogiques, du temps à sa disposition et des connaissances maitrisées par les étudiants (et par l'enseignant lui-même). La pratique montre que la difficulté principale de ces textes lorsqu'on veut les utiliser pour l'enseignement, est justement de choisir le bon nombre de

théories d'arrière-plan à révéler : si elles sont trop peu nombreuses, cela rend le cas simpliste et l'enseignement pas très probant, si elles sont au contraire trop nombreuses, cela rend le cas trop riche et foisonnant et risque de noyer la plupart des étudiants. En réalité, cela est vrai de presque tous les publics. Ne peuvent comprendre toutes les subtilités d'un sujet que les gens qui ont déjà un certain niveau de pratique/réflexion du sujet.

Il y a donc, selon nous, confusion entre théorie explicite et théorie implicite. Il vaudrait mieux parler de « cas sans théorie explicite » ou de cas dont les théories implicites sont laissées à l'appréciation du lecteur ou du chercheur. La principale différence avec les autres types de cas n'est donc pas la présence ou l'absence de théorie(s), mais le fait qu'elle soit encapsulée(s) dans le cas ou non. La monographie, le cas a-théorique, est un cas semi ouvré, comme il existe dans l'industrie des produits finis et des produits semi ouvrés. Il appartient au chercheur utilisant ce genre de cas, de l'interpréter directement, au regard notamment de la théorie établie ou de compléter son relevé d'information par une multi-angulation à l'aide de toutes les méthodes (entretiens, questionnaires) et moyens à sa disposition (desk research,…) avant de se lancer dans un travail d'interprétation.

L'échelle de Lijphart est troublante car elle classe les types de cas en fonction de l'intention scientifique de leur auteur. On pourrait y voir un certain risque de circularité. De ce point de vue, on serait donc tenté non seulement de contester l'ordre de classement de Lijphart mais peut-être même de lui opposer un ordre inverse en considérant que le cas descriptif, en refusant d'embarquer le travail de démonstration à l'intérieur même du cas, est celui qui évite le mieux le risque de circularité.

Nous rappellerons également que si l'on en croit Laroche (2021, p.4), la méthode des cas est peu utilisée en finance et en marketing alors qu'elle est très utilisée en stratégie, en organisation et en systèmes d'information. Cette controverse ne reposerait donc peut-être pas seulement sur des postures épistémologiques mais aussi sur la discipline concernée et le type de connaissance générée.

Pour conclure sur cette question et la pratique vécue à l'EdP, il suffit peut-être d'énumérer les auteurs qui se sont prêtés à l'exercice (voir encart 3) pour constater que si cette approche est mal connue, elle n'est pas pour autant complètement marginale ou exotique. Pour les vingt ans

de l'EdP, James March avait d'ailleurs pris la plume en 2003 pour expliquer que ces textes rassemblés dans le journal de l'École de Paris étaient selon lui :

«*one of the better things to happen to research in management in recent years* »

Encart 3 : les orateurs académiques à l'École de Paris du Management (extrait)

Abrahamson E., Aggeri F., Alter N., Baroncelli A., Benghozi P-J., Berry G., Berry M., Bernard A., Besseyre des Horts C-H., Boiteux M., Bouchikhi H., Ramwell A., Burgelman R., Chevrier Y., Clot Y., Cochoy F., Colasse B., Colson A., Crozier M., d'Iribarne A., d'Iribarne P., Daniel J-M., Davezies L., Djelic M-L., Doz Y., Dumez H., Duvernay F., Ekeland I., Engwall L., Favereau O., Gadrey J., Garel G., Geslin P., Gibert P., Giraud P-N., Girin J., Godelier E., Guesnerie R., Hatchuel A., Henry, Jacquet D., Kalika M., Kimberly J., Kipping M., Koppel R., Lagadec P., Laroche H., Laufer R., Le Bras H., Le Goff J-P., Lévêque F., Maniak R., March J., Midler C., McKenna C., Moisdon J-C., Morel C., Mottis N., Nioche J-P., Padioleau J-G., Pallez F., Paradeise C., Paris T., Ponssard J-F., Proulx M-U., Ramanantsoa B., Rayna T., Riveline C., Rosenzweig P., Rouquet A., Roy , Schwartz B., Segal J-P., Starbuck W., Stern N., Taddei F., Thévenet M., Thoenig J-C., Villette M., Weil T., …

a- Les avantages de la démarche :

La stratographie et son interprétation

Comme nous l'avons vu précédemment, notre démarche typée et peu utilisée ne s'interdit aucune hybridation avec des méthodes plus classiques quand cela est pertinent. Elle fait le choix a priori de ratisser large mais ne s'interdit pas chemin faisant de creuser profond si une carotte révèle une véritable pépite. Les couches de substrat qui sont extraites par nos carottes sont, comme on l'a vu précédemment, des thématiques managériales signifiantes pour les praticiens. Elles révèlent l'air du temps, la pensée managériale de l'époque. Elles se sédimentent comme en géologie, les unes sur les autres, les plus superficielles étant les plus récentes etc. L'analyse de la présence de telle thématique ou non dans telle carotte est un premier enseignement mais souvent limité. Il faut bien entendu analyser plus en profondeur la composition exacte de chaque couche pour pouvoir comparer les carottes et en tirer des conclusions (confirmation, infirmation, modification de découvertes précédentes) ou pour comparer avec la connaissance déjà admise (création ou modification de théorie). Par exemple toutes les pratiques d'entreprise en matière d'intrapreneuriat sont en partie semblables et en partie différentes, comme les couches d'argiles peuvent être blanches, rouges, vertes, roses... C'est une chose de constater la

présence d'intrapreneuriat dans tous les échantillons ou seulement dans certains secteurs ou dans les entreprises d'une certaine taille, cela en est une autre de décrire une typologie précise, les conditions d'apparition, les bénéfices et les limites… Toutes ces interprétations ont de la valeur et créent des nouvelles connaissances. Certaines sont plus pratiques, d'autres plus théoriques.

Une méthodologie plus qu'une méthode

Ce type de collecte de données suit un programme peu strict. La campagne de carottage n'est pas réellement bornée dans le temps. Le plan de carottage (les lieux de prélèvement prédéfinis) évolue en partie en fonction des découvertes. On espace la distance entre deux carottes quand on trouve la même chose dans les deux carottes, on raccourcit la distance entre deux carottes quand on trouve des choses significativement différentes d'une carotte à une autre. On se déplace à un tout autre endroit du champ si l'opportunité de prélever se présente. Le plan de fouille (carottage) peut sembler insuffisamment planifié dans le détail (méthodique) à certains chercheurs et laisser trop de place à la reconfiguration permanente. Mais pour ceux qui sont à l'aise avec les aspérités du terrain et savent s'y adapter tout en conservant une certaine rigueur dans les prélèvements, ceux que Hlady-rispal appelle les funambules, il s'agit de gérer une interaction entre la méthode et les aspérités du terrain avec la rigueur nécessaire et suffisante (une méthodologie).

L'analyse d'une carotte à l'œil nu est intéressante car elle permet des prises de décision rapides sur le déroulé de la campagne mais elle nécessite une analyse plus profonde par des techniques qui sont plurielles. Dans notre cas, il s'agit au minimum de compléments d'information qui peuvent être obtenus par des entretiens complémentaires en interne ou à l'extérieur de l'organisation mais aussi par des recherches documentaires notamment les rapports annuels, la presse…

Bien entendu, le fait que nous nous appuyons notamment sur des comptes rendus rédigés par des rédacteurs expérimentés pose le problème de la subjectivité d'un texte littéraire. Mais sur cet argument nous ne pouvons que rejoindre Dumez (2021, p.8) qui consacre deux chapitres sur le sujet « *Il faut rompre avec l'idée qu'il faudrait exclure la description et la narration comme des formes extra-scientifiques, littéraires, subjectives : la recherche qualitative se doit de décrire et de raconter, et la description et la narration doivent être envisagées comme des méthodes scientifiques objectivantes et susceptibles de critique* ».

Le fait que ce compte rendu soit relu par le praticien qui fait ses commentaires peut sembler suspect. Nous avons déjà vu au contraire que cette interaction supplémentaire apportait une grande richesse pour le chercheur qui aiguise à cette occasion son observation à la lueur des demandes plus ou moins raisonnables de modification des témoins. Nous avons vu également que Hlady-Rispal (op. cit.) recommandait avec force au chercheur de faire contrôler ses notes par les intéressés. Il faut assurément y voir un dispositif efficace de contrôle de la subjectivité des chercheurs.

b- Les apports de la démarche

Des acteurs agissants bien concrets

Si le principe d'un témoignage, préalablement sélectionné et cadré par un chercheur et versé au débat public ne saurait constituer une garantie absolue contre tout risque de propos enjolivé, il garantit en revanche la démarche contre l'un des risques majeurs en matière démarche compréhensive : le risque des acteurs abstrait (Dumez 2021. P.6). C'est bien en effet un acteur agissant en chair et en os qui défend devant un auditoire exigeant (qui a le temps de le questionner) la réalité de sa pratique et la logique de ses actions et interactions. Le risque serait finalement plus grand pour lui de tenir un discours désincarné et convenu. Si le risque n'est pas totalement évacué, il est faible et doit être comparé à celui qui existe tout autant, d'un entretien insincère en tête à tête avec un chercheur.

Que peut produire une telle démarche ?

Pour prendre un exemple rapide de ce que peut produire une telle démarche, nous prendrons l'exemple du travail sur le groupe Casino. Un carottage initial est opéré dans le groupe Casino en 2018 à travers le témoignage du directeur de la transformation numérique. C'est l'interview fin 2017 du PDG du groupe Casino, dans le cadre d'un autre travail (la rédaction de l'ouvrage « la transformation numérique et les patrons ») qui avait permis d'identifier la singularité de nombreuses actions de gestion de l'entreprise notamment autour de la notion de transformation numérique au sens large (technologie, modèles économiques, entrepreneuriat, stratégie, fidélisation, multicanalité…).

L'approfondissement des fouilles chez Casino

A partir de ce témoignage qui souligne un certain nombre d'innovations ou initiatives intrapreneuriales (richesse et singularité du contenu de la carotte), nous avons décidé de rapprocher la distance avec d'autres forages en creusant ailleurs dans le groupe à commencer par des initiatives remarquables : - la filiale GreenYellow, spécialiste de la transition énergétique créée par intrapreneuriat, - la filiale Cdiscount, solide n°2 du e-commerce en France). D'autres entretiens préalables ont été menés (Franprix, Leaderprice…). Il en ressort un certain nombre d'observations consignées dans une note d'étonnement de la chaire Phénix[3].

Alors que la redynamisation de l'esprit entrepreneurial (corporate entrepreneurship) est devenue une nécessité pour toutes les entreprises, elles ont développé des actions de sensibilisation à la culture start-up (hackathon, bootcamp, atelier de design thinking…), des programmes d'intrapreneuriat, des incubateurs, des entités d'investissement dans des start-up (Corporate Venture Capital) ... La totalité des grandes entreprises a développé au moins l'un de ces dispositifs ; la plupart en a développé plusieurs, voire la totalité. Il s'agit de répondre à la menace d'uberisation (innovation intensive et menace de nouveaux entrants). Ces dispositifs en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat sont assez standard et consistent à incorporer dans la grande entreprise les discours, les compétences, les process, les méthodes et même les espaces de travail des start-up. Le nombre de start-up internes créées n'a jamais été aussi élevé, le taux de mortalité est très élevé mais pas plus élevé que dans l'écosystème start-up. La plupart des grands groupes ont réussi à faire émerger des start-up viables mais quasiment aucune n'a atteint la valorisation des fameuses licornes.

Dans ce paysage foisonnant mais assez homogène où les dispositifs se ressemblent beaucoup, les pratiques et les dispositifs mis en œuvre par le groupe Casino semblent très divergents : pas d'incubateur central, de hub de l'innovation, de programme d'intrapreneuriat et pourtant le groupe a su faire naitre en son sein une start-up interne comme GreenYellow aujourd'hui valorisée plus d'un milliard d'euros. D'autres filiales comme par exemple RelevanC connaissent un succès rapide et devrait pouvoir viser la taille de licorne à moyen terme. La Filiale Cdiscount, n°2 du e-commerce en France rencontre un réel succès et a récemment fait émerger trois filiales qui ont vocation à atteindre cette valeur de plus d'un milliard d'euros. Il s'agit d'un entrepreneuriat de deuxième génération, alors que tant de grandes entreprises peinent à ne pas tuer les filiales d'avenir qu'elles ont porté sur les fonts baptismaux. Dernière curiosité, les principales start-up internes chez Casino ont été hébergées non pas par un incubateur mais par la direction de la stratégie et du plan qui ne ressemble en rien à un incubateur. Cette direction de la stratégie est directement pilotée par le directeur général adjoint…

Cette surperformance d'un dispositif par ailleurs peu documenté est une énigme. Est-ce une pure coïncidence sans signification particulière ou la découverte par le groupe Casino d'un dispositif plus performant que le fameux incubateur ? Les innovations du groupe casino sont-elles de nature différente de celles qui sont développées par les autres groupes ?

[3] Note d'étonnement n°1 – https://chairephenix.org/2022/02/18/le-cas-casino/

C’est bien la pratique du carottage sans cadrage théorique précis (question de recherche préliminaire) qui a permis de formaliser une telle énigme et de telles hypothèses. On notera par ailleurs que la réponse est quasiment cadrée par les observations et pourrait se résumer à la formulation suivante : pour quel type de projet et sous quelles conditions une direction de la stratégie est-elle un dispositif plus performant pour faire émerger des start-up internes à très fort potentiel (quasi-licorne) ?

S’il semble difficile avec cette méthode de répondre à une telle question de manière scientifique, l’analyse comparée ne permet que de faire des hypothèses plus ou moins probables. Les entreprises nouvelles « incubées à la direction stratégie » ne sont pas des créations *ex nihilo*, mais des entreprises qui mobilisent des actifs existants du groupe (souvent sous utilisées ou mal valorisés) en vue de nouveaux usages. Il s’agit par exemple des surfaces de toiture inutilisées des supermarchés pour GreenYellow ; des données clients de toutes les enseignes du groupe pour RelevanC ; des stocks non cédés pour LeaderPrice etc. On peut faire l’hypothèse que la compétence financière, la vision stratégique du groupe, la proximité avec la direction générale, la capacité à ouvrir toutes les portes utiles dans le groupe sont des conditions indispensables pour réussir à faire éclore de telles entreprises à la croissance explosive. Si ces hypothèses se confirment et que ces compétences et capacités sont nécessaires il peut alors sembler logique de les trouver davantage dans une direction de la stratégie que dans un incubateur, qui est par construction une organisation plus isolé des organes de direction de la grande entreprise.

On notera que ces observations et ces hypothèses ont été jugées suffisamment intéressantes par la présidence de Casino pour qu’elles soient présentées devant le Comex groupe, le comité de gouvernance et RSE et devant le conseil d’administration et discutées. Des entretiens complémentaires au sein de la direction de la stratégie ont été lancés selon une démarche plus classique. Ils alimenteront la démarche globale pour résoudre l’énigme née d’un questionnement initialement empirico-inductif.

Les trois discussions organisées avec les trois principales instances de gouvernance du groupe Casino doit être saluée comme un réel exercice de réflexivité dont on sait qu’ils sont trop rares dans les organisations. Elles doivent également être analysées comme une démonstration de pertinence des conclusions pour les praticiens et surtout comme une boucle de rétroaction avec le terrain, qui est pour nous une condition essentielle de la création de connaissances en gestion.

On notera que l’exemple Casino n’est pas réellement exceptionnel. Un approfondissement est également en cours chez L’Oréal qui est également un terrain riche et complexe à analyser. Nous avons en effet initié avec le groupe L’Oréal, une campagne de carottage spécifique appelée « Inside L’Oréal » dont le but est de révéler des singularités managériales méconnues du groupe. Fin 2022, ce seront 8 pratiques singulières qui auront ainsi été documentées par des

monographies. On a par exemple découvert en 2021 plusieurs nouvelles fonctions souvent rattachée à la direction générale : a- le Chief Integration Officer qui est chargé de fiabiliser le processus d'intégration des acquisitions externes en vue de sécuriser le plan de croissance du groupe ; b- l'existence d'un sociologue embarqué qui accompagne le groupe dans la transformation de la culture ; c- ou encore une direction de la Beauty tech chargée de transformer le groupe de cosmétique en entreprise de la tech…

Une démarche ouverte sur l'incertitude

La recherche est toujours, qu'on le veuille ou non, plus hasardeuse que ce que racontent les articles, même dans les approches les plus conventionnelles. Certains s'étonnent d'ailleurs qu'on continue d'exiger un format d'écriture d'article qui ne reflète que très imparfaitement ou pas du tout, la réalité de la progression d'une recherche (Laroche, 2020). L'approche du carottage qui construit (constructiviste) à partir du terrain et de l'interaction avec les acteurs et non de la théorie (inductif vs. déductif), prend cette difficulté à bras le corps et assume davantage que d'autres, une progression erratique qui accueille positivement la bonne fortune. L'histoire des sciences n'est-elle pas une suite de nombreux exemples d'heureux hasards, d'erreurs transformées, de sérendipité ? Cela nécessite bien entendu des conditions, des capacités de la part du chercheurs et une posture particulière.

c- Les limites de la démarche

Le carottage est une démarche ouverte qui tout en conservant quelques fondements invariants se recompose volontiers à la faveur des nécessités et opportunités du terrain. Comme le souligne Hlady-Rispal, la démarche de l'étude de cas exige des qualités particulières (observateur, funambule, interprète et avocat) qui, si elles ne sont pas exceptionnelles, se trouvent chez certaines personnalités plus que d'autres, en général plutôt expérimentées.

La démarche du carottage est une démarche qui implique de fait une certaine expérience du terrain. Il semble a priori difficile pour un jeune chercheur sans expérience terrain de mener seul ce type de recherche. C'est avec l'expérience et donc un minimum de cas vécus, de difficultés contournées, que l'on peut envisager ce genre de recherche.
Pour mener ce genre de recherche directement, il est souhaitable de pouvoir s'appuyer sur un dispositif équivalent à celui de l'EdP car sinon l'organisation de témoignages publics peut très

vite tourner court. Rien n’empêche en revanche n’importe quel chercheur d’exploiter les comptes rendus de l’EdP mais sans bénéficier de ce qu’il y a avant et après le compte rendu et dont on a vu qu’il s’agit d’une collecte de donnée très riche et d’une certaine multi-angulation. Il s’agirait alors d’une recherche de seconde main qui resterait malgré tout valide.

Faire de la recherche à partir de ces collectes repose sur l’idée que le terrain est ouvert et accessible autant que de besoin pour y réaliser des prélèvements aussi nombreux que nécessaire. La méthode n'est donc pas économe en exploitation du terrain. Les campagnes de fouille prennent du temps, sont difficiles à circonscrire à l’avance et répondent mal à la notion de projet (début, fin, livrable prédéfini). Elles demandent aussi du temps : l’investigation évoquée ici sur les transformations digitales est entamée depuis six ans ; celle menée par Thomas Paris sur le rôle des « talents » dans la création depuis plus de quinze ans, les premières carottes contribuant toujours à l’enrichissement d’une problématique théorique distillée progressivement dans les articles et des ouvrages. La démarche de l’École de Paris s’inscrit ainsi toujours dans une perspective de long terme qui ne s’accommode guère de délai et de livrables précis annoncés à l’avance.

La méthode du carottage repose sur un postulat rarement vérifié en recherche en gestion : le terrain est ouvert et accessible dans toute sa diversité et on peut y prélever des données massives presque sans limite. Pour ces raisons, ce type de recherche nécessite des moyens financiers, des réseaux relationnels et une expertise des sujets abordés. C’est sur ce principe que l’École de Paris du management fonctionne depuis bientôt trente ans et c’est ce qui constitue sa singularité. Nos recherches reposent en grande partie sur ce dispositif qui s’avère déterminant.

Bibliographie de la partie 1

Bachelard G. (1938) *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Librairie J. Vrin

Barlatier P-J. (2018) « les études de cas – chapitre 7 du livre Les méthodes de recherche du DBA », EMS Editions

Berry M. (1986) « Connaissance et action : de la balistique à la maïeutique », communication au colloque international d'HEC Montréal du 9 au 13 juin 1986.

Berry M. (1995) "Research and the Practice of Management: A French View". *Organization Science* 6(1): 104-116.

Berry M. (2019) « Pour une recherche en gestion connectée aux enjeux d'aujourd'hui ». *Revue Française de Gestion* 2019/8 N°285. pp. 29-41

Berry M. (2000). « Diriger des thèses de terrain ». *Gérer et Comprendre*, déc 2000, pp. 88-97

Dumez H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative*. 3ème édition. Vuibert.

Dumez H. (2014). « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance ». *Le Libellio d'AEGIS*. Vol.10, n°1 – Printemps 2014 pp. 65-68

Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). "Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt". *The Academy of Management Review*, 16(3), 613–619.

Eisenhardt K.M. (1991) "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*. Vol. 16, No. 3

Eisenhardt, K.M. (1989) "Building theory from case study research". *Academy of Management Review*, 14, pp. 488-511.

Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E (2007). "Theory building from cases: opportunities and challenges". *Academy of Management journal*, 50(1°, pp. 25-32.

Hlady-Rispal M. (2000). « Une stratégie de recherche en gestion – L'étude de cas » *Revue Française de Gestion* n°253/2015 pp. reprise de l'article publié en 2000 dans le n°127 de la RFG.

Laroche H. (2020) « Il était une fois IMRAD – L'article scientifique », *Le libellio d'AEGIS*, vol. 16, n°1 – Printemps 2020, pp.7-20

Laroche H. (2021). « Les études de cas – Méthodologie de la recherche » – academia.edu

Larson, R. (1993). "Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies". *Academy of Management Journal*, 36(6), pp. 1515-1546

Leornard-Barton, D. (1990). "A dual methodology for case studies: synergistic used of a longitudinal single site with replicate multiple sites". *Organisation science*, 1(3), pp.248-266

Lijphart A (1971) "Comparative Politics and the Comparative Methodes", *American Political Science Review*, vol.65, n°3, pp. 337-367

Louart P. , Ducroquet A. (2016) « L'intérêt d'un savoir managérial produit par les dirigeants », *Theconversation.com*

Mandard M. (2021) « Ce que l'on reproche aux sciences de gestion – une synthèse des critiques adressées à notre discipline ». *Revue Française de Gestion* vol.47, n°295, mars 2021, pp. 83-103

Numagami, T. (1998). "The infeasibility of invariant laws in management studies: A reflective dialogue in defense of case studies". *Organisation science*, 9(1), pp. 1-15

Stake, R.E.(1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA

Tsoukas, H. (1989). “The validity of idiographic research explanations”. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 551-561.

Watzlawick P. et al. (1988). *L’invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Le seuil

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills.

Partie II

Excubation : une nouvelle pratique
de *Corporate Entrepreneurship*

Introduction partie 2 :

La question des meilleurs moyens pour une grande entreprise de mener des actions innovantes de nature entrepreneuriale malgré sa taille, la complexité de son organisation et une culture managériale peu portée vers la prise de risque est depuis longtemps un sujet important tant pour les praticiens que pour les chercheurs en entrepreneuriat comme nous l'avons rappelé en partie I. Une voie logique consiste à explorer la possible coopération du grand groupe avec une ou plusieurs petite(s) entreprise(s), qu'il s'agisse de start-up ou non. Parmi les nombreux dispositifs et concepts imaginés l'idée de mener l'incubation à l'extérieur de l'entreprise est une idée déjà ancienne qui a connu plusieurs formes. Notre recherche porte sur la forme la plus récente de ce qui est appelé « excubation ».

Il s'agit, pour une grande entreprise, de créer une start-up externe en association (joint-venture) provisoire avec un partenaire spécialisé, issu généralement de l'industrie du conseil. L'objectif est de développer une idée nouvelle dans les meilleures conditions, le plus rapidement possible, en vue d'obtenir non pas une simple preuve de concept (PoC) sur la base d'un prototype, mais une véritable preuve de marché avec des clients réels. Une fois cette preuve de viabilité obtenue, la grande entreprise réintègre en son sein tous les actifs développés (intégralité des parts de la société, marque, clientèle, brevets éventuels, data…). Malgré l'existence de plusieurs cas aboutis, cette pratique n'a pas fait l'objet à ce jour, à notre connaissance, de recherches publiées. C'est cette forme d'excubation que nous allons analyser en précisant qu'il s'agit de la troisième et dernière génération d'excubation.

En effet, le terme a été utilisé la première fois il y a vingt ans dans un livre consacré à la gestion des risques dans la high-tech. Un directeur de la R&D d'IBM signait un chapitre intitulé « « Raising Mice in the Elephant's Cage» (McGroddy 2001). Ce texte expliquait que l'incubation d'une innovation ne pouvait pas être menée au sein d'une grande organisation, du moins dans le secteur de la high-tech : *« on n'élève pas une souris dans une cage à éléphant »* résumait l'auteur. Il connaitra un certain succès dans les business school américaines.

L'argumentation se concentre sur la nécessité de mener l'incubation à l'extérieur mais reste assez silencieuse sur la manière de le faire.

Le terme a également été utilisé à la fin des années 2000, par plusieurs *incubateurs* tels que Numa[4] qui avaient perçu l'intérêt de développer des activités lucratives en direction des grandes entreprises (organisation de hackathons, *learning expeditions*, bootcamps…). Ils ont naturellement prolongé l'idée en hébergeant chez eux les salariés de grands groupes porteurs de projets innovants : les fameux « intrapreneurs ». Cette prestation d'hébergement appelée excubation est pratiquée par plusieurs incubateurs (Distiguin 2007). Quelques rares auteurs se sont employés à décrire leurs stratégies (Géméto et al., 2020). D'autres auteurs, davantage portés vers l'étude des relations de travail émergentes dans les tiers lieux (Mitev et al., 2019), n'ont pas manqué de s'intéresser aussi à cette proximité improbable entre deux populations aussi différentes que peuvent l'être les entrepreneurs de start-up (incubés) d'un côté et les salariés de grandes entreprises (intrapreneurs excubés) de l'autre. C'est la deuxième génération d'excubation.

La troisième génération d'excubation qui nous occupe ici est, pour la grande entreprise, un moyen original de développer des initiatives entrepreneuriales. Elle est aussi une manière d'enjamber la difficulté qu'elle délègue à l'extérieur, une sorte d'entrepreneuriat par procuration.

L'excubation relève-t-elle alors du champ du Corporate Entrepreneurship (CE) et qu'apporte-t-elle à sa compréhension ou à sa dynamique ? Assistons-nous à l'émergence d'un nouveau métier que l'on pourrait qualifier d'entrepreneur de transition ? Après l'entrepreneur, puis l'intrapreneur, entrons-nous dans l'ère de l'extrapreneur ? Au-delà du Corporate Entrepreneurship (CE), ce sont de multiples thématiques et pratiques managériales telles que la gestion de l'innovation, de l'externalisation, de la gestion de portefeuille, de la valeur ajoutée du conseil qui sont interrogées par l'excubation.

Nous analyserons l'excubation de 3ème génération du point de vue de l'excubateur, la société de conseil spécialisée. Le nom Go Fast utilisé est un nom d'emprunt pour les besoins de l'anonymisation, comme tous les noms d'entreprises citées.

[4] https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/l-avenir-des-grandes-entreprises-se-joue-dans-les-excubateurs-539912.html

Nous progresserons en quatre étapes.

- **Revue de littérature du Corporate Entrepreneurship (CE).**
- **Description de la pratique de l'excubation, vue de l'excubateur (le cas Go Fast)**
- **Discussion dans le champ du CE**
- **Discussion complémentaire au-delà du champ du du CE.**
- **Conclusion**

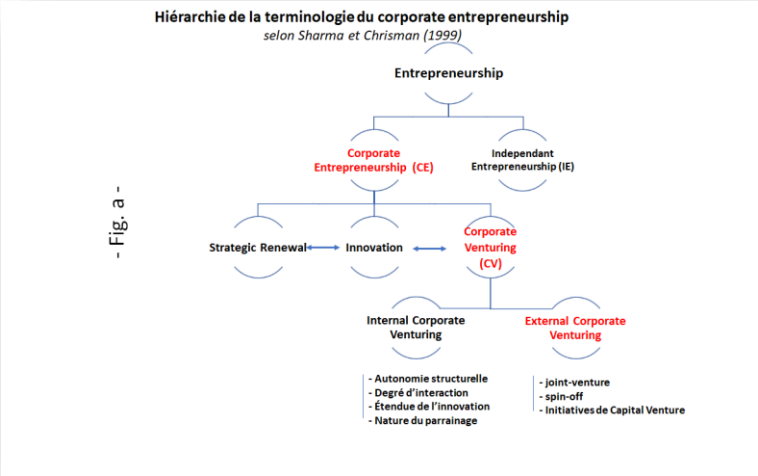
1- Revue de littérature du Corporate Entrepreneurship (CE)

En se développant et en se complexifiant, les grandes entreprises ont tendance à se rigidifier, à éviter le risque et à s'enfermer dans des procédures de contrôle qui freinent l'innovation et émoussent l'esprit entrepreneurial à l'origine de l'entreprise. La question de la revivification de l'esprit entrepreneurial au sein des grandes entreprises est posée dans la littérature en management depuis plus de 40 ans. Cette revivification s'oppose à la destruction créatrice des économistes schumpétériens, qui suppose que le neuf s'élabore sur la destruction du vieux. La littérature en management a donc, depuis plusieurs décennies, documenté les nombreuses initiatives prises par les organisations pour retrouver cette attitude particulière qu'on appelle entrepreneuriat d'entreprise (Corporate Entreneurship -CE), un apparent oxymore pour Thornberry (2001). Pour Pinchot (1985) il n'est en effet, nullement nécessaire de « quitter l'entreprise pour devenir entrepreneur ». Cependant, il était nécessaire pour les spécialistes de l'entrepreneuriat d'isoler l'entrepreneuriat classique (independant entrepreneurship - IE) de l'entrepreneuriat d'entreprise (Corportate Entrepreneurship – CE)

Les premiers prospecteurs de ce sous-champ sont Burgelman (1984), Drucker (1985) et Pinchot. Il est d'usage d'accorder à ce dernier la paternité de la création du terme intrapreneuriat (1985) : intrapreneuring.

Le champ est très vite prolifique en termes de terminologie et de concepts (corporate entrepreneurship, intrapreneuring, corporate venturing…) pour tenter de rendre compte du foisonnement d'initiatives dans les pratiques des entreprises. Il faudra attendre Sharma et

Chrisman (1999) pour tenter de réconcilier les termes et concepts du champ dans une sorte de hiérarchie sémantique (fig A). Comme l'avaient déjà noté Guth et Ginsberg (1990), le champ se compose en effet dès cette époque d'une « *somme de concepts s'emboitant les uns dans les autres* »… plus ou moins bien aurait-on envie d'ajouter.



- Fig. a -

Pour Thornberry (2001) toutes ces pratiques ont six points communs : a- *La création de quelque chose de nouveau ; b- Des ressources additionnelles à l'intérieur de l'entreprise ; c- Une démarche apprenante à la fois sur le produit et sur le processus ; d- Une démarche qui crée de la valeur ajoutée à long terme et de la richesse pour l'actionnaire ou les parties prenantes ; e- Une démarche qui produit un effet de levier (rupture) par rapport à un investissement d'amélioration des produits existants ; f- Une démarche qui engendre davantage de risque pour l'organisation puisque la chose nouvelle est incertaine et non prouvée.*

Le thème est à la mode dans les entreprises et dans la recherche en management et le foisonnement est tel que de nombreux auteurs persistent à trouver les concepts peu précis et le champ insuffisamment cerné.

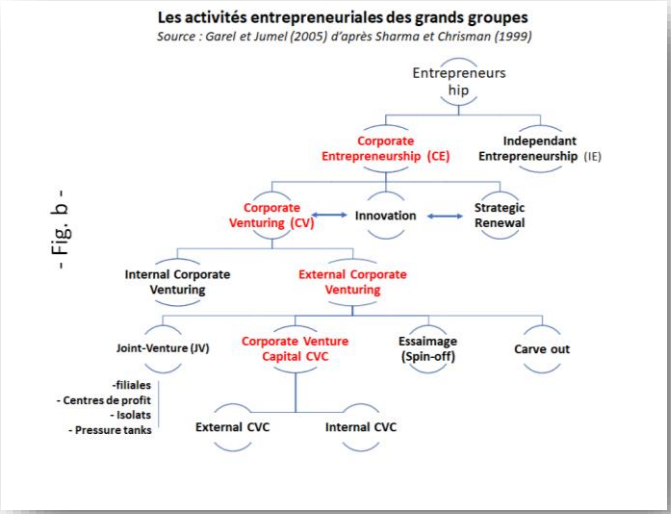
Pour tenir compte d'une cette porosité persistante avec l'extérieur de l'entreprise, l'écosystème dirait-on aujourd'hui, Siti-Maimon (1993) repris par Chang (1998) proposent le terme d'exopreneur pour qualifier les innovations développées à l'extérieur mais acquises par la grande entreprise soit par franchise, par capital investissement ou par sous-traitance.

Pour rendre compte de la dimension motivationnelle des différents types d'entrepreneurs K.S. Christensen (2004) reprend le terme d'exopreneur : « *les entrepreneurs innovent pour eux-mêmes, les intrapreneurs innovent au nom d'une entreprise existante, quand les exopreneurs font partie d'un réseau externe* » …

Sur un plan plus structurel et stratégique et regrettant comme beaucoup d'autres auteurs l'instabilité sémantique du champ, Bouchard, Basso et Fayolle (2010) entreprennent, dix ans après Sharma & Chrisman (1999) et leur approche ontologique, de mettre un peu d'ordre par une approche typologique. Ils proposent de positionner sept types de dispositifs observés en

regard de trois « méta-dimensions » préalablement tirées d'une revue de littérature des auteurs les plus importants du champ : séparation/intégration ; global/spécifique ; structure/culture.

De leur côté Garel et Jumel (2005) tentent de détailler davantage et de préciser la hiérarchie du champ initiée par Sharma et Chrisman afin de pouvoir se focaliser sur le Corporate Venturing (fig b) à l'issue d'une large revue de littérature. Ils proposent de définir comme suit : « *Le corporate venture consiste à créer, au sein d'une entreprise existante, une nouvelle entité (généralement sous la forme d'une « business unit », d'une filiale ou d'un centre de profit) pour introduire ou développer un nouveau produit, cibler ou créer un nouveau marché, développer ou utiliser une nouvelle technologie ; pour ce faire, l'entité de CV externalise des ressources internes sous la forme de « joint-venture », de « spin-off » (essaimage) ou de « venture capital » et internalise des ressources extérieures à la structure corporate, par exemple en investissant dans des start-up* ».



- Fig. b -

Pour schématiser cette porosité structurelle entre l'intérieur et l'extérieur, ils reprennent la fig. C (Jumel, 2004) pour schématiser les relations qui peuvent s'initier dans les deux sens : intérieur vers extérieur et extérieur vers intérieur.

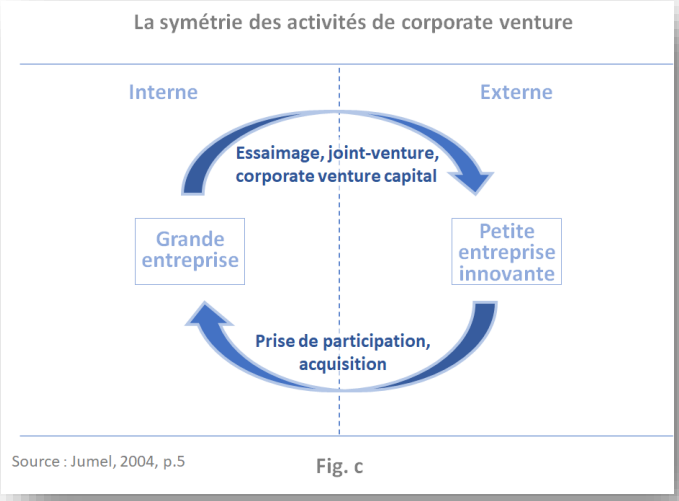


Fig. c

Malgré la difficulté à le délimiter, le champ connaît un succès croissant, autant dans la littérature académique, comme en atteste une recherche bibliométrique (fig. d) récente (Glinyanova et al. 2021), que dans la pratique où les grandes entreprises multiplient les initiatives ces dernières années pour répondre au défi de l'innovation intensive et à la menace des start-up (uberisation). Glinyanova et al. Suggèrent que des recherches futures pourraient utilement se focaliser sur une vision plus dynamique du CE et notamment sur la transformation des unités internes en unités externes. Nous concluons cette revue de littérature sur un constat d'instabilité sémantique constitutive du champ. Le CE est finalement l'une des lignes de fracture où se réinvente et se redessine sinon toute l'entreprise, du moins son contour, ce qui conforte la représentation d'une grande entreprise contemporaine hyper-modulaire, qui serait « *redécoupée en permanence au gré des opportunités, qui sont autant d'occasion d'extraire des plus-values* » (François et al. 2015).

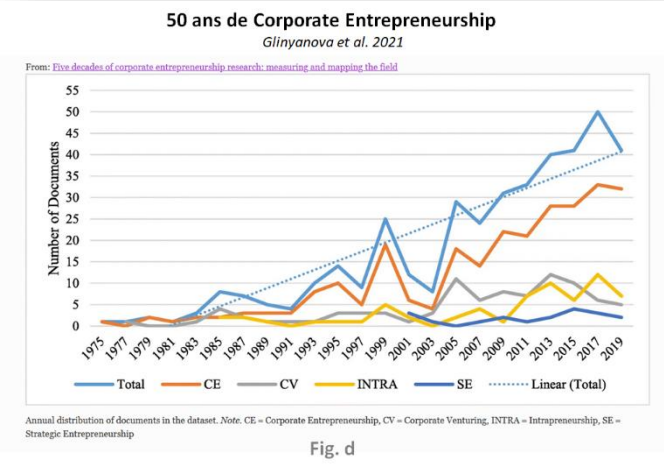


Fig. d

2- Description de la pratique de l'excubation, vue de l'excubateur

Dans le cadre de notre recherche sur la réinvention des grandes entreprises, et à l'occasion de nos campagnes de carottages expliquées précédemment, nous avons été amené à rencontrer et à étudier la société Go Fast, à travers plusieurs entretiens, un débat public à l'École de Paris du management, la réalisation d'interviews et la consultation de nombreux documents (desk research), notamment les rapports financiers et sociaux 2019 et 2020 des grandes entreprises clientes, dont deux exemples sont présentés ci-après.

a- L'entreprise Go fast

L'entreprise *Go fast* est une société de conseil française, créée en 2013, qui accompagne ses clients dans leurs démarches d'innovation. Elle est présente à Paris et à New-york. Les deux fondateurs de la société sont issus des plus prestigieuses écoles de commerces françaises. Ils

ont œuvré à des postes de direction marketing et direction de marketing digital dans des grandes multinationales considérées comme les meilleures cartes de visites professionnelles dans le domaine des produits de consommation. Ils ont ensuite chacun créé plusieurs entreprises dans le domaine du marketing, du digital et de l'innovation, qu'ils ont revendues à des grandes entreprises, notamment du domaine de la publicité digitale. Ce profil particulier capitalisant sur une double compétence de manager de grand groupe et d'entrepreneur de start -up est le creuset (operating model) du recrutement des associés depuis la création de la société. Plusieurs associés se sont succédés depuis la création de la société mais les profils sont toujours restés axés sur cette double compétence, et très généralement sur une maitrise des problématiques des marques, des ventes, de la gestion du trafic internet des clients dans le domaine des produits et services de grande consommation. Les deux autres associés (non-fondateurs) actuels dont l'un est américain et basé à New-York possèdent le même profil.

A ces profils séniors, l'entreprise ajoute des spécialistes de l'analyse stratégique et de la création de croissance (growth hacking), des jeunes issus des meilleures écoles de commerce et en général passés par quelques grands noms du conseil en stratégie. Des serial-entrepreneurs, dont certains dirigeants de start-up à succès, d'âge intermédiaire complètent les équipes.

Sur ces bases, l'entreprise, bien introduite dans l'industrie des produits et services grand public auprès des dirigeants et des directions marketing, développe des prestations de conseil et d'accompagnement à la création de nouvelles activités et de nouveaux produits et services. L'entreprise prétend représenter, du fait de son ADN, un levier d'accélération pour ses clients, notamment lorsqu'ils font face à des choix très incertains ou qu'ils ont besoin de prioriser les actions et développer au plus vite certaines activités nouvelles. L'entreprise est également bien identifiée par des fonds d'investissement qui investissent dans des entreprises en cours de repositionnement stratégique et qui doivent être réorientées aussi vite que possible. La mixité des équipes et le focus sur la vitesse dans le domaine des produits de grande consommation permettent à l'entreprise de répondre à de nombreux types de missions. Compte tenu de l'impact de ses missions (effet rapide sur les ventes ou sur le nombre de clients acquis ou retenus), l'entreprise développe un modèle d'affaires aussi orienté que possible sur des primes de résultat (success fees).

Avec toutes ces spécificités l'entreprise a élaboré, à l'occasion d'une mission à grand enjeu pour l'un de ses clients déjà connus, un montage contractuel original (cas La méridionale présenté ci-après). Il s'agit d'articuler un contrat de prestation de service classique (une équipe acceptée par le client et facturée au temps passé) avec un contrat d'association minoritaire (joint-venture). Les deux contrats sont liés dans leur temporalité grâce à un pacte d'actionnaires

entre les associés, dans lequel on trouve les conditions de sortie de l'actionnaire minoritaire (la fin de la mission elle-même définie par l'atteinte ou non de certains niveaux de CA ou de clients, ou de trafic…), le montant du rachat des parts (valeur exprimée en fonction d'indicateurs de CA, de nombre de clients, de taux de croissance etc.) On trouve également dans ce pacte d'actionnaire une clause dite de liquidité qui prévoit les conditions de sortie anticipée de l'actionnaire minoritaire en cas de désaccord, ce qui interdit de fait la possibilité pour la grande entreprise de piéger l'actionnaire minoritaire et de proposer un prix de rachat dérisoire. La direction générale est confiée à Go Fast pendant le temps de sa mission et de son association. Ce montage juridique hybride structure la prestation d'excubation et crée une relation nouvelle de prestataire-associé de la grande entreprise, une prestation « *d'entrepreneurship as a service* » et un métier de « *consultant-entrepreneur* ». Le client est lui-même un client d'un nouveau type puisque c'est un client-associé. Ces évolutions de rôle et de prestation constituent le cœur de la novation apportée par l'excubation.

La société d'une vingtaine de consultants épaulée par un réseau d'experts extérieurs incite ouvertement ses clients à choisir l'excubation mais réalise des missions classiques qui sont souvent une bonne manière d'apprendre à se connaître. Aucune opération d'excubation ne s'est réalisée avec un client préalablement inconnu. Quand la prestation ne permet pas un montage d'excubation ou que le circuit de décision de la grande entreprise nécessite une validation trop longue et chronophage pour ce type de montage, Go fast négocie un intéressement sous forme plus classique de success fees. Depuis la première opération, l'entreprise a déjà complètement finalisé une demi-douzaine d'opérations (dont deux sont présentées ci-après) et continue d'en mener plusieurs autres en parallèle.

La contribution de l'activité excubation à la marche de la société Go fast est difficile à évaluer car la société ne communique pas précisément ses chiffres et l'excubation contribue à la fois au chiffre d'affaires de Go fast mais aussi au résultat par le biais de plus-values de cession. Cette contribution hybride est plus complexe à analyser qu'une activité traditionnelle. Les plus-values de cessions sont constatées à la fin des missions (en général au bout de deux ans). Ainsi sur certains exercices comptables, il n'y a pas ou peu de plus-value de cession, alors que sur d'autres, les plus-values de cession sont supérieures au CA, situation peu fréquente dans le monde l'entreprise et qui trouble quelque peu l'analyse de bilan. L'exercice comptable (annuel) n'est pas une période idéale pour évaluer la part de l'excubation dans l'activité, parce que sur certaines périodes l'excubation représente la majeure partie de l'activité alors qu'à d'autre ce sont les activités de conseil traditionnel avec ou sans success fees qui sont majoritaires en chiffre d'affaires.

Par ailleurs, aucune rupture contractuelle anticipée n'a été enregistrée depuis le début de cette pratique. Les clients semblent satisfaits des résultats et la lecture des rapports financiers et sociaux montre une forte croissance post-réintégration, une contribution significative en matière de croissance, voire en pourcentage, de l'activité totale du groupe, mais aussi en matière d'image ou de satisfaction de nouvelles attentes clients (critères ESG) et souvent un mélange de tous ces critères à la fois.

En 2020, Go fast figure dans le top 500 du Financial Time des plus fortes croissances d'entreprise en Europe. Le classement analyse la croissance des entreprises entre 2015 et 2018, et celle de Go fast est d'environ 500%.

La concurrence de Go Fast n'est pas très aisée à déterminer car de nombreux acteurs cherchent à apporter aux grands groupes des possibilités d'accélérer le lancement de nouvelles activités. On peut néanmoins considérer qu'en créant BCBG Digital en 2014, avec un discours clair sur le co-investissement auprès des clients, l'un des trois plus prestigieux cabinets de stratégie mondial développe un concept relativement proche. BCBG Digital annonce avoir participé au lancement d'une centaine de nouvelles activités à dominante digitale et technologique dans le monde depuis sa création. Mais les règles strictes de partage des profits entre les associés au niveau mondial semblent entraver les possibilités de développement d'opérations significatives en capital. D'un autre côté, des sociétés de private equity (PE) se sont spécialisées pour cofinancer et opérer le lancement de nouvelles activités de grands groupes. C'est le cas de fonds spécialisés sur certains secteurs et qui apportent une véritable expertise et capacité d'intervention. Le véritable concurrent est européen, appelons-le creative house. Son siège social est situé à Prague. Il est dix fois plus gros que Go fast. Il a réalisé en dix ans d'existence, une soixantaine d'opérations et dispose de plusieurs centaines de collaborateurs.

b- Deux exemples d'excubation

Cas client n°1 : La société *La méridionale* est une société européenne qui commercialise des produits cosmétiques issus de terroirs méditerranéens, à travers un réseau de magasins à son enseigne. La marque est forte et bien identifiée depuis plusieurs décennies. Fin 2015, elle considère qu'elle aurait intérêt à se positionner également sur un autre type de distribution à la mode : la vente indirecte à la manière Tupperware, appelée aussi Multi Level Marketing (MLM). Une rapide étude stratégique désigne le Brésil comme pays répondant au plus grand nombre de critères pour saisir cette opportunité. Le Brésil est un pays lointain, les ressources managériales de l'entreprise sont déjà bien occupées et la direction est convaincue qu'une telle tentative doit être exécutée rapidement pour pouvoir être couronnée de succès. Le cabinet de

conseil *Go Fast,* qui a déjà réalisé plusieurs missions pour le groupe, est consulté pour savoir ce qu'il pourrait proposer pour mener rapidement à bien cette exploration.

Le cabinet dont les associés ont des expériences entrepreneuriales multiples répond qu'il est prêt à assumer la responsabilité d'une telle exploration et à s'investir plus que d'habitude grâce à une construction contractuelle originale. Il propose en l'occurrence de prendre une participation minoritaire dans la start-up à créer au Brésil, étant entendu qu'il s'engage à revendre ladite participation à *La méridionale,* à première demande, selon un prix calculé en fonction d'indicateurs convenus à l'avance. *Go Fast* constitue une équipe dont le client valide la composition et dont elle facture le temps passé au client *la Méridionale*, comme il est d'usage dans le conseil. L'équipe part s'installer provisoirement au Brésil pour recruter le réseau d'ambassadrices et lancer cette activité...

Après cinq mois au Brésil, les résultats sont décevants. Le réseau d'ambassadrices est plus difficile à former et à fidéliser que prévu. Le comportement de la plupart d'entre elles ne correspond pas aux exigences de qualité et d'éthique du groupe *la Méridionale*. Le gap culturel semble difficile à aplanir. En parallèle l'équipe *Go Fast,* qui réalise une veille marketing à 360°, repère aux USA l'entreprise *Agrume,* une jeune société récemment créée qui semble réussir sur le créneau du MLM sur lequel *La Méridionale* souhaite prendre pied. *Go Fast* conseille donc à son client-associé *La Méridionale* d'arrêter le test brésilien, de racheter la société *Agrume* et de confier à la start-up créée pour le Brésil les premières étapes de son internationalisation puisque la jeune société, très occupée par son marché domestique, ne peut se lancer à court terme à l'international. Moins de deux ans après le début de la collaboration, *Go Fast* a développé *Agrume* dans cinq pays autres que les États-Unis. La mission prend fin et *Go fast* cède, comme prévu dans le pacte d'actionnaire, sa participation minoritaire en vue d'une absorption par *la Méridionale*. En 2019, lors du premier exercice comptable post-intégration, Agrume a connu une croissance de +330% et a contribué à la croissance du groupe *la Méridionale* pour plus de la moitié. Le rapport annuel 2020 (clos le 31 mars 2021) de *la Méridionale* précise que la croissance d'Agrume a été de 25,7% alors que toutes les autres marques du groupe ont été en léger déclin, suite aux fermetures de magasins liées à la crise sanitaire. Agrume représente plus de 6% du CA du groupe ce qui en fait une activité significative.

<u>Cas client n°2</u> : Le groupe Jupiter est une multinationale américaine dont l'une des branches est leader mondial de l'alimentation et de l'entretien des animaux domestiques. Il dispose de plusieurs marques fortes distribuées dans la grande distribution, les magasins spécialisés et chez les vétérinaires. En 2018, ses services marketing identifient de nouvelles attentes de certains clients qu'elle estime mal servir avec son offre actuelle. Certains clients urbains actifs à revenus

élevés sont de plus en plus sensibles à la dimension écologique et à la notion de service (livraison à domicile, accompagnement et conseil). Pour répondre à ces nouveaux besoins, la R&D de Jupiter a mis en point un produit innovant : une litière écologique pour chat. Pour être vraiment écologique, la litière une fois usagée devrait être recyclée ce qui fait porter une grosse contrainte sur les clients. Pour éviter ces désagréments, Jupiter imagine un service de livraison à domicile qui pourrait se charger de reprendre la litière usagée et en assurer le recyclage.

Ce service payant ne pourrait intéresser, dans un premier temps, qu'une fraction de clientèle, probablement aisée, active, très sensible à la cause écologique, plutôt jeune et donc à l'aise avec l'achat en ligne et la logique de l'abonnement mensuel. Un tel service serait pour Jupiter un métier nouveau et un nouveau positionnement sur lequel ses clientèles historiques ne l'attendent pas forcément. Les services marketing pensent donc qu'il vaudrait mieux créer une nouvelle marque 100% en ligne pour séduire cette clientèle particulière et exigeante. Jupiter dispose de nombreux managers talentueux et de jeunes talents prêts à développer des nouveaux marchés. Mais les premiers assurent la direction générale de filiales importantes et ne connaissent pas très bien cette clientèle. Ils ne voient donc pas ce qu'ils auraient à gagner à démarrer une activité à partir de zéro. Les seconds n'ont pas encore fait leurs preuves. Il est donc hasardeux de leur confier la responsabilité d'un tel enjeu.

Jupiter propose à *Go Fast* de mener pour elle cette exploration éclair à Londres, ville qui semble la plus intéressante à tester compte tenu de la clientèle recherchée. *Jupiter* lui confie la direction générale de l'entreprise nouvelle à créer en joint-venture. *Go Fast* co-investit en numéraire. Cette participation minoritaire est réalisée dans le cadre d'un pacte d'actionnaires qui stipule que cette participation sera revendue à *Jupiter* à première demande à un prix convenu en fonction de critères définis à l'avance. Ce pacte contient également une clause de liquidité par laquelle Jupiter s'engage à racheter cette participation à la demande de *Go Fast,* de sorte que l'associé minoritaire ne puisse en aucun cas, être bloqué ou dilué par l'associé majoritaire.

L'équipe *Go fast* se familiarise avec l'idée de Jupiter en participant à la finalisation de sa conception avec les équipes de *Jupiter*, c'est-à-dire la fin de la phase dite d'idéation avant de créer la société *Mycleancat.com* et d'en prendre les commandes. Le service est lancé à Londres 12 mois plus tard et est rapidement réinternalisé chez *Jupiter* comme prévu. *Jupiter* dispose alors d'un nouvel actif (une marque, un service innovant, un produit innovant, une clientèle, une première base clients avec des statistiques de consommation associées…) créé dans un temps record sans perturbation organisationnelle significative. Depuis sa réintégration au sein de Jupiter, la litière biodégradable Mycleancat est désormais commercialisée sur Amazon ce qui élargit considérablement la clientèle. En parallèle, le site *Mycleancat.com* a lui, a étoffé son

offre et propose plusieurs nouveaux produits dont des aliments à base d'insectes. En outre, le bilan RSE du rapport annuel de *Jupiter* cite en bonne place depuis 2019 *Mycleancat* comme l'une de ses actions remarquables pour réduire l'empreinte écologique du groupe.

3- Discussion sur le champ du corporate entrepreneuship

Il ressort de la revue de littérature que l'excubation pratiquée par Go fast respecte les six critères définis par Thornberry comme constitutif d'une pratique de Corporate Entrepreneurship (2001)

a. La création de quelque chose de nouveau.
   Qu'il s'agisse du cas du réseau de vente par ambassadrices qui est nouveau dans ce secteur et dans certains pays ou du service de livraison/recyclage de litière écologique pour chat, les opérations d'excubation étudiées se focalisent effectivement sur la nouveauté et son adoption par le marché. Ce sont des innovations commerciales, adjacentes ou de modèle économique.
b. Des ressources additionnelles à l'intérieur de l'entreprise.
   Certes l'équipe est logée à l'extérieur de l'organisation et provient majoritairement de la société de conseil mais l'ensemble a été décidé par le client. Il finance l'équipe dans son intégralité ce qui correspond bien à une décision interne d'allocation de ressources supplémentaires.
c. Une démarche apprenante à la fois sur le produit et sur le processus.
   L'excubation est bien une occasion d'apprentissage car si le client ne bénéficie pas réellement d'un transfert de compétence en matière d'incubation de nouveau business (qui reste la chasse gardée du prestataire), il doit formaliser son idée (ses intentions, ses objectifs, ses indicateurs de performance…), participer au pilotage de l'incubation et mener les opérations de réinternalisation qui sont autant d'occasions d'apprentissage sur le produit mais aussi sur le processus, comme le soulignent les auteurs spécialistes de l'externalisation. La réinternalisation est en effet souvent une occasion de repenser l'organisation pour profiter du meilleur des deux mondes (Law, 2013), ce qui est la manifestation d'un apprentissage de haut niveau, par comparaison/transposition entre deux systèmes.
d. Une démarche qui crée de la valeur ajoutée à long terme et de la richesse pour l'actionnaire ou les parties prenantes.
   Non seulement l'excubation crée de la valeur ajoutée mais surtout elle la

valorise sous forme de plus-value de cession (création de richesse) au profit du prestataire associé minoritaire. Mais ce prix de cession offre aussi à la grande entreprise une occasion d'inscrire une valeur avantageuse et peu discutable de ces actifs dans son propre bilan, ce qui correspond à une manière fréquente de créer de la valeur dans la grande entreprise contemporaine (François, 2015)

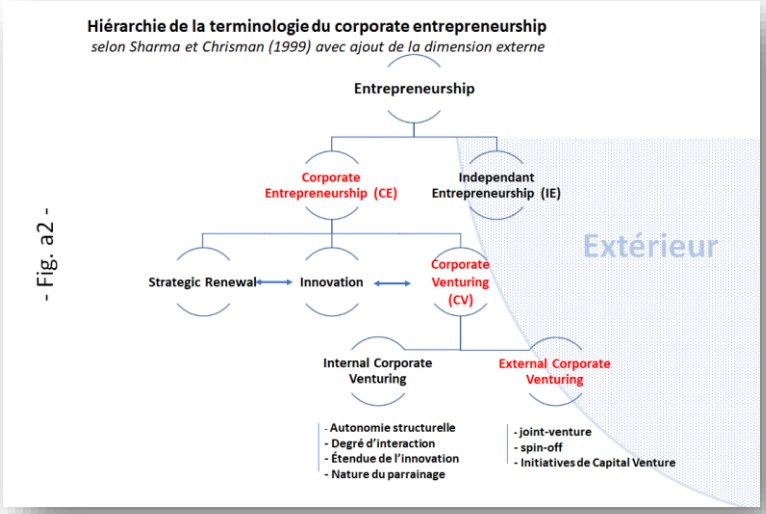
e. Une démarche qui produit un effet de levier (rupture) par rapport à un investissement d'amélioration des produits existants.
   L'excubation est spécifiquement mobilisée pour essayer quelque chose qui n'est pas dans le business habituel de l'entreprise (cf. cas *La Méridionale* et cas *Jupiter*) et le saisir rapidement avant que quelqu'un d'autre ne s'en saisisse (market window).

f. Une démarche qui engendre davantage de risque pour l'organisation puisque la chose nouvelle est incertaine et non prouvée.
   En décidant de financer une équipe externe pour tester une idée jusqu'à la mise sur le marché, l'entreprise augmente nettement son risque financier. Pour autant, l'intérêt de l'excubation est de limiter le risque au seul enjeu financier. En externalisant ces opérations, l'entreprise se prémunit du risque de perturbation organisationnelle, du risque social en cas d'échec (réaffectation des ressources humaines) et du risque d'image puisque l'activité est menée sous une marque nouvelle différente de celle du groupe.

L'excubation fait donc partie de la famille du CE mais peut-on la classifier à un niveau plus fin, dans un genre voire une espèce particulière ? La classification hiérarchique de Sharma et Chrisman (1999, fig. a) qui est régulièrement mobilisée par les auteurs du champ ou l'approfondissement de Garel et Jumel (2005, fig. b)… ne permettent pas réellement de répondre formellement à cette question. L'excubation participe en effet autant de l'innovation, que du renouvellement stratégique ou du Corporate Venturing (CV). Peut-être l'excubation penche-t-elle un peu plus du côté du genre Corporate Venturing et de l'espèce du Corporate Venturing externe mais on ne trouve pas trace d'une sous-espèce d'accueil dans le travail d'approfondissement réalisé par Garel et Jumel (2005) qui n'identifie que quatre sous-espèces (joint-venture, Corporate Venture Capital, Essaimage, Carve out). Malgré les apparences, l'excubation peut difficilement être classée dans la sous espèce « joint-venture » qui s'envisage certes en général pour une durée limitée mais jamais sur une durée aussi brève que celle de l'excubation (12-24 mois), dont l'associé minoritaire dispose généralement de la minorité de

blocage et dont le management est souvent réservé à l'associé majoritaire contrairement à l'excubation. On peut conclure à l'issue de cette analyse que l'excubation est une espèce jusqu'ici inconnue de Corporate Entrepreneurship, voire de Corporate Venturing.

Cette espèce inconnue jusqu'ici accentue si c'était encore possible, la porosité persistante entre l'intérieur et l'extérieur de la grande entreprise, entre l'entrepreneuriat d'entreprise (CE) que l'on suppose interne et l'entrepreneuriat indépendant que l'on suppose extérieur à l'entreprise. Alors que le CE se distingue nettement de l'entrepreneuriat indépendant (IE), on retrouve dans le Corporate Venturing (CV) diverses formes d'association avec des entrepreneurs internes ou externes (indépendants). La distinction entre les deux n'est pas aussi nette que la hiérarchie de Sharma pourrait le laisser penser. Le rapport avec l'extérieur de l'entreprise n'a pas été définitivement évacué par la distinction entre deux entrepreneuriats, l'un indépendant de la grande entreprise (l'extérieur - IE) et l'autre dépendant de la grande entreprise (l'intérieur - CE), loin s'en faut. Pour mieux rendre compte de cette porosité résiduelle tout en respectant scrupuleusement la hiérarchie de Sharma et Chrisman (fig. a2) nous avons permuté deux taxons au sein d'un même niveau ce qui ne modifie aucunement la hiérarchie mais permet de symboliser la frontière poreuse avec l'extérieur que nous introduisons en bleu clair dans le schéma initial de Sharma et Chrisman (fig a.2).



- Fig. a2 -

L'agent d'excubation (l'excubateur) n'entre pas non plus dans la définition de l'exopreneur de Siti-Maimon (1993) reprise par Chang (1998) et K.S. Christensen (2004). Il n'appartient pas à l'écosystème de l'entreprise, c'est un agent extérieur, associé intérimaire dans le cadre d'une mission ponctuelle. Il n'apporte que sa compétence et ne conserve rien des actifs créés. C'est un intérimaire de l'entrepreneuriat !

Finalement, les équipes de Go fast mettent leurs compétences entrepreneuriales à disposition de la grande entreprise dans une relation contractuelle de dépendance, ce qui constitue une rupture avec l'attribut de liberté totale associée à la notion d'entrepreneur. De ce point de vue,

l'excubation est un concept aussi disruptif que le fut le terme d'intrapreneur forgé par Pinchot (1985). Quand celui-ci disait « *vous n'avez pas à quitter l'entreprise pour devenir entrepreneur* » floutant autant la dualité « management/entrepreneuriat » que le statut « employé/libre entrepreneur », l'excubation pourrait répondre aujourd'hui dans un esprit de symétrie « *vous n'avez pas besoin de travailler dans une grande entreprise pour innover pour elle* ». Cette dernière proposition peut faire sens pour des innovateurs qui cherchent à maximiser leur impact et à qui la grande entreprise peut apporter des moyens très importants.

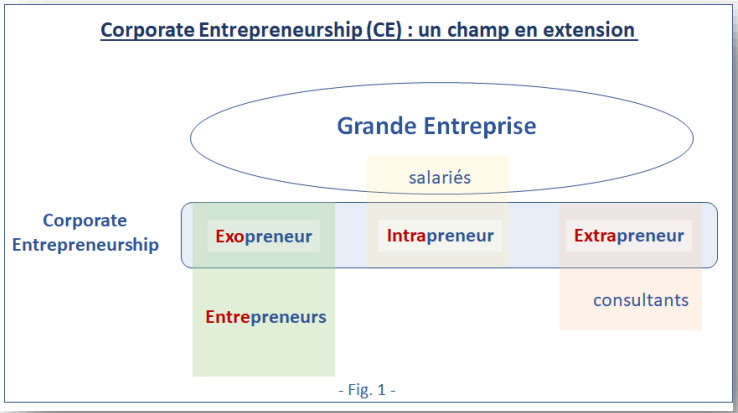
Ne faudrait-il pas alors forger un nouveau terme pour cet entrepreneur d'un nouveau type, à la fois entrepreneur de sa propre entreprise et en même temps provisoirement dépendant d'un client, de ses objectifs, de ses choix ?

Internet nous offre peut-être une piste intéressante pour redéfinir les caractéristiques et rôles des uns et des autres. Le web nous a fait découvrir dans les années 1990 à la fois l'internet grand public mais aussi sa déclinaison exclusivement interne à l'entreprise (l'intranet) et sa déclinaison propriétaire mais étendue aux partenaires (l'extranet). L'excubation ne conduit-elle pas à faire émerger le profil « d'extrapreneur » ?

On préférera le terme extrapreneur au terme d'exopreneur sémantiquement acceptable proposé par Siti-Maimon (1993) pour qualifier les innovations développées à l'extérieur mais acquises par la grande entreprise.

Outre le fait que l'excubation ne correspond pas vraiment à ces trois modes d'acquisition cités par Chang, le terme « extra » comporte en français une connotation intéressante de ressource additionnelle provisoire, disponible à la demande comme dans la restauration par exemple. On laissera le terme exopreneur qualifier tous les entrepreneurs indépendants liés à la grande entreprise dans la durée, soit capitalistiquement par du capital investissement (le cas des nombreuses start-up) soit dans des logiques plus souples de réseau plus ou moins structuré d'open innovation.

Schématiquement, il s'agirait de considérer que parmi tous les entrepreneurs du marché, il existe un sous-ensemble composé de ceux et seulement ceux qui acceptent d'entretenir des liens durables avec les entreprises, les fameux écosystèmes de l'innovation mis en avant par tant



- Fig. 1 -

de grandes entreprises sur les salons de l'innovation de type VivaTech ou CES Las Vegas. On trouvera dans la fig.1 une synthèse de notre proposition de typonomie du champ du CE.

Ainsi, à la topographie de K.S. Christensen (2004) : « les entrepreneurs innovent pour eux-mêmes, les intrapreneurs innovent au nom d'une entreprise existante, quand les exopreneurs font partie d'un réseau externe » … nous proposons de compléter de la manière suivante… « et les extrapreneurs innovent pour la grande entreprise à sa demande expresse et dans le cadre d'une mission limitée dans son étendue et dans sa durée ».

Un champ plus dynamique qui souligne des nouvelles formes de grandes entreprises

Si l'excubation n'introduit pas réellement de novation sur les méta-dimensions repérées par Bouchard, Basso et Fayolle (2010), elle participe d'une pratique fondamentalement dynamique (externalisation (séparation) puis internalisation (intégration)) qui n'entre pas facilement dans cette grille d'analyse, ou plutôt épouse successivement plusieurs de ces dimensions. En cela, on peut considérer que l'excubation apporte une extension « dynamique » à leur typologie, principalement sur l'axe séparation/intégration, et dans une moindre mesure sur l'axe structure/culture. Sur l'axe global/spécifique, les choses sont plus nettes, l'excubation est un dispositif qui tend vers le spécifique, le séparable.

Le spécifique est en effet a priori plus facile à séparer de la grande entreprise. Les cas observés chez Go fast (au-delà des deux présentés) portent essentiellement, sinon exclusivement, sur des innovations marketing, de réseau de distribution, de modèle économique (service d'abonnement notamment) qui sont des innovations beaucoup plus faciles à séparer que ne le seraient des innovations de procédé sur les facteurs de production de la grande entreprise ou ses process logistiques globaux. Mais le fait que les associés sont des experts reconnus des problématiques d'innovation marketing, de marketing digital, de création de marque interdit à ce stade une conclusion définitive en la matière. Il existe un risque d'équifinalité. Des recherches complémentaires sont nécessaires sur cet aspect.

En poussant toujours plus loin la grande entreprise à recomposer son périmètre jusque dans ses process d'innovation et y compris de manière très transitoire, l'excubation relativise probablement la portée des conclusions d'Hatchuel et Al. (2009) qui, sur la base d'une analyse historique et contingente des rapports entre les entrepreneurs et les formes d'organisation de l'activité d'innovation, tenait l'intrapreneuriat comme le symptôme d'une « *profonde inadéquation des principes de management en vigueur* » plutôt qu'une compétence à part entière. Ils en appelaient à de nouvelles formes d'organisation et énumeraient plusieurs nouveaux principes possibles. L'excubation leur répond en offrant effectivement une nouvelle forme d'organisation, au-delà des trois alternatives classiques sur lesquelles ils fondaient à

l'époque leurs observations (intrapreneuriat, spin-off, acquisition). Elle ne remet pas en cause les principes de management de la grande entreprise, bien au contraire, elle s'en accommode voire les conforte. Le caractère initialement marginal de l'idée excubée devient rapidement beaucoup moins marginal comme on l'a vu tant dans le cas *Agrume* que dans celui de *Mycleancat* relativisant l'un de leurs arguments. Enfin et peut-être surtout, la compétence entrepreneuriale est au cœur du contrat, et son déport vers le sous-traitant ne vaut en rien reconnaissance par le client d'une supposée inadéquation de son organisation.

L'excubation propose finalement une autre coupe transversale de l'entreprise, centrée sur la discontinuité possible de la dynamique entrepreneuriale c'est-à-dire sur la temporalité de son processus de renouvellement (les phases d'idéation, d'incubation... de passage à l'échelle). Cette autre manière d'envisager la réinvention de l'entreprise ne concerne pas seulement la phase d'incubation mais potentiellement toutes les phases (Deshayes, 2021). L'émergence de l'excubation suggère que l'entrepreneuriat peut être un processus plus dynamique, plus discontinu et plus hybride que ce qui a été décrit jusqu'ici par les différents auteurs. En cela, l'excubation renouvelle le champ du CE indépendamment de son poids économique qui restera probablement faible puisqu'elle n'est adaptée qu'à une seule phase du processus d'innovation, sur une partie seulement des innovations (marketing…), principalement pour les seules grandes entreprises et très grandes ETI.

L'excubation n'est pas une panacée. Ce n'est qu'une solution parmi d'autres pour exploiter une opportunité d'innovation parmi de nombreuses autres. La vitesse d'exécution et la faisabilité de mener cette opération à l'extérieur sont clés.

L'excubation des cas étudiés permet au grand groupe de saisir une opportunité stratégique rapidement, dans un environnement très concurrentiel, sans perturber son organisation et donc de lui permettre de mener par lui-même non seulement ses opérations courantes mais aussi de multiples innovations et lancements sur des activités moins isolables donc non externalisables. C'est d'ailleurs en cela que cette pratique est plutôt réservée aux grandes entreprises, qui en ont en outre les moyens financiers. Les spécialistes de l'externalisation ont souligné que la capacité à externaliser était une compétence (Law, 2013) car avec l'expérience, les clients et fournisseurs ont fait évoluer la pratique (Quélin, 2007) : les périmètres ont globalement tendance à se préciser, les durées contractuelles à se raccourcir, les instruments de pilotage à se développer et la réversibilité à s'anticiper et à s'organiser. L'externalisation provisoire de la seule phase d'incubation n'est pas tant un renoncement à faire par soi-même, qu'une possible compétence à savoir s'entourer utilement, sur un périmètre réduit et sur des objectifs plus précis, donc mieux maîtrisés.

En hybridant deux rôles (contrat de service et contrat d'association en affaires) sur une durée très limitée, l'excubation modifie significativement le champ du CE par hybridation avec des graines venues de l'externalisation

4- Discussion au-delà du champ du corporate entrepreneurship

a- Une transformation de la psychologique entrepreneuriale

Nombre d'entrepreneurs parlent de « leur » entreprise comme d'une extension d'eux-mêmes (mon bébé, ma maison…). Ce sentiment de propriété peut sembler puéril. Il est pourtant si fréquent qu'on pourrait le penser consubstantiel de la psychologie entrepreneuriale. Le sentiment de propriété (Psychology Ownership) est décrit par les spécialistes comme la résultante trois facteurs : le contrôle de l'objet, une connaissance intime de l'objet et un investissement inhabituel dans l'objet (Pierce et al. 2001). On comprend dès lors que les entrepreneurs soient si souvent sujets à ce trouble. Cet attachement qui n'est donc pas feint est d'autant plus difficile à gérer pour l'entrepreneur qu'il porte aussi de fortes dimensions sociales. L'entrepreneur entretient avec son entreprise une relation dialogique (Fonrouge, 2002), en effet « *La création d'entreprise est un projet au service d'un autre projet [de vie]* ». Et cette dialogique semble le fondement même du champ de l'entrepreneuriat pour certains auteurs (Bruyat, 1994). Non seulement l'attachement que l'entrepreneur noue avec l'entreprise qu'il a créée semble difficilement évitable mais et il semble surtout particulièrement complexe et délicat à désenchevêtrer.

C'est un point central du processus d'excubation car la réinternationalisation pourrait être rendue plus difficile, voire compromise, si le consultant-entrepreneur à la tête de la mission refusait de donner ce qu'il considère être « son bébé ». La grande entreprise a tout intérêt à vérifier à travers le CV de l'équipe à qui elle confie son actif en gestation et notamment son responsable, que celle-ci pourra s'en séparer sans drame le moment venu.

Ici encore, le fait que l'excubation soit limitée à une seule phase, celle de l'incubation, pour une durée de quelques mois doit faciliter la séparation. Toute tentative d'allonger cette période devrait être regardée avec circonspection notamment par les clients. En effet, se séparer volontairement de « son bébé » est toujours difficile mais sûrement moins à la naissance qu'après une période de vie commune.

Preuve que la séparation est un problème, *Go fast* en fait un argument de vente. « *C'est important pour nos clients de savoir que la mission se déroulera dans un cadre toujours rationnel et qu'il n'y aura pas de psychodrame en fin de mission* » confirme un associé de Go fast. Le fait que l'équipe dirigeante soit exclusivement composée de serial entrepreneurs semble apporter aux clients non seulement une preuve de compétence pour s'occuper au mieux de l'incubation de leur idée mais surtout une forme de garantie de « détachement psychologique ». Le fait que Go fast en parle spontanément et mobilise l'image de la mère porteuse semble rassurer les clients. Mais l'arrachement peut être dans l'autre sens. Sur l'une des opérations, un membre de l'équipe a souhaité poursuivre l'aventure après la réinternalisation en accord avec le client et Go fast. L'excubateur a dû accepter de voir partir ce collaborateur expérimenté. La psychologie paraît donc une dimension importante de l'excubation et elle constitue une modification significative de la supposée psychologie de l'entrepreneur attaché à sa « création ».

b- <u>Une transformation de la gouvernance de l'innovation et de la grande entreprise</u>

La générosité du dédommagement est en quelque sorte la clé de voûte du dispositif puisqu'il aide au détachement et aligne les intérêts des parties sur la création de valeur. Pour aligner les intérêts du gestionnaire entrepreneur et du propriétaire, *Go fast* propose un dispositif original à la fois contractuel (prestation de service) mais aussi partenarial (actionnarial) dans une relation au « déséquilibre contenu » grâce à la clause de liquidité.

Le contrat de prestation est assez classique, à la différence près qu'il se concentre sur les enjeux et les objectifs, et reste souple sur les ressources mobilisées et la durée, qui sont pilotées par le prestataire mais contrôlées par le client. Dans le cas de *La Méridionale*, l'idée de départ devait être déployée au Brésil ce qui s'est avéré une voie sans issue. Au lieu de mettre fin à la mission, celle-ci a été complètement repensée autour de l'acquisition de la société *Agrume,* de sorte qu'à la fin de la mission l'actif réinternalisé était plus important que ce qui était imaginé initialement tout en répondant à la même logique : créer une nouvelle activité en distribution indirecte (MLM). Non seulement Fast-up a facturé au temps passé l'ensemble de l'équipe sur la durée de la mission mais la plus-value constatée dans les comptes de Go Fast l'année de la revente de la participation minoritaire a conduit à un résultat net supérieur au chiffre d'affaires. Go Fast a été associé à la création de la valeur patrimoniale créée à hauteur de sa participation. Il ne s'agit pas d'une rétribution classique d'un consultant.

Pour rester focalisé sur les enjeux, ce type de contrat est nécessairement négocié et piloté à haut niveau. Il n'est pas âprement négocié par des acheteurs puisque l'enjeu n'est pas l'optimisation

du coût de la prestation mais, rappelons-le, la création de nouveaux actifs à haut potentiel de valorisation (nouvelle marque, nouvelle clientèle, nouveau produit…) ainsi que la prise de possession de certaines positions sur de nouveaux marchés. D'ailleurs certaines sociétés s'avèrent incapables de nouer des relations à un tel niveau *« il existe des cas où nous ne pouvons pas prendre de parts, car la simple validation de l'entrée d'un actionnaire minoritaire dans la nouvelle entité prendrait entre douze et dix-huit mois... Dans ce cas, nous négocions, par exemple, l'obtention d'un complément de rémunération en cas de succès de l'opération.* » confie un dirigeant de l'excubateur.

L'intéressement de la société de conseil à la richesse créée, à hauteur de la participation au capital de 10 à 15% aligne, de fait, les intérêts du mandant sur celui du mandataire, la clause de liquidité évacuant par ailleurs les éventuels abus de pouvoir de l'associé dominant.

Si la gouvernance de l'innovation externalisée semble mieux établie dans le dispositif d'excubation que dans d'autres dispositifs, la question de la gouvernance se déplace au sein de la grande entreprise. Concéder à une entreprise extérieure une part de capital d'une société dans laquelle on place de nombreux espoirs tout en finançant les prestations de ladite société extérieure induit en toute logique des questions de gouvernance au niveau de la grande entreprise qui ne semblent pas avoir déjà émergé.

c- Une transformation de la gestion de portefeuille

L'apport le plus significatif de l'excubation dans le management de la grande entreprise réside probablement dans la notion d'option : financière et stratégique.

1- Une quasi-option d'achat à terme

Le dispositif contractuel est relativement complexe puisqu'il comprend un contrat de prestation adossé à un contrat d'association qui comprend un pacte d'actionnaire avec promesses unilatérales croisées d'achat et de vente. Il est surtout peu orthodoxe car il est notoirement déséquilibré en faveur du plus faible : le prestataire. Il faut sûrement lire ce déséquilibre volontaire comme une volonté des parties de contrebalancer le déséquilibre naturel en faveur de la grande entreprise qui peut potentiellement mettre fin au paiement de la prestation et diluer son partenaire à l'occasion d'opérations en capital. Ce rééquilibrage en faveur du prestataire est donc probablement une condition sine qua non de l'émergence de ce type de prestation et garantit l'absence de conflit ou à tout le moins définit son mode de résolution. La grande entreprise cliente se réserve, dans les faits, le pouvoir de mettre fin à l'opération, à tout moment, sans réellement avoir à se justifier, dès lors qu'elle assume la totalité des conséquences financières de la rupture. En terme financier, la grande entreprise achète le droit de racheter, à

terme, la participation de son associé minoritaire à un prix qui n'est pas fixe mais dont le calcul est connu. Son risque financier maximal est donc important mais à peu près cerné alors que son gain est potentiellement infini (au sens mathématique de la gestion des options financières). Il s'agit donc d'un contrat assimilable à un contrat d'option d'achat, à une date approximative mais relativement proche. Cela permet à la grande entreprise soit de parier sur une tendance prometteuse de marché avec un fort effet de levier, soit de se prémunir d'un risque (celui d'être trop exposé à un marché trop mature et donc sujet à disruption brutale), soit les deux en même temps.

2- Une plus grande optionalité stratégique (Analyse par les options réelle – AOR)

En termes stratégiques, la grande entreprise est souvent positionnée simultanément sur de nombreux marchés qui se fractionnent ou se recomposent en permanence. Elle raisonne en partie dans une logique de gestion de portefeuille qu'elle revisite régulièrement en vue d'arbitrage. Avec l'excubation, la grande entreprise s'offre discrètement (vis-à-vis de ses clients historiques, de ses collaborateurs, de son organisation et de ses concurrents) la possibilité de créer un nouvel actif, un nouveau positionnement sur un segment de marché sans avoir besoin d'afficher ses intentions. Elle peut, quand le temps lui parait venu, officialiser ses intentions, réintégrer l'actif dans son organisation, le laisser relativement extérieur (filiale autonome), le céder totalement ou à la découpe, l'utiliser comme élément de partenariat avec d'autres acteurs (sorte de GIE ou de plateforme) ou même le liquider purement et simplement. L'entreprise augmente ses options stratégiques et allonge le délai auquel elle devra prendre une décision engageante. Ce montage apporte de l'optionalité stratégique (et financière) à l'entreprise cliente, au sens de la théorie des options réelles développée par Stewart Myers (1977), ce qui est essentiel dans une entreprise agile faisant face à des marchés instables.

L'excubation n'est pas une démarche d'optimisation d'un portefeuille d'activité mais une démarche visant à augmenter, pour les dirigeants, le nombre d'options stratégiques disponibles et reculer le moment de la décision. Or, l'augmentation des options est un critère de plus en plus valorisé par les spécialistes de la gestion de portefeuille pour protéger la croissance à long terme dans un environnement mouvementé (Biloshapka, 2021). C'est une inflexion notable des logiques d'optimisation dominantes dans le management des entreprises depuis une quarantaine d'année. C'est la théorie des options réelles. Cette nouvelle tendance au foisonnement des options pourrait même s'envisager comme un principe d'antifragilité cher à Nassim Taleb (2012) et comme un renouveau de la pensée stratégique (Deshayes, 2019) dont la récente crise

sanitaire a montré une possible pertinence, et surtout un nouvel axe dans le discours des consultants[5] et dans les arbitrages de portefeuilles boursiers[6].

d- Une transformation de l'industrie du conseil

La pratique de l'excubation renouvelle aussi les pratiques de l'industrie du conseil. Si l'équipe d'excubation est composée comme d'habitude de juniors et de seniors, la taille moyenne des équipes est plus petite que d'habitude dans les grands cabinets et le directeur de la mission est totalement impliqué, ce qui est de plus en plus rarement le cas dans les autres missions de conseil en management (Christensen et al. 2013). Si les juniors sont comme depuis toujours issus des meilleures écoles, le profil du directeur de mission est beaucoup plus atypique et nécessite de combiner des expériences de grandes structures et des expériences de création d'activité et d'entreprise, ce qui ne correspond pas au profil le plus courant dans cette industrie. L'excubation introduit également une gestion des ressources humaines en rupture avec le modèle dominant dans l'industrie.

La participation des consultants au capital de l'entité créée assure une participation à la création de valeur potentiellement plus important que les traditionnels *success fees*. Elle augmente donc d'autant la profitabilité de la mission de conseil qui est une question clé dans cette industrie. Mais surtout cette participation change en profondeur la relation. Le consultant n'est pas seulement un prestataire de service, ou même un « partenaire », notion floue ne signifiant pas grand-chose, mais un véritable associé, ce qui change beaucoup de choses dans la relation au jour le jour. Cette situation assure au consultant davantage de confort et, par voie de conséquence, plus de sérénité dans la conduite des opérations, ce qui n'est pas anecdotique quand on doit relever des défis aussi importants, le plus vite possible, en totale incertitude. Il sera intéressant dans quelque temps de pouvoir étudier de plus près les effets de cette nouvelle pratique sur cette industrie : en termes de relations client-consultant, de recrutement, de profitabilité, de satisfaction client… Les premières observations semblent plutôt positives mais il est impossible de conclure définitivement à ce stade.

D'autres sociétés de conseil comme BCBG Digital Venture interviennent sous une forme proche de celle de Go fast, même si cette multinationale du conseil n'utilise pas le terme excubation. La pratique de Go fast est innovante mais pas complètement isolée. D'autres types d'entreprises adoptent des pratiques approchantes, comme nous l'avons dit plus haut, mais en

[5] Voir McKinsey. https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-resilience-during-the-covid-19-crisis#

[6] Voir performance d'un portefeuille boursier réputé antifragile https://biotechbourse.fr/notre-indice-antifragile-progresse-de-50-en-3-mois/

venant du monde du private equity. Elles apportent alors davantage d'argent frais, mais se réservent une participation plus importante d'au moins 50%, ce qui change beaucoup de choses notamment en termes de plus-values de cession. Ces entreprises ne facturent pas leurs prestations au client. Certains auteurs en parlent comme des VBO (Venture Buy Out) pour expliquer qu'il s'agit d'opération de LBO (Leverage Buy Out) dont les fonds seraient apportés par des acteurs du Venture Capital (Nohria et al. 2021). Si ces nouvelles pratiques ne se ressemblent pas totalement, elles ont toutes une vocation commune : revivifier l'esprit entrepreneurial des grandes organisations.

D'ailleurs, Go fast prétend travailler en proximité avec certains acteurs du private equity qui probablement ne disposent pas d'équipes capables de prendre les commandes de nouvelles activités tout en restructurant des entreprises récemment rachetées. Cela suggère une certaine proximité d'état d'esprit et de compétence entre les deux professions et une même focalisation sur une valorisation rapide d'actifs anciens ou nouveaux.

Cela suggère aussi que le conseil ne vend plus seulement ses prestations aux managers des entreprises mais aussi aux investisseurs capables d'intervenir dans une bifurcation stratégique des entreprises après une prise de contrôle. C'est bien une évolution substantielle du métier de conseil que de participer activement aux processus de valorisation d'actifs des grandes entreprises, qu'elles en soient à l'initiative ou que cette initiative vienne de fonds de private equity.

e- Une transformation de la gestion de projet

Le mode projet est souvent présenté comme une forme organisationnelle particulièrement adaptée au développement d'une innovation (Lenfle et Midler, 2003). Dans cet esprit, nous considèrerons l'incubation externalisée (excubation) comme une forme extrême de projet. En effet, s'il s'agit d'une équipe projet volontairement désimbriqué du reste de l'organisation, pas simplement sur un principe d'autonomie mais selon un principe d'indépendance : « *on fait tout pour gérer loin de la DSI par exemple* » reconnaissait un patron de Go fast. Tout est géré comme une entreprise provisoirement indépendante « *nous prenons toujours la direction générale* » et non comme un projet au sens classique, avec un double rattachement hiérarchique et fonctionnel. Il n'empêche que cela reste un projet tout de même, avec un début, une fin et un livrable : saisir une opportunité de marché (niche). Les six caractéristiques d'un projet rappelées par Lenfle et Midler (op.cit.) sont donc respectées mais à des degrés différents. Le projet a bien un but à atteindre mais celui-ci est davantage exprimé en termes d'enjeux que de performance, de délai ou de coût comme nous l'avons vu dans le cas la Méridionale, où le projet a été

complètement reconfiguré pour tenir compte de l'impasse brésilienne et de l'opportunité américaine, pour mieux respecter l'enjeu de départ de créer le plus rapidement possible une activité cosmétique basée sur la vente par le biais d'ambassadrices. De ce point de vue, l'excubation se rapproche clairement de l'agilité organisationnelle telle que définie par Gunasekaran (1998) « *délivrer de la valeur aux clients ; être prêt aux changements et à changer ; valoriser les hommes, leurs compétences, et leurs connaissances ; et former des partenariats virtuels* » et donc des projets dits agiles.

La définition de Lenfle et Midler laisse à penser que la fin du projet correspond à la livraison d'une innovation « finie », ce qui est indispensable dans certaines industries, mais dans les opérations d'excubation, nous observons plutôt une innovation au potentiel avéré mais encore en devenir (un bébé) qu'il appartient à la grande entreprise de développer (de faire grandir et d'élever) une fois revenue dans son giron. « *Certaines personnes adorent faire passer une activité de 0 à 1, et de 1 à 5, mais pas du tout de 5 à 100, et encore moins de 100 à 10 000. C'est d'ailleurs sans doute un peu mon cas* » explique le consultant-entrepreneur.

Ce cas revisite aussi la dynamique de situation projet introduite par Midler et rappelée par Lenfle et Midler (op. cit p.2), qui établit que le projet est une situation « *dans laquelle on passe d'une situation où l'on ne sait rien mais où tout est possible, à une autre où, au contraire, le niveau de connaissance a atteint son maximum mais où toutes les marges de manœuvre ont été utilisées* ». L'excubation respecte cette loi fondamentale des projets pour l'essentiel sans toutefois l'épouser complètement. Les innovations marketing ou d'opportunités de marché, qui sont des bonnes cibles pour l'excubation, correspondent très souvent à des innovations intermédiaires, non finies, en devenir. (Il s'agit souvent de marques nouvelles qui commencent avec un produit ou un service mais qui en appellent d'autres en cas de réussite. Le service Mycleancat a permis de prendre place sur le marché ce qui a permis de développer de nouveaux produits/services comme l'alimentation des chats à base d'insectes ou au contraire de vendre la litière écologique dans un autre réseau de distribution comme c'est le cas avec Amazon). Il y a donc encore beaucoup à apprendre, longtemps après la fin du projet (surtout si le marché s'élargit) et les marges de manœuvre restent substantielles même à la fin du projet d'excubation car, comme on l'a vu précédemment, l'apport essentiel de ce type d'innovation étant d'apporter un supplément d'optionalité stratégique, elle recèle de nombreuses possibilités de rebond et donc de reconfiguration. En outre, la date de fin est approximative dès le départ. De fait, il s'agit plutôt d'une date « au plus tôt » car une opportunité de niche n'attend pas (market window). Le projet d'excubation reprend une grande partie des caractéristiques des projets agiles en les poussant encore un peu plus loin.

Conclusion sur l'excubation :

L'excubation redessine donc conceptuellement la définition du Corporate Entrepreneurship en étendant son périmètre au-delà de la définition originale et en floutant ou transformant le classique antagonisme entrepreneur/manager en dialectique propice à l'innovation.

L'excubation est une pratique qui semble satisfaire aussi bien les clients que l'excubateur, notamment sur le plan économique. Elle devrait donc se développer à l'avenir même si ce point reste à vérifier dans le temps.

L'excubation est, en matière d'innovation et de développement de nouvelles activités, une pratique managériale très spécifique qui vient en complément de très nombreuses autres C'est un outil spécialisé de plus dans une boite à outils déjà fournie. Elle est probablement vouée à rester très ciblée sur certains types d'innovation (innovation commerciale ou marketing notamment) et sur certains secteurs comme les biens de consommation grand public comme Nestlé, L'Oréal, Danone, P&G… dont la culture marketing est une dominante d'entreprise.

Elle semble réservée aux grandes entreprises ou très grandes ETI. En effet, ce sont les grandes entreprises qui souffrent le plus d'aversion au risque, de lenteur et de rigidité organisationnelles. Ce sont elles enfin qui ont le plus grand nombre d'opportunités à gérer et qui ont donc le plus besoin de saisir des opportunités de marché par des moyens multiples et parfois non conventionnels. En effet, elles ont à gérer les plus grands enchevêtrements de positions sur les marchés dans des portefeuilles à optimiser. Ce sont elles aussi qui ont les moyens financiers de recourir à ces montages plutôt onéreux mais justifiés en regard des enjeux. Ce sont elles enfin qui ont la culture (pour certaines d'entre elles du moins) de la gestion d'options.

Malgré un essor économique dont on peut s'attendre à ce qu'il reste limité à certains secteurs économiques et à certaines phases critiques de la création de nouvelles activités, cette pratique de corporate entrepreneurship (CE) est intéressante à étudier et à faire connaitre car elle réinterroge non seulement le champ du CE mais aussi de nombreuses autres dimensions du management (externalisation, gestion de portefeuille, incubation, collaboration entre grands groupes et petites entreprises, culture entrepreneuriale vs. culture managériale…).

L'étude du développement futur des cas évoqués dans notre recherche, ainsi que de nouveaux cas devrait permettre de poursuivre le questionnement sur les dynamiques à l'œuvre dans les organisations pour transformer les menaces et incertitudes en opportunités d'affaires.

Bibliographie partie II

Bibliographie spécifique à l'émergence du terme excubation :

Géméto, M., Chabaud, D. & Barth, I. (2020). "Excuber pour innover : une nouvelle voie pour les grandes entreprises ? » *Entreprendre & Innover*, 46, 30-41.

McGroddy, J.C. (2001) "Raising Mice in the Elephant's Cage," in Lewis M. Branscomb and Philip E. Auerswald, eds., Taking Technical Risks: How Innovators, Executives and Investors Manage High-Tech Risks. Cambridge, MA: MIT Press.

Mitev N., de Vaujany FX., Laniray P., Bohas A., Fabbri J. (2019) "Co-working Spaces, Collaborative Practices and Entrepreneurship". In: Riemer K., Schellhammer S., Meinert M. (eds) Collaboration in the Digital Age. Progress in IS. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94487-6_2

Bibliographie au-delà du terme excubation :

Berger S. (2006) *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Seuil.

Biloshapka V., Osiyevskyy 0. (2021). Strategic Optionality: Managing Assets Portfolio for Achieving Growth and Longevity in Turbulent Environments. Rutgers Business Review, 2021 Vol. 6, No. 1, pp.24-36

Bouchard V., Basso O., Fayolle A. (2010) « Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux ». *3èmes Journées Georges Doriot*, Mar 2010, EM Normandie, Caen., France.

Bouchard V, (2020) « L'intrapreneuriat n'est pas une mode », *le libellio d'AEGIS*, vol. 16, n°1 pp. 25-28

Burgelman R. A. (1983), « A process Model of Internal Corporate Venturing in Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n°2, pp. 223 244.

Bruyat C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue française de gestion*, novembre-décembre p. 87-99.

Chang J. (2000). "Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and exopreneurship" *International Journal of Entrepreneurship*; Arden Vol. 4, pp. 69-104.

Christensen C. M., Wang D., van Bever D. (2013) « Consulting on the Cusp of Disruption », *Harvard Business Review*.

Christensen K. S. A (2004) "classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives". Int J. Management Enterprise Development, Vol. 1, No.4 p.304.

Deshayes C. (2019). « Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 137, 16-26.

Deshayes C. (2021) « réconcilier David et Goliath à l'heure de la start-up nation », *La gazette de la société et des techniques*, Annales des mines N°112, Mai 2021.

Fonrouge C. (2002) « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique ». *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 28 (138), pp.145-158.

Francois P., Lemercier C., Reverdy T., (2015) « L'entreprise et ses actionnaires ». *Revue française de sociologie*, Presse de Sciences Po, 56 (3), pp.501 - 524.

Garel, G., Jumel S., (2005). « Les grands groups et l'innovation : définitions et enjeux du Corporate Venture ». *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 8, n°4, décembre 2005, p. 33 -61

Glinyanova, M., Bouncken, R.B., Tiberius, V. *et al.*"Five decades of corporate entrepreneurship research: measuring and mapping the field". *Int Entrep Manag J* (2021).

Gunasekaran, A. 1998. "Agile manufacturing: enablers and an implementation framework". *International Journal of Production Research*, 36(5): 1223-1247

Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P. & Weil, B. (2009). "L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme : Vers de nouvelles organisations de l'innovation ». *Revue française de gestion*, 195, 159-174.

Jumel S. (2004), « le Corporate Venture ou l'externalisation de l'innovation dans un grand groupe : le cas d'EDF », Thèse de doctorat de sciences de gestion, université de Marne La Vallée.

Law, F. (2013), « La réinternalisation d'activités : une approche processuelle du choix entre faire ou faire-faire », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 193, no. 1, pp. 37-52.

Lenfle S., Midler C. (2003) « Gestion de projet et innovation ». L'encyclopédie de l'innovation, Economica, pp.49-69.

Myers S. (1977), "Determinants of corporate borrowing", *Journal of Financial Economics*, Volume 5, Issue 2, pp. 147-175,

Nohria N., Taneja H., (2021) "A New Model to Spark Innovation Inside Big Companies", *Harvard Business Review*, may 12 -

Pierce, Jon & Kostova, Tatiana & Dirks, Kurt. (2001). "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations". *The Academy of Management Review*. 26. 298. 10.2307/259124.

Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper and Row, New York.

Quélin B. (2007) « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, vol. 177, no. 8, 2007, pp. 113-128.

Sharma P. & Chrisman J. (1999). “Toward A Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”. Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. 23. 10.1007/978-3-540-48543-8_4.

Siti-Maimon, K. (1993), “Intrapreneuring and Exopreneuring as Critical Success Factors for Competitive Advantage in SME”. Proceed. of the Int. Symposium on Gaining Competitive Advantage Through Marketing: Current Issues and Future Challenges for SME, Nik Rahima Yacob (Editor), Kuala Lumpurn, Universiti Kebangsaan Malaysia

Taleb, N.N. (2012) *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York, NY: Random House.

Thornberry N. (2001). “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?”, *European Management Journal*, vol. 19, n° 5, p. 526-533.

Conclusion générale

Notre pratique de la recherche nous a amené à intégrer à partir de 2016 une équipe, celle de l'École de Paris du management, et une méthode, celle du témoignage de praticiens mis en débat et documenté comme une monographie de situation de gestion. Avec un tel entourage et de tels outils nous avons approfondi notre réflexion dans plusieurs domaines sur lesquels nous avions une certaine expérience professionnelle et un certain réseau relationnel (transformations numériques, entrepreneuriat, corporate entrepreneurship…).

Plusieurs années de pratique dans ce cadre nous ont permis à la fois de préciser notre méthode de travail mais aussi de formuler notre champ d'étude. Quelques étonnements sont devenus progressivement des hypothèses de travail ou des questions de recherche : certaines à un niveau macro (la grande entreprise est-elle en train de réinventer et avec elle les méthodes de management, la manière d'envisager ses domaines d'action et son périmètre ?), d'autres à un niveau plus meso (la transformation numérique est-elle une mode managériale de plus ou un phénomène d'une autre nature ? cf. notre article de 2019 dans Gérer et Comprendre) et d'autres enfin à un niveau plus micro (comme l'exemple développé ici ; la pratique émergente de l'excubation n'est-elle pas une nouvelle espèce non encore documentée de corporate entrepreneurship ?)

Ces différents types de questions et ces différents niveaux d'analyse (macro, méso, micro) tendent à démontrer que la méthode des cas, telle qu'elle pratiquée, permet un large spectre de recherche.

Le présent document tend à la fois à montrer la réalité concrète de notre travail de recherche mais peut-être aussi la congruence de ces travaux malgré les différents niveaux d'analyse qu'ils mobilisent et la pertinence de la méthode utilisée pour les mener à bien. La méthode utilisée est centrée sur la pratique d'étude de cas ce qui semble très adaptée à l'étude approfondie de phénomènes en émergence dans la pratique (donc pas encore couverts par la littérature). Elle est aussi particulièrement adaptée à notre propre parcours professionnel.

Ces différents axes de recherche appellent naturellement des recherches complémentaires que nous avons l'intention de poursuivre, notamment pour tenter de rendre compte d'un phénomène qui nous semble important et pour l'instant pas assez étudié : la réinvention de la grande entreprise (son périmètre, son organisation, sa réflexion stratégique, ses méthodes de management…). C'est dans cette voie que nous comptons désormais nous engager dans le cadre de la chaire Phénix - Grandes entreprises d'avenir, en nous attachant à engager d'autres

chercheurs à collaborer avec la chaire dans cette voie. Nous sommes peut-être en effet au début d'un nouveau cycle de création de connaissances.

La méthode des cas est également un bon moyen pour rapprocher la théorie et la pratique. Tout le monde déclare depuis plusieurs décennies vouloir rapprocher le monde de la pratique et celui de la recherche mais force est de constater qu'en sciences de gestion, les progrès en la matière sont maigres alors même que la discipline devrait être exemplaire. Là encore l'expérience de la chaire Phénix montre que les témoignages publics d'entreprises (souvent plusieurs dans la même entreprise) apportent sinon une solution à cette épineuse question du moins un fil d'Ariane que nous entendons suivre. Un témoignage est un effort acceptable pour un praticien (entretien préalable, témoignage, relecture du compte rendu) et trouver plusieurs témoins est envisageable dans une grande entreprise. Cette lecture croisée est riche d'enseignement pour le chercheur et pas trop onéreuse en termes de temps passé par les praticiens. Nous sommes persuadés que la méthode que nous utilisons est un compromis efficace pour accéder à un terrain dont on sait depuis les origines de la discipline qu'il constitue l'une des premières difficultés pour le chercheur. Ce n'est bien sûr pas le seul moyen d'accès et sûrement pas le plus répandu compte tenu des conditions requises pour le mettre en œuvre mais lorsque l'on dispose de ces conditions, il serait dommage de ne pas emprunter cette voie autant que de besoin.

La méthode des cas nous semble également un bon moyen pour saisir rapidement des évolutions dans la pratique de la gestion et du management. Cette capacité de prendre « à bras le corps » des problèmes pratiques aussitôt qu'ils émergent est en effet une condition sans doute essentielle pour intéresser les praticiens aux travaux des chercheurs.

Le dernier intérêt de la pratique intensive des cas, mais pas le moindre, est de permettre de transmettre assez facilement à des étudiants en formation initiale comme en formation continue des éléments de terrain contemporains et variés permettant d'appréhender le réel tel qu'il se présente dans les situations concrètes de gestion. En cela, notre pratique de la recherche est en grande adéquation avec notre pratique de l'enseignement fondé sur les cas. Notre expérience à l'Emines school of industrial management (Université Mohammed VI polytechnique) où nous co-dirigeons l'option management des entreprises innovantes depuis 2020 (240 heures de cours en dernière année du cycle ingénieur, majoritairement consacrées à l'étude de cas et à des rencontres avec des praticiens à l'origine des cas, auxquelles s'ajoute un suivi de proximité des stages de fin d'étude de 6 mois) montre la puissance de la méthode des cas pour faire entrer des cohortes de jeunes ingénieurs dans la compréhension de phénomènes sociaux complexes. Leur enthousiasme à étudier un nouveau cas, leur capacité à prendre du recul et à challenger

respectueusement les praticiens qui viennent discuter avec eux des cas étudiés au préalable semble démontrer le bienfondé de la méthode ce qui n'empêche pas cependant de chercher à l'améliorer. La réalité des situations de gestion et la richesse des interactions avec les enseignants mais aussi et surtout avec des praticiens à l'origine des cas est un puissant levier d'enseignement de l'essentiel : la relativité des points de vue et l'inlassable curiosité dont il faut faire preuve pour chercher ce qui se cache sous les apparences.