# Comment se crée l'identité d'entreprise ? Processus de construction de la start-up et impact des références identitaires

Compte-rendu séance du 13 janvier 2016, *par Mariia Ostapchuk et Antoine Thuillier*

Etude réalisée par Emilie Canet (DRM M-Lab, Université Paris-Dauphine), Sophie Hooge et Olga Kokshagina (Mines Paris-Tech)

**Intervention de Emilie Canet, Maitre de conférences, DRM M-Lab, Université Paris Dauphine**

L'idée de cette étude est née d'une discussion entamée avec deux entrepreneuses qui témoignaient de la difficulté à construire leur entreprise et de répondre aux questions fondamentales d'offre et de business model en cohérence avec leurs ambitions initiales et leurs valeurs personnelles. De ce témoignage émerge la question de la création d'une « identité d'entreprise » au sein de start-ups.

## Qu'est-ce que l'identité d'entreprise ?

L' « identité d'entreprise » est une notion assez ambigüe qui intéresse beaucoup de (exploré dans plusieurs) champs disciplinaires : en psychologie, en sociologie, en anthropologie et dans les sciences de gestion en marketing, en théorie de l'organisation et en management stratégique. Ce qui est remarquable c'est que tous les auteurs s'accordent à dire que c'est un enjeu central et stratégique qui peut constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. On peut retenir la définition de Moingeon et Ramanantsoa (1997) : « ensemble de caractéristiques interdépendantes qui donnent à [une] organisation sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence et la rendent ainsi identifiable ». En interne l'identité d'entreprise influence le développement, la gouvernance et la stratégie d'une organisation. En externe elle constitue un ensemble d'éléments d'identification et de différenciation pour les parties prenantes. Quand on parle d'identité d'entreprise, on peut distinguer l'identité émanente (ce que l'entreprise veut envoyer aux autres) et l'identité attribuée (perçue par les autres). On peut remarquer que l'identité émanente a de multiples facettes en fonction du public à qui l'organisation s'adresse (clients, investisseurs etc…). Le challenge spécifique en la matière pour les start-ups est d'être capable de définir son identité particulièrement dès le début pour être lisible et attractif auprès des parties prenantes (notamment investisseurs et clients) et d'assurer ainsi sa survie. Pour une start-up innovante l'enjeu est de réussir à se définir alors même que l'on est en rupture avec l'existant : comment faire comprendre aux autres quelque chose qui n'existe pas encore et qu'on est en train d'inventer ? Par ailleurs dans le cas des start-ups il y a souvent au tout début une conjonction entre les identités de l'entrepreneur d'une part et de l'entreprise d'autre part. Or ces identités peuvent se rencontrer et se confondre au début. Ils ont aussi vocation à être indépendantes pour que l'entreprise acquière son autonomie en tant qu'entité par rapport à l'entrepreneur lui-même. La situation peut être différente dans le cas où il existe plusieurs cofondateurs et plusieurs identités.

## Etude menée auprès de 3 start-ups

Pour comprendre comment se construit progressivement une identité d'entreprise, une étude de terrain exploratoire a été menée auprès de 3 start-ups très différentes les unes des autres :

- **SoScience** : issue d'une association étudiante, cette start-up se définit aujourd'hui comme acteur de la recherche et l'innovation responsable
- **Stim** : créée par deux consultants freelance, cette entreprise s'est ensuite peu à peu structurée comme bureau d'étude
- **mBrainTrain** : issue d'un projet scientifique de développement d'un électroencéphalogramme mobile qui s'est ensuite transformée en entreprise commerciale.

Il y a 3 facteurs communs entre ces entités : leurs fondateurs ont été récemment diplômés, les starts-up sont en phase de construction de leur identité et ils ont une vision à long terme. La méthodologie de l'étude vise à éviter les biais de mémoire et la rationalisation a posteriori par les entrepreneurs.

- Un premier entretien est mené avec le ou les créateurs pour les écouter expliquer l'état de leur startup aujourd'hui son histoire et ses moments clefs (1h30 à 2h)
- Ce premier entretien est suivi d'une analyse de données secondaires (réseaux sociaux, dossiers concours etc…) permettant d'obtenir une source d'information contradictoire complémentaire sur la vie de l'entreprise de sa création à ce jour
- Enfin deux entretiens supplémentaires sont menés pour approfondir les étapes de construction de l'identité
- L'ensemble du matériau collecté est ensuite transcrit et codé pour l'analyse de la dynamique de construction, des éléments de discours, des référents identitaires …

Les deux premiers cas sont explicités ici :

**Cas 1 : SoScience**

Au départ association étudiante dont l'objectif était d'aider les entrepreneurs sociaux à se servir de la science pour réaliser leurs projets. Le modèle organisationnel choisi est celui de la junior entreprise (faire travailler bénévolement des étudiants en sciences pour le compte d'entrepreneur sociaux). Puis une fois les créateurs diplômés, ils créent une entreprise et cherchent un modèle de rémunération. Le modèle économique évolue alors vers le mécénat de compétence. Mais ce modèle limite à 2 ou 3 jours le temps passé par les étudiants sur chaque projet en collaboration avec une école d'ingénieur rendant impossible l'idéal des créateurs de rendre la « belle science» accessibles aux entrepreneurs sociaux. Il y a donc un hiatus entre le modèle créée et les attentes initiales des entrepreneurs. La découverte fortuite du vocable « recherche et innovation responsable » dans une publication de l'Union Européenne permet aux créateurs de se raccrocher leur projet à une catégorie,à un champs lexical qu'il est possible d'utiliser pour expliquer leur entreprise. Cette découverte les amène à redéfinir leur identité. Et en ayant ainsi redéfini leur identité ils deviennent eux-mêmes acteurs de la structuration d'un nouveau domaine d'activité : la « recherche et innovation responsable ».

**Cas 2 : Stim**

Cette entreprise a été créée par 2 anciens des Mines qui ont suivi les enseignements du CGS et ayant une volonté initiale très forte de créer une entreprise (pas question pour eux d'être salariés). L'un des deux créateurs était un ex-doctorant du CGS qui appliquait les méthodes de son labo dans des entreprises en tant que consultant freelance. Son positionnement initial d'entrepreneur était donc plutôt de créer un cabinet de conseil. Mais son associé et lui étant passionné par le monde des start-ups et souhaitant s'identifier à ce modèle, ils ont eu à coeur de chercher un modèle économique fortement scalable et donc de sortir du modèle de cabinet de conseil. Ils ont donc cherché à formaliser des méthodes et des outils à destination du monde industriel et qu'il leur serait ensuite possible de commercialiser avec un impact important. Leur principale difficulté dans cet effort est qu'étant fortement identifié comme spin off des Mines par leur environnement, ils sont reconnus systématiquement comme cabinet de conseil et pas comme start-up. Pour s'autonomiser de la tutelle des Mines ils créent une nouvelle appellation de ce qu'ils font : « la génétique des objets » qui leur permet de s'approprier, d'internaliser DKCP sous leur propre identité.

## Premières conclusions de l'étude

Les premières conclusions de cette étude montrent bien que la construction d'une identité propre à l'entreprise est bien une nécessité, mais qui peut passer par deux approches (éventuellement complémentaires) : adopter une identité perçue dans l'environnement ou concevoir et imposer son identité aux autres parties prenantes. L'identité d'entreprise s'affirme en tout cas par adhésion, rejet ou modification à des références trouvées dans l'écosystème de l'entreprise. On constate également que l'autonomisation progressive de l'identité de l'entreprise par rapport à l'identité de l'entrepreneur se fait notamment quand l'entreprise dispose d'une gamme de produit ou de service et va donc au-delà du seul développement de l'idée initiale de l'entrepreneur. La discussion avec les participants du séminaire révèlent une autre question de recherche intéressante : l'évolution de l'identité avec le temps.

**Cercle de l'Innovation**
Fondation Paris Dauphine
Université Paris Dauphine
www.imri.dauphine.fr
www.fondation.dauphine.fr
@cercle_innov