

## PROJET DE RECHERCHE CANDIDATURE EDDBA DAUPHINE EXEMPLE 1

### • D'où vient cette idée de recherche ?

Depuis mon plus jeune âge, j'ai baigné dans l'entrepreneuriat, ayant la chance d'avoir des exemples dans mon environnement familial immédiat. Très tôt, j'ai été habituée à la prise de risques, aux joies et aux peines liés à l'entrepreneuriat. Voulant moi-même à mon tour devenir un jour entrepreneur, j'ai choisi de faire des études supérieures commerciales. Après un bac C et des classes préparatoires aux grandes écoles de commerce en voie générale, j'ai intégré le programme grand école de [XXX]. Tout en choisissant de me spécialiser en marketing et ventes, je me suis logiquement très fortement impliquée dans le développement et la direction commerciale d'une des plus importantes associations étudiantes de [XXX, ...]. J'ai ensuite choisi d'effectuer ma première partie de carrière professionnelle dans de grands groupes très formateurs, [YYY] pendant neuf ans puis la division grand public de [ZZZ], avant de rejoindre ensuite des start-up. Tout au long de cette carrière de salariée, j'ai pris des risques et je me suis comportée en « intrapreneur » : soit en acceptant à de nombreuses reprises des créations de poste et en changeant de services soit en créant et en dirigeant des nouveaux [...] puis en créant et dirigeant des nouvelles business units [...]. Dans le même temps dans le but de créer un jour ma propre société, je me suis progressivement intéressée aux business models des start-up à succès notamment pendant et suite à mon executive MBA à [...].

Au cours de ma carrière de salariée de [...] à [...], j'ai été à plusieurs reprises impactée par des décisions stratégiques des actionnaires des entreprises pour lesquelles j'ai travaillé et par deux fois, quels que soient les succès remportés avec mes équipes, j'ai « subi » un licenciement économique. Le premier suite à une fusion acquisition fut à l'origine de mon souhait de suivre un executive MBA. Le deuxième en [...], alors que je que je codirigeai [...], une start-up très prometteuse dans le digital fut à l'origine de ma décision de changer de vie professionnelle en décidant de me consacrer dorénavant au soutien et au financement des start-up innovantes en amorçage.

Dans le même temps, je souhaitais pouvoir être plus libre dans l'organisation de mon temps entre ma vie personnelle et professionnelle, j'ai donc créé alors [...] qui depuis porte mes activités de conseil et d'accompagnement d'entrepreneurs, de Business Angel [...] et d'enseignement de stratégie d'entreprise et de business plan (120h par an). Je me suis également engagée dans le soutien à l'entrepreneuriat en tant que bénévole dans mon association d'Alumni [...] où au-delà de mes mandats d'administrateur et de vice-présidente

du bureau, j'anime des soirées de test de Pitch ainsi que dans le réseau des Business Angels des Grandes Ecoles en tant qu'administrateur du CA en charge des relations avec les grandes écoles de management et en tant qu'instructeur de dossiers. Je me suis également depuis impliquée dans la promotion de la formation executive MBA notamment pour inciter plus de femmes à suivre cette formation, ainsi que dans les jurys d'admission.

Depuis cinq ans, j'ai donc eu l'occasion de rencontrer et de conseiller beaucoup d'entrepreneurs très motivés et impliqués à la réussite de leur projet. Progressivement, j'ai réussi à développer un sens critique tant pour évaluer et challenger leur business model que les hypothèses de construction de leur business plan. Malheureusement peu d'entrepreneurs réussissent et j'ai pu observer en effet de près de nombreuses situations d'échecs ou de difficultés. En quête systématique de sens dans mes activités, j'ai donc eu l'idée de rechercher comment faire en sorte que les expériences négatives et les échecs des uns puissent être utiles à la réussite des autres.

### **A quel enjeu pratique le projet de recherche répond-il ?**

Mon objectif premier serait d'étudier des situations d'échec et notamment de « mortalité » de start-up afin d'identifier quels sont les facteurs à l'origine de leurs échecs et réussir à modéliser les situations à risque.

A la lumière des résultats de cette première phase de recherche, le but serait ensuite de construire des outils et de méthodes pour évaluer les facteurs de risque d'une start-up. J'aimerais réussir à créer des « stress tests » pour les start-up faciles à administrer et à restituer. Cela serait très utile pour les entrepreneurs afin qu'ils puissent prendre conscience des faiblesses de leur projet ou de leur activité et mettre en place des actions correctives. Cela serait également très utile aux consultants accompagnateurs pour structurer leur approche et bien sûr également pour des business angels ou des fonds d'amorçage dans leur process de décision d'investissement.

J'aimerais également tout particulièrement développer une méthodologie d'évaluation des business plans des start-up en amorçage, en ayant une attention toute particulière à la pertinence des business models envisagés. Les « POCs » ( proofs of concept) sont souvent biaisés et ne sont dans la plupart des cas pas répliquables.

Enfin un certain nombre des échecs que j'ai pu observer étaient également liés à la composition de l'équipe. J'aimerais également pouvoir modéliser les chances de réussite d'une équipe pour alerter quand il est encore temps sur la composition de l'équipe afin de la compléter.

Un autre axe de ma recherche sera sur la gestion de l'échec en lui-même dans les start-up. Beaucoup d'échecs ne sont pas reconnus ou tout simplement analysés. Ils risquent donc d'être répétés de nouveau. La répétition de ces échecs a un impact négatif sur la motivation et les relations internes entre les associés et les salariés.

L'enjeu pratique serait donc d'étudier comment la gestion positive de l'échec peut-il devenir un facteur clé de réussite.

### **Quelles lectures avez-vous effectué pour nourrir le début de votre réflexion?**

Dans le cadre de l'exécutive MBA à [...], nous avons eu l'occasion de traiter beaucoup de cas stratégie d'entreprise [...] pour comprendre les multiples facteurs à l'origine de leur succès et/ou de leurs échecs.

Les cours de stratégie d'entreprise ont été pour moi l'occasion d'apprendre à utiliser les différents modèles de Michael Porter pour analyser l'environnement, comprendre l'impact des choix sur la chaîne de valeur pour construire des avantages concurrentiels.

Dans le cadre du séminaire innovation et entrepreneurship d'une semaine [...], nous avons étudié de nombreux cas de réussites mais également d'échecs de start-up avec parfois la chance d'avoir comme animateur l'entrepreneur concerné...

J'ai également été très inspirée par la Stratégie de l'océan bleu développée pour construire de nouveaux espaces stratégiques sans concurrence par Renée Mauborgne et W. Chan Kim, professeurs à Harvard et l'Insead. La matrice exclure – atténuer – renforcer \_ créer, et le canevas stratégique sont des modèles puissants et très simples à utiliser dont je me sers beaucoup avec les entrepreneurs et avec mes étudiants en cours de business plan. J'aime également utiliser la courbe de valeur car elle permet de valider visuellement que l'innovation envisagée crée bien un nouvel espace concurrentiel vierge.

Pour constituer mes cours de séminaires de stratégie d'entreprise, je me suis beaucoup inspirée du Strategor, [...]. L'ouvrage que je trouve le plus pratique et que je garde toujours à portée est le Key Strategy Tools édité par Pearson car il a le mérite de réunir et synthétiser les 88 modèles de stratégie les plus utilisés.

Pour mes cours de business plan, je suggère en général à mes étudiants comme livre de support « Montez votre business plan avec succès » de Jean-Baptiste Tournier édité par Eyrolles. Ce livre explique les différentes étapes à suivre : étude de marché, étude de l'environnement, comment définir son business model puis comment rédiger son business plan et le vendre. Pour aller plus loin, je recommande un autre ouvrage complémentaire, « Construire son business plan » de Catherine Léger-Jarnioux et Georges Kalousis paru chez

Dunod qui regorge de conseils pratiques selon les types de business models, les financements et investisseurs visés.

Pour comprendre la dimension humaine de la réussite, je me suis intéressée aux thèses de la psychologie positive et notamment aux travaux de vulgarisation de Florence Servan Shreiber. Les forces de caractère sont très faciles à administrer et comprendre.

<https://www.viacharacter.org/survey/account/register>

Pour apprendre à mieux se connaître et notamment valider ses aptitudes entrepreneuriales, on peut en quelques clics passer le test mace ([www.test-mace.com](http://www.test-mace.com)) mais la version découverte est vraiment pauvre puisqu'elle ne nous donne que des % par rapport à leur base test. Dans mon cas Leadership 100%, Action 92%, Confiance en soi 81%, Créativité 79%. Il faut sans doute passer à la version payante et à la restitution par un coach pour avoir des éléments plus éclairants. Néanmoins, cela peut donner des premières indications sur les forces d'un entrepreneur.

Pour comprendre l'efficacité des nouvelles organisations, je me suis intéressée aux travaux sur l'entreprise libérée d'Isaac Getz. J'aime particulièrement l'exemple d'IDEO, une société de design mondialement reconnue qui explique comment le bonheur au travail peut conduire à la performance. En allant sur le site d'IDEO, j'ai découvert par ailleurs selon eux les six qualités qui sont évaluées pour une entreprise innovante : « purpose, looking at, experimentation, collaboration, empowerment, refinement ». (l'objet/le but, l'observation, l'expérimentation, culture collaborative, donner le pouvoir d'agir, le perfectionnement). En terme de leadership, j'ai beaucoup aimé le dernier ouvrage de Gérald Karsenti, « Leaders du troisième type Pour redonner du sens à notre engagement » qui brosse les qualités et attitudes nécessaires pour devenir un leader adapté à la quatrième révolution industrielle. Ce nouveau leader doit s'appuyer sur les qualités du type « narcissique », la vision, le courage, la persévérance, la capacité de faire, la persévérance tout en intégrant la capacité à être à l'écoute et être attentionné du leader de type « érotique » et en renforçant son intelligence émotionnelle. A cet effet, il doit se doter des qualités suivantes :

- être capable d'avoir une approche créative, créer un environnement propice à l'innovation
- faire preuve d'une exemplarité irréprochable, en devenant source d'inspiration et valeur d'exemple.
- avoir une certaine dose d'humilité, rester accessible, empathique, à l'écoute des autres.

- développer un esprit collaboratif, réussir à créer une réelle cohésion entre les équipes et à rassembler les talents autour de projets collectifs.
- être capable de déléguer, en sachant s'entourer et en faisant confiance
- Donner du sens, répondre aux besoins de "pourquoi" des nouvelles générations
- Avoir une approche centrée sur les clients et l'humain

[...]

En cherchant des articles sur le thème des leçons à tirer des échecs, j'ai découvert Amy Edmondson, professeur de Leadership et de management à Harvard, qui a synthétisé ses travaux sur l'importance stratégique pour une organisation d'apprendre à tirer les leçons des échecs rencontrés, dans l'article suivant :

<https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>

Amy Edmondson insiste sur la nécessité de promouvoir individuellement et collectivement la détection et l'analyse précise des échecs et dans le processus d'innovation et d'adaptation de nos activités de savoir créer des échecs intelligents. Elle prend exemple sur les chercheurs des laboratoires pour expliquer qu'ils savent que sans échecs répétés il n'y a pas de découverte spectaculaire. L'intérêt de l'expérimentation scientifique est que chaque échec porte des informations à analyser et qu'il est clé de les comprendre avant que d'autres concurrents ne le fassent. Elle constate qu'en contraste, les managers des organisations en charge du pilotage de lancement de nouvelles activités n'ont cessé que de désigner des pilotes qui soient parfaitement exécutés. En fondant ainsi leurs pilotes sur des bases optimales et donc statistiquement non répliquables, ils se privent d'obtenir de la connaissance sur ce qui ne marchera pas. Pour réussir à produire des échecs intelligents, Amy Edmondson pointe l'importance de créer et transmettre une nouvelle approche managériale à tous les échelons de l'organisation. Il faut favoriser les conditions de l'alerte et de l'analyse de ce qui ne va pas en mettant en place les structures et les processus adéquats et en faisant comprendre que l'analyse des échecs fait partie du travail de tous les jours. Créer les conditions pour que n'importe lequel des salariés soit capable de faire remonter des « mauvaises nouvelles » et que cela soit traité est un avantage concurrentiel.

Néanmoins il ne faut pas croire qu'il faut cumuler ad vitam les échecs pour mener à bien un projet comme le souligne un article du département de recherche entrepreneuriale de l'université de Babson paru en 2015 (Volume 35, Issue, Article 2). Un entrepreneur a souvent

du mal à s'arrêter en cas d'échecs répétés. A l'origine de l'entêtement des entrepreneurs on observe d'abord la volonté de passer pour un bon leader qui ne perd pas d'argent et ensuite la pression sociale de l'équipe qui l'entoure. Il serait intéressant d'en tirer des leçons pratiques.

Toujours sur le thème de l'échec, je suis en total accord avec l'article de Chris Outram auteur de *Making Your Strategy Work: How to Go From Paper to People* qui a identifié les dix pièges à l'origine de l'échec stratégique, repris dans un article publié dans la base de connaissance de l'Insead .

<https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/ten-pitfalls-of-strategic-failure-3225>

La première erreur provient de l'équipe qui entoure le leader. La première étape est qu'elle comprenne la stratégie, qu'elle y adhère et qu'elle soit capable de l'exécuter. Donc la première étape est de recruter les meilleurs talents possibles puis de les motiver à exécuter la stratégie.

La seconde erreur assez reliée à la première est de faire preuve d'excès de confiance. Les sociétés ont tendance à surévaluer leur modèle d'affaires, leur clientèle ou leur capacité à faire. Il faut être honnête avec soi-même et réceptif aux nouvelles idées et aux nouveaux modèles.

La troisième erreur à éviter est la procrastination lorsque l'on voit son environnement qui change. Quand les nouvelles sont mauvaises plus on réagit vite moins les conséquences sont néfastes.

La quatrième erreur est d'être accaparé par le court-terme.

La cinquième erreur est de ne pas suffisamment prendre en considération les tendances externes. Quels sont les besoins des consommateurs, les nouvelles tendances de consommation, comment évoluent nos concurrents...

La sixième erreur est de ne pas être capable de réagir à temps aux menaces de produits de substitution en faisant les changements structurels nécessaires aussi douloureux soient-ils quand il est encore temps.

La septième erreur est l'absence de focus. En voulant diversifier les activités, les sociétés selon lui perdent souvent de vue ce qu'elles savent vraiment faire.

Les erreurs suivantes portent sur l'importance de la communication. D'une part, Chris Outram note l'incapacité fréquente à transmettre sa stratégie à ses collaborateurs. Il faut rester simple tout en étant convaincant de manière à ce que cela puisse être transmis. Il souligne également l'incapacité à traduire la stratégie en un pourquoi durable pour inspirer et motiver les collaborateurs.

Enfin la dixième erreur la plus répandue, c'est l'échec à définir les rôles et les responsabilités de chacun.

Malheureusement, je peux témoigner que ces dix pièges identifiés sont quasiment tous systématiquement rencontrés par les entrepreneurs que j'accompagne ou rencontre.

« Learning from failure » publié en 2014 par Ashraf Labib brosse également les causes les plus communes à l'origine des échecs, notamment dans des contextes industriels. Il cite :

- L'excès de confiance,
- La capacité à gérer la croissance, tout en maintenant le même niveau de sécurité et de fiabilité,
- Les excès dans la chasse aux coûts qui entraînent des failles dans la sécurité,
- Le rejet de la responsabilité de la vigilance sur les autres, notamment en terme de maintenance : il insiste sur la nécessité de comprendre que la sécurité est l'affaire de tous.
- La non anticipation quand il est encore temps qui fait que l'on attend trop tard soit la panne pour agir,
- Le fait de ne pas accepter les mauvaises nouvelles en considérant que la personne qui les annonce est une « mauvaise » personne
- Le manque voire l'absence de données historiques sur la façon de résoudre les problèmes rencontrés

Un des leviers pour essayer d'éviter ce type d'erreurs est que l'entrepreneur s'entoure de business angels en mettant en place une gouvernance. Je partage les conclusions du groupe de travail de l'Institut Français des Administrateurs et de leur rapport « Gouvernance : un levier de développement pour les start-up »

[http://www.femmesbusinessangels.org/offres/doc\\_inline\\_src/167/Guide%2B-%2BLa%2Bgouvernance%2Bun%2Blevier%2Bpour%2Ble%2BdE9veloppement%2Bdes%2Bstart-ups%2B-%2BIFA%2B2015.pdf](http://www.femmesbusinessangels.org/offres/doc_inline_src/167/Guide%2B-%2BLa%2Bgouvernance%2Bun%2Blevier%2Bpour%2Ble%2BdE9veloppement%2Bdes%2Bstart-ups%2B-%2BIFA%2B2015.pdf)

Par ailleurs, je trouve que l'utilité des Business Angels et le frein à leur développement est très bien expliqué dans le livre blanc publié par la fédération France Angels

<file:///C:/Users/asdeg/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/LMBE2FKF/Livre%20Blanc%202017%20-%20France%20Angels.pdf>

Il existe aujourd'hui des solutions qui reposent sur l'intelligence collective à disposition des business angels pour évaluer les start-up dans lesquelles investir comme la start-up wirate.

[https://www.challenges.fr/start-up/wirate-la-start-up-qui-permet-d-evaluer-les-start-up\\_31420](https://www.challenges.fr/start-up/wirate-la-start-up-qui-permet-d-evaluer-les-start-up_31420)

Les internautes se prononcent sur la base des informations données par les entrepreneurs, à l'aide de deux questionnaires, dont l'un est proche d'une évaluation de type business angels. Qualité de l'équipe, prévisionnel, marché, concurrence, besoin de financement... : les critères essentiels sont balayés. Les évaluateurs sont encouragés à enrichir leur notation d'un commentaire.

Néanmoins c'est ce qui existe déjà dans les associations structurées comme Les Business Angels des Grandes Ecoles. Cela ne les empêche pas d'avoir un taux de mortalité important dans leurs investissements de près de 30%...

Ce ne sont que de premières lectures, l'accès aux bases de connaissance et de recherche de Paris Dauphine me permettra de pouvoir lire les études connexes publiées par les chercheurs des universités dont je n'ai pu apercevoir malheureusement pour l'instant que des résumés publics.



**• Avec qui avez-vous discuté du projet pour en évaluer la pertinence et la faisabilité ?**

[...]

**Quels débuts d'action personnelle ou de recueil de données avez-vous pu conduire pour avancer dans votre début de projet ?**

Depuis 5 ans j'accompagne des entrepreneurs, j'ai donc pu observer leurs réussites et leurs échecs et j'ai donc un bon vivier d'entreprises à étudier. Par ailleurs, pour bien les servir, je suis amenée à faire une veille quotidienne de l'actualité des start-up, j'ai donc une très bonne expertise de l'écosystème entrepreneurial. [...] Enfin mon investissement en tant que business angel dans 7 entreprises et ma présence dans plusieurs comités stratégiques me permettent également d'avoir des retours de l'intérieur.

Néanmoins, j'attends beaucoup du programme de l'EDDBA pour m'aider à préciser mon sujet de recherche puis structurer mon recueil de données, me donner les outils méthodologiques pour avancer dans mon projet de recherche et le cadrer et bénéficier d'un suivi personnalisé dans mes progrès via le directeur de recherche. Je sais que j'ai besoin de ce cadrage pour avancer et que sans cet accompagnement, j'aurais du mal à être productive dans ma recherche.

**• D'après-vous, qui peut être intéressé par les résultats de votre recherche ? Pour en faire quoi ?**

Les premiers bénéficiaires de ma recherche sont les entrepreneurs que j'accompagnerai et / ou que je formerai. Je pourrai ainsi les former dans l'utilisation des outils et des méthodes pour identifier les facteurs de risque, analyser et capitaliser sur leurs échecs et ainsi ils pourront construire des actions correctives pour maximiser leurs chances de réussite.

J'aimerais également tout particulièrement mettre en place des ateliers d'accompagnement pour des anciens salariés seniors qui souhaitent entreprendre et suivent des formations pour les executives. J'ai eu l'occasion de valider auprès de [TTT] qu'il y a une vraie attente de formation et d'accompagnement en ce sens, tant dans le cadre de formation collective que d'accompagnement individuel.

Par extension, tous ceux qui accompagnent des entrepreneurs, incubateurs, accélérateurs, consultants seront également intéressés pour évaluer les start-up et faire progresser et les entrepreneurs qu'ils accompagnent.

Enfin, tous ceux qui évaluent des start-up pour y investir et qui accompagnent ensuite les fondateurs, en particulier des Business Angels comme le réseau des Business Angels des Grandes Ecoles, seront également à l'écoute des résultats de mes recherches tant pour mieux investir que pour mieux conseiller et accompagner les entrepreneurs ensuite.

Projet de Recherche Candidature EDDBA Dauphine Exemple 1