Dauphine | PSL
EXECUTIVE EDUCATION

MBA Management des Ressources Humaines

MÉMOIRE D'EXPERTISE

CAPITAL HUMAIN ET DESIGN ORGANISATIONNEL : DETERMINANTS DE CROISSANCE DURABLE ?

Sous la direction de Monsieur David Abonneau
Maître de conférences en gestion à l'université Paris-Dauphine
PSL, Dauphine Recherches en Management, équipe Management & Organisation

Clémence PUAUX – Beby RAZAFIMANDIMBY
Université Paris-Dauphine PSL – MBA RH – Promotion 20 - 2023/2024

REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce mémoire découle d'un travail fondé sur nos interrogations, nos lectures, nos échanges approfondis et, bien sûr, nos interviews, sans compter nos longues marches ! Ce projet a pu voir le jour grâce à l'appui de nombreuses personnes, auxquelles nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance :

- En premier lieu, **nos familles,** et particulièrement Jocelyn et Vincent, qui nous ont soutenues sans faille dans cette folie douce qui aura duré 20 mois. Ils sont et resteront à jamais les meilleurs alliés de nos vies. À nos enfants Loubia, Loukas, Lilou et Zélie, qui ont toujours compris leurs mamans et les ont encouragées. Si nous sommes fortes, c'est grâce à vous.

- **Monsieur Fabien Blanchot**, Directeur du MBA-RH de l'Université Paris-Dauphine PSL, qui a construit ce programme et qui nous a fait confiance en validant notre sujet, qui sort un peu des sentiers battus.

- **Monsieur David Abonneau**, notre Directeur de mémoire, que nous remercions tout particulièrement pour son soutien sans faille et son coaching. Vous avez toujours réussi à canaliser nos inquiétudes et à nous guider avec intelligence et bienveillance. Merci pour votre confiance et votre patience.

- **L'ensemble du corps professoral du MBA-RH** de l'Université Paris-Dauphine PSL, professionnels et académiques, qui a été une grande source d'inspiration. En particulier, **Monsieur Pierre-Yves Sanseau et Madame Virginie Masurel**. Leurs éclairages respectifs (Management des compétences et Développement Durable) nous ont aidées à nous repérer.

- Nous tenions à remercier **toutes les personnes que nous avons interviewées.** Un grand merci d'avoir pris le temps de participer et d'avoir joué le jeu. Vous êtes tous de véritables modèles à nos yeux.

- **Nos camarades de la promotion MBA-RH-20,** vous êtes les meilleurs. Nous sommes une meute de loups unie à jamais. **Frédérique Bastid,** merci de t'être bien occupée de nous.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS **1**

RESUME MANAGERIAL **6**

INTRODUCTION **8**

PARTIE I – REVUE DE LITTERATURE **13**

Introduction revue de littérature **13**

1. Revue théorique de la croissance : l'approche déterministe et l'approche basée sur les ressources **15**

1.1 Déterminants de croissance durable : de quoi parle – t – on ? *15*

1.1.1 Les approches déterministes de la croissance tentent d'identifier des variables explicatives stables 15

1.1.2 Le profil du dirigeant : un fait marquant de la littérature *16*

1.1.3 De la pérennité économique à la croissance durable : un nouveau paradigme qui s'impose ? 17

1.2 Capital humain : quelle définition retenir ? *19*

1.2.1 Un concept controversé et pluridisciplinaire *19*

1.2.2 Un cadre théorique complexe et fragmenté *20*

1.2.3 Au-delà du capital humain : le capital intellectuel *21*

1.3 Capital humain et synergie au cœur de l'approche fondée sur les ressources *23*

1.3.1 La combinaison des approches de la croissance fondées sur les ressources *23*

1.3.2 La compétence organisationnelle et le design organisationnel : des éléments charnières *25*

1.3.3 De l'avantage compétitif pérenne à l'avantage compétitif durable : apport de la « double matérialité » *27*

2. Comment l'enjeu d'adaptabilité influence-t-il la dynamique entre croissance, capital humain et design organisationnel ? **28**

2.1 L'évolution des business models (BM) : un miroir des crises et transformation à l'œuvre *28*

2.1.1 L'évolution du BM *28*

2.1.2 Le modèle Ressources Compétences Organisation et Ressource (RCOV) de Demil & Lecoq *29*

2.1.3 L'émergence de « BM à impact » *30*

2.2 Revue théorique : trajectoire de croissance et approche RH *31*

2.2.1 Modèles pour décrypter les trajectoires de croissance *31*

2.2.2 Modèles pour analyser la contribution de la fonction ressources humaines *32*

2.2.3 L'ambidextrie : une capacité dynamique essentielle pour l'organisation *34*

3. Gestion des ressources humaines : variable dépendante, moteur de croissance ou frein ? **35**

3.1 Des limites théoriques et pratiques *35*

3.1.1 Les limites relatives au socle théorique *35*

3.1.2 Les limites relatives au pratiques RH *36*

3.2 Une littérature ambiguë *37*

3.2.1 Lien de causalité et mesure *37*

3.2.2 Nouvelles approches : ACE et « People Analytics » *38*

CONCLUSION REVUE DE LITTERATURE **39**

PARTIE II – ANALYSE EMPIRIQUE **40**

1. Quelle est la perception de la notion de capital humain et quels en sont les éléments fondamentaux ? **40**

1.1 Perception et acception de la notion de capital humain : *40*

1.1.1 Un concept qui fait réagir *40*

1.1.2 Le capital humain dépasse la controverse du capital financier *40*

1.1.3 L'entreprise en responsabilité du développement de son capital humain *41*

1.2 L'importance du capital humain du dirigeant : *41*

1.2.1 Le concept de la Source, vision et culture *41*

1.2.2 Ambition de croissance et tempo *42*

1.3 Aspect fondamental de la complémentarité des dirigeants *43*

1.3.1 Point d'attention des fonds & écosystème d'accompagnement *43*

1.3.2 Une complémentarité au service de la croissance : *43*

2. Comment les ressources humaines contribuent-elles à l'alignement entre le design organisationnel et la stratégie d'entreprise ? **44**

2.1 Stratégie : de la conception à la mise en œuvre *44*

2.1.1 Composition de l'équipe en charge de la conception de la stratégie *44*

2.1.2 Plus le dirigeant est expérimenté, plus les personnes en charge des RH sont proches de lui *45*

2.2 La nécessité impérieuse de définir un cadre de référence *45*

2.2.1 La gouvernance au service des ambitions stratégiques *45*

2.2.2 La subsidiarité au service de l'efficience de la gouvernance *46*

2.2.3 Compétences identifiées pour une subsidiarité et une gouvernance efficace *47*

2.3 Gestion par les compétences et adaptabilité organisationnelle : les deux contributions majeures des ressources humaines ? *48*

2.3.1 Gestion par les compétences : *48*

2.3.2 Adaptabilité et vélocité des ressources humaines : *49*

3. Quelles sont les composantes du business model les plus déterminantes pour atteindre les objectifs de croissance durable ? **51**

3.1 Compréhension et interprétation du business model *51*

3.1.1 Le business model : entre convention et stratégie *51*

3.1.2 L'opérabilité du business model : la priorité des investisseurs *52*

3.2 La gestion des ressources et compétences apparait comme une composante clé *52*

3.2.1 Compétences, ressources VS finance *52*

3.2.2 Gestion de talent approche qualitative, quantitative et/ou hybride *53*

3.3 Les principaux véhicules du partage de la valeur pour assurer la durabilité de l'avantage compétitif *54*

3.3.1 Approche individuelle : valorisation des compétences rares et des personnes clés 54

3.3.2 Approche collective et avantage concurrentiel :.....55

4. Quelles sont les implications des enjeux ESG sur la stratégie de croissance durable et la gestion des ressources humaines ? 56

4.1 Perception conventionnelle de la croissance et perspectives émergentes *.....56*

4.1.1 Indicateurs conventionnels 56

4.1.2 Indicateurs émergents 56

4.2 Prédominance de l'impact quel que soit la forme de croissance voulue *.....57*

4.2.1 Entreprises disruptives : 57

4.2.2 Entreprises à mission : 58

4.2.3 Entreprises dont la proposition de valeur est directement liée à l'environnement.....59

4.2.4 Entreprises ayant comme moteur la croissance constante dans au cœur de leur développement stratégique.....60

CONCLUSION ANALYSE EMPIRIQUE 61

PARTIE III – PROPOSITIONS 64

1. Simplifier pour amplifier 64

2. Nos observations saillantes.....66

3. Cadre de référence proposé à visée praticienne.....67

4. Focus sur le modèle durable « globalisé » et ses attributs 70

5. Si nous n'avions qu'une seule recommandation par équipe.....75

CONCLUSION : 76

BIBLIOGRAPHIE.....77

ANNEXES :.....80

ANNEXE 1 – ENTREPRISE : TYPOLOGIE ET DEFINITIONS 80

ANNEXE 2 – ÉCHANTILLON.....82

ANNEXE 3 – GUIDE D'ENTRETIEN.....83

RESUME MANAGERIAL

Ce mémoire s'interroge sur le rôle du capital humain et du design organisationnel dans la croissance durable des entreprises, dans un contexte global de transition, où l'enjeu d'adaptabilité et l'horizon de durabilité dans toutes ses dimensions – économique, sociale, environnementale, gouvernance – s'imposent aux acteurs de l'écosystème entrepreneurial. L'objectif est de comprendre dans quelle mesure ces deux éléments sont des facteurs clés de succès pour l'entreprise.

La recherche est articulée autour de quatre questions principales :

- Croissance durable, de quoi parle-t-on ?
- Quelle est l'importance du capital humain et du design organisationnel parmi les déterminants de croissance ?
- Existe-t-il une approche optimale de la gestion du capital humain et du design organisationnel en faveur de la croissance durable de l'entreprise ?
- Des obstacles freinent-ils encore la pleine reconnaissance ou la mise en œuvre de la contribution des ressources humaines à cet enjeu stratégique ?

État des recherches et approche méthodologique :

Le cadre théorique s'appuie sur une revue de la littérature autour de deux piliers : la croissance et les "business models" examinés sous le prisme du capital humain et du design organisationnel. De nombreux travaux de recherche – thèses de doctorat et revues systématiques de littérature - ont été réalisés, notamment sur les déterminants de croissance et le capital humain, des notions particulièrement pluridisciplinaires et complexes. Une analyse empirique a été réalisée via 22 entretiens semi-directifs avec des acteurs de l'écosystème entrepreneurial (start-ups, PME, ETI) pour confronter ces théories à la réalité pratique des entreprises.

Résultats clés :

Les résultats montrent que le capital humain, dans son acception la plus large – humain, social, organisationnel – est fondamentalement reconnu dans sa contribution à la croissance des entreprises, tant sur le plan théorique qu'empirique, et que l'horizon de durabilité fait partie intégrante de la vision stratégique des fondateurs ou dirigeants. Si l'obligation réglementaire peut être perçue comme un frein plutôt qu'une opportunité, l'ambition d'impact peut varier, mais est centrale dans les motivations de tous les acteurs interrogés. Cependant, malgré de nombreuses preuves empiriques d'un lien positif entre pratiques RH et performance, entre capital humain et croissance durable, la littérature reste ambiguë quant à déterminer si la fonction ressources humaines est un frein, un moteur ou une simple variable dépendante. Elle relève des défis méthodologiques qui persistent pour établir une causalité claire, un manque d'intégration des approches théoriques, et de prescriptions managériales concrètes découlant des théories. Enfin, la mesure de l'impact du capital humain présente des voies d'amélioration.

Interprétation et propositions :

Ces découvertes soulignent à notre sens l'enjeu de simplification pour bénéficier pleinement de la richesse des apports théoriques au service des praticiens, et en particulier des praticiens RH. « Simplifier pour amplifier » : cela nous sert de guide pour proposer un cadre de référence et des propositions concrètes à visée praticienne en faveur de la croissance durable des entreprises et de la pleine contribution des fonctions ressources humaines.

Plan :

Dans une première partie, une revue de littérature permettra de contextualiser notre sujet. Nous identifierons le cadre conceptuel le plus pertinent pour notre recherche, en explorant les approches de la croissance, en particulier la "croissance durable", ainsi que les notions de capital humain, de design organisationnel et de business models. Ces éléments seront mis en perspective pour mieux appréhender leurs interactions et leur influence mutuelle.

Une deuxième partie sera consacrée à notre analyse empirique. Elle nous permettra de confronter et compléter le cadre théorique. Nous y présenterons les résultats des entretiens menés auprès d'acteurs de l'écosystème entrepreneurial, et notamment, leur vision du capital humain, de la contribution des fonctions ressources humaines, des stratégies de croissance et de la durabilité.

Enfin, une dernière partie visera à proposer des outils aux praticiens en faveur de la durabilité, visant à intégrer pleinement les ressources humaines et l’horizon de durabilité à la stratégie de l’entreprise. Ces propositions s’appuieront sur dix observations saillantes et un principe directeur : simplifier pour amplifier.

INTRODUCTION

Contexte

Ce mémoire s'inscrit dans un contexte à la fois sociétal et personnel.

En France, nous observons un temps fort au sein du monde entrepreneurial, marqué par les dix ans de la French Tech, la montée en puissance d'acteurs de l'écosystème comme France Digitale ou Mouvement Impact France, et l'émergence de nouveaux modèles dits à impact. Ces dynamiques révèlent aussi des tensions entre hypercroissance et rentabilité, attractivité et rétention des talents.

Plus généralement, les entreprises doivent naviguer dans un environnement VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) et BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) [1]redéfini par l'accélération des progrès technologiques, les changements sociétaux et les enjeux environnementaux. Cet environnement se caractérise aussi par une montée en puissance des attentes sociales, sociétales et réglementaires[2] en écho à ces sujets. S'agissant du monde du travail en particulier, l'intelligence artificielle, l'automatisation et le travail à distance transforment profondément les pratiques organisationnelles et accentuent la criticité de la gestion des compétences et des talents. La prise en compte de la durabilité, dans toutes ses dimensions – économie, environnement, social, gouvernance – semble s'imposer aux entreprises.

« Qu'est-ce qui va vraiment compter demain ? » C'est cette question qui nous anime et nous identifions un parfait Momentum pour tenter d'y répondre avec ce sujet : Capital Humain et Design organisationnel : déterminants de croissance durable ?

Sur le plan individuel, entre émotion et raison, notre désir d'apprendre et notre besoin de contribuer nous guident.

Au cours de nos carrières respectives, où nous avons chacune été responsables de sujets « people » et « transformation » sans nous inscrire dans un parcours RH traditionnel, nous avons intentionnellement choisi cette formation à Dauphine plutôt qu'une autre pour son fil rouge « d'équilibre social et économique ». Notre sujet relève de ce même fil rouge en pensant stratégie et ressources humaines (RH) dans le même temps. Nous croyons en l'entreprise comme acteur majeur de l'évolution positive de nos sociétés, avec la conviction que la contribution des RH à la durabilité des entreprises est essentielle. Or nous avons été surprises, voire agacées face à un paradoxe apparent entre :

---

[1] Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2023). Regards croisés. *Question(s) de management, 2023*(3), 193-251. https://doi.org/10.3917/qdm.224.0193

[2] Applicable depuis le 1er janvier 2024, la directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) fixe de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier. https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A16970

D'un côté, une reconnaissance unanime de l'importance du capital humain (par exemple, la multiplication des labels comme Great Place to Work ou Top Employer, et le focus sur la santé mentale des collaborateurs), une visibilité accrue de la fonction impulsée notamment par la crise du COVID (avec la gestion du télétravail et des protocoles sanitaires) et les initiatives de start-up ; on peut citer par exemple l'ouvrage de P. Montclos et M. Barabel (2023)[3] ou encore le HealthyBusiness 30[4] de l'entreprise Alan, qui mettent respectivement en lumière les pratiques RH innovantes et les leaders visionnaires RH.

De l'autre côté, un débat sur le rôle et la création de valeur de la fonction RH qui n'est pas encore tranché, comme en témoignent par exemple les prises de parole croissantes de praticiens RH pour une meilleure compréhension et valorisation de leur travail (par exemple, des demandes de sièges au comité de direction), ou encore notre cours du MBA « Incarner et animer la fonction RH » où est observée une régression significative de la place de la fonction RH ces dix dernières années.

Problématique

La problématique centrale de notre mémoire est le lien dynamique entre croissance et capital humain articulée autour de quatre sous-questions :

- Croissance durable : de quoi parle-t-on ?
- Quelle est l'importance du capital humain et du design organisationnel parmi les déterminants de croissance ?
- Existe-t-il une approche optimale de la gestion du capital humain et du design organisationnel en faveur de la croissance durable de l'entreprise ?
- Des obstacles freinent-ils encore la pleine reconnaissance ou la mise en œuvre de la contribution des ressources humaines à cet enjeu stratégique ?

[3] Quand les start up, scale up et licornes réinventent les pratiques RH Michel Barabel, Pierre Monclos Collection : HORS COLLECTION, Dunod octobre 2023
[4] https://alan.com/fr-fr/healthybusiness/hb30

Cadre théorique et méthodologie

Au regard de cette forte exposition de la fonction RH et des débats qui l'entourent, engager notre analyse à travers les notions de capital humain et de design organisationnel plutôt que sous l'angle du management et des pratiques RH nous permet de prendre du recul.

Pour ces deux notions, nous partirons de définitions fondatrices :

S'agissant du capital humain, selon T. Schultz (1961) puis G. Becker (1964), le capital humain comprend l'ensemble des compétences, des connaissances, des capacités et des attributs personnels que les individus acquièrent par l'éducation, la formation et l'expérience, et qui augmentent leur potentiel de productivité économique (voir section 1.2 pour une analyse détaillée).

S'agissant du design organisationnel, selon Galbraith (1977), il est défini comme un processus qui consiste à rechercher une cohérence entre la stratégie (domaines, objectifs, buts), le mode d'organisation (décomposition en sous-tâches, coordination pour l'accomplissement de tâches entières) et l'intégration des individus (sélection, formation, système de récompense)[5].

Notre revue de littérature repose sur deux piliers : la croissance et les "business models" que nous examinons sous le prisme du capital humain et du design organisationnel (cf. bibliographie).

Avec ce cadre, nous souhaitons adopter une perspective intégrée sur l'influence des pratiques de gestion des RH sur la croissance des entreprises.

Notre analyse empirique interroge l'entreprise dans sa diversité : essentiellement des start-ups et PME mais aussi des ETI et groupes cotés ; plus largement l'écosystème entrepreneurial avec des acteurs de l'investissement et de l'accompagnement. Nous avons opté pour une approche qualitative avec l'Entretien Semi-Directif Centré (ESDC), qui repose sur un guide d'entretien préétabli.

Il répond précisément à notre besoin d'équilibre entre rigueur du cadre de recherche et liberté d'expression. Selon Romelaer P. (2005), « Il (le chercheur) cherche à obtenir des données qui reflètent réellement les connaissances, pensées et émotions du répondant. Dans le cas de l'ESDC, ces données sont plus fiables parce que l'entretien est peu directif. D'une certaine façon, on peut dire que dans l'entretien semi-directif centré, le chercheur « obtient les réponses sans poser les questions[6] ». Nous souhaitions notamment entendre comment les acteurs de l'écosystème entrepreneurial appréhendent la croissance ; comprendre leur acception de la durabilité ainsi que celle du capital humain, du design organisationnel et des ressources humaines.Nous avons réalisé 22 entretiens aboutissant à un panel varié en termes

[5] Orga*nization Design,* Jay Galbraith , 1977

[6] Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*(pp. 101-137). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101

d’interlocuteurs (rôle, parcours) et d’entreprises (activité, mission, maturité) (cf. Annexe – guide et panel entretien).

Objectif

L'objectif de ce mémoire est d'explorer le lien dynamique entre capital humain, design organisationnel et croissance. En s'appuyant sur une analyse empirique, il s’agit de dégager et de modéliser les éléments structurants des différentes approches de la gestion du capital humain et du design organisationnel. Il s'efforcera de fournir une vision nuancée et approfondie qui, nous l’espérons, favorisera une meilleure compréhension, valorisation et exploitation du potentiel des RH en faveur d’une croissance durable, dans le paysage entrepreneurial actuel.

Plan

Dans une première partie, une revue de littérature permettra de contextualiser notre sujet. Nous identifierons le cadre conceptuel le plus pertinent pour notre recherche, en explorant les approches de la croissance, en particulier la "croissance durable", ainsi que les notions de capital humain, de design organisationnel et de business models. Ces éléments seront mis en perspective pour mieux appréhender leurs interactions et leur influence mutuelle.

Une deuxième partie sera consacrée à notre analyse empirique. Elle nous permettra de confronter et compléter le cadre théorique. Nous y présenterons les résultats des entretiens menés auprès d'acteurs de l'écosystème entrepreneurial, et notamment, leur vision du capital humain, de la contribution des fonctions ressources humaines, des stratégies de croissance et de la durabilité.

Enfin, une dernière partie visera à proposer des outils aux praticiens en faveur de la durabilité, visant à intégrer pleinement les ressources humaines et l’horizon de durabilité à la stratégie de l’entreprise. Ces propositions s’appuieront sur dix observations saillantes et un principe directeur : simplifier pour amplifier.

> *« Vous pouvez m'ôter mes capitaux et mes usines, mais laissez-moi mes équipes et nous reconstruirons ensemble un empire »*

Andrew Carnegie 1835-1919
Industriel & Philanthrope

PARTIE I – REVUE DE LITTERATURE

Introduction revue de littérature

- **Notre Périmètre d'étude : Start up, Scale up, Licorne, PME et ETI entre diversité et défis communs.**

Selon Chevalier, F. & Vincent-Ponroy, J. (2018) [7], le champ des PME et ETI est marqué par une grande diversité (secteurs, business models, stratégies de croissance,) ce qui rend leur gestion et leur développement complexes et variés. Les start ups sont intégrées à ce champ, en soulignant les différences entre une start-up éditrice de logiciels et d'autres types de PME industrielles, innovantes ou traditionnelles. La diversité s'étend aux modèles de développement - indépendantes, patrimoniales, ou filiale de grands groupe- et de financement - endettement, autofinancement, dilution du capital via les levées de fond.
Cependant, elles partagent plusieurs défis communs lorsqu'il s'agit de croissance tels que la gestion des ressources humaines : selon leur étude, pour tous ces dirigeants, la croissance est perçue comme un processus complexe et multidimensionnel **: il ne s'agit pas seulement d'augmenter la taille de l'entreprise, mais de créer de la valeur ajoutée et d'optimiser les ressources existantes.**

Nous nous appuyons sur cette convergence pour réaliser notre revue de littérature plutôt que sur l'hétérogénéité de ces entreprises que révèlent notamment leur définition *(cf. Annexe 1 – Entreprise : typologie et définitions)*.

- **Notre grille de lecture : un accent sur les convergences pour dégager des axes structurants**

L'ensemble des concepts pertinents pour ce mémoire relève de plusieurs disciplines (économie, sciences de gestion, sciences des organisations, gestion des ressources humaines) et sont l'objet d'une littérature dense marquée par plusieurs évolutions. Notre démarche a consisté à capitaliser sur des articles ou thèses doctorales présentant l'ensemble du corpus théorique d'une notion, pour mesurer l'ensemble des dimensions et argumenter nos choix, s'agissant notamment de théories fondatrices comme l'approche de la croissance basée sur les ressources ou particulièrement complexe comme le capital humain.

Nous avons ainsi identifié 3 critères de sélection d'articles :

- Proposition d'une revue systématique de littérature

[7] Chevalier, F. & Vincent-Ponroy, J. (2018). Des PME aux ETI : les entreprises en croissance. Dans : Françoise Chevalier éd., Des PME aux ETI, réussir la croissance : Questions de dirigeants et réponses pratiques (pp. 13-20). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur

- Proposition centrée sur l'articulation entre au moins deux concepts pertinents
- Proposition centrée sur le périmètre start up, PME, ETI plutôt que les grands groupes

Nous avons exclu les articles portant exclusivement ou essentiellement sur les pratiques RH. Nous avons indiqué lorsque nous avons utilisé des sources secondaires (… cité par) lorsque nous nous nous sommes appuyées sur des revues systématiques de littérature.

Enfin, si nous avons privilégié la littérature académique, nous nous sommes aussi appuyées sur l'émergence d'une littérature empirique à visée praticienne, riche et récente, autour des starts ups /scale up et des enjeux de croissance durable. *(Cf. Bibliographie)*

1. Revue théorique de la croissance : l'approche déterministe et l'approche basée sur les ressources

La croissance : un phénomène complexe, entre but universel et phénomène idiosyncratique

« Rien ne capte plus l'attention des chefs d'entreprise que la croissance et pour cause: la croissance (des revenus, des bénéfices) est le mètre étalon de la compétitivité et de la santé des organisations » (...) « si la croissance pérenne et rentable est un but quasi universel peu parviennent à l'atteindre » : Ces propos, introductifs et conclusifs du dossier *Trouver la croissance idéale* de la revue Harvard Business Review (HBR) d'août 2024, établissent **la croissance comme l'alpha et l'oméga de l'entreprise en premier lieu sous l'angle de sa mesure :**

Souvent évaluée par des indicateurs comme le nombre d'employés ou le chiffre d'affaires (Janssen, 2000), d'autres indicateurs sont utilisés comme l'investissement ou le nombre de succursales, (Gueguen, Janssen, & Giacomin, 2015). L'étude de Jansen (2000) qui examine comment la croissance des entreprises est mesurée et conceptualisée, se concentre sur l'emploi et le chiffre d'affaires. Elle montre que les déterminants de la croissance de l'emploi et du chiffre d'affaires sont largement distincts certaines variables influençant significativement la croissance de l'emploi, tandis que d'autres affectent celle du chiffre d'affaires.

1.1 Déterminants de croissance durable : de quoi parle – t – on ?

1.1.1 Les approches déterministes de la croissance tentent d'identifier des variables explicatives stables

L'approche déterministe fait l'objet d'une littérature abondante. De manière générale les études distinguent des facteurs externes et internes (Aïhounhin et al. 2018 ; Dobbs et Hamilton, 2007). En particulier, Dobbs et Hamilton ont réalisé une revue des contributions empiriques à la littérature sur la croissance des PME depuis le milieu des années 1990. Ils classent les déterminants en quatre sous-catégories de variables - environnement, entreprise, dirigeant, choix stratégiques.

Les compétences des salariés influencent directement la croissance et la productivité (Robson et Bennett, 2000 ; Lin, 1998, cité par Dobbs et Hamilton). La capacité à recruter, développer et retenir des employés qualifiés est essentielle pour soutenir une stratégie de croissance (Barringer et Jones, 2004 ; Ichniowski et al., 1997 ; Pena, 2002, cité par Dobbs et Hamilton) et la formation des employés dans une organisation est positivement liée à la taille de l'entreprise (Storey, 1994, cité par Dobbs et Hamilton). Enfin, la formation des dirigeants est cruciale pour répondre aux besoins des employés et favoriser une gestion participative (Chaganti et al., 2002 ; Lin, 1998 ; Wood, 1999, cité par Dobbs et Hamilton). Cependant, l'efficacité des pratiques de GRH est

conditionnée à leur alignement avec la stratégie de l'entreprise (Chaganti et al., 2002 ; Wood, 1999, cité par Dobbs et Hamilton).

De manière plus générale, aucun modèle universel ni théorie unifiée ne permet encore d'expliquer pleinement le phénomène de croissance. Son caractère complexe, multifactoriel et idiosyncratique demeure la conclusion la plus consensuelle des travaux académiques, comme le soulignent Dobbs et Hamilton (2007). Aïhounhin et al. (2018) dans leur revue de littérature sur la croissance des PME couvrant la période 1990-2017 concluent « il faut préciser que dans l'ensemble, les avis sont partagés au niveau des auteurs au sujet des différents facteurs. Parfois, ils convergent ou divergent s'agissant du même déterminant ».

Chabaud et al. (2015), illustre la diversité des trajectoires de croissance en se fondant sur la revue d'articles portant sur i) des start ups de haute technologie, selon l'étude de Tarillon et al. ii) des essaimages académiques (Bessière et al.) iii) de startups de haute technologie iii) d'entreprises artisanales (Thévenard-Puthod et Picard), de startups innovantes (Meyssonnier), ou de PME axées sur le développement durable (Bérard et al.).

Ils soulignent plusieurs faits marquants :

- La variabilité des déterminants de la croissance selon le stade de développement (Gueguen et al.).
- La nécessité d'adapter les mécanismes organisationnels et de gouvernance au fil de la croissance (Tarillon et al., Meyssonnier).
- Les paradoxes à gérer dans les trajectoires de forte croissance sont examinés (Bérard et al.).

1.1.2 Le profil du dirigeant : un fait marquant de la littérature

Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial - Entrepreneur, Business Angel et Capital-risque - convergent pour affirmer que « l'entrepreneur est l'élément explicatif du succès de l'entreprise »[8] . Ses caractéristiques personnelles et démographiques telles que l'âge, le sexe et la diversité, influencent ses décisions (Gueguen, Janssen, & Giacomin, 2015). Sa vision stratégique et son leadership, qui incluent la capacité à définir une vision à long terme et à mobiliser les équipes, sont essentiels (Sahut, Peris-Ortiz, & Teulon, 2019). En particulier, selon Chevalier, F. (2018), dans son étude sur les PME et ETI souligne que « les études empiriques montrent qu'en matière de GRH, « *rien ne se fait contre ni sans le dirigeant principal de l'entreprise. C'est là une force : il confère au projet toute l'ambition qu'il marque pour son entreprise. C'est aussi une faiblesse : que faire lorsqu'il ne considère pas ses collaborateurs comme leviers indispensables à la réussite de son entreprise* ? ». Sa personnalité, marquée par des traits comme l'optimisme et la résilience (Sahut, Peris-Ortiz, & Teulon, 2019; Passy, 2021), son capital humain, la structure de l'équipe dirigeante - « solo entrepreneur ou co-entrepreunariat

[8] Herron et Robinson , 1993 cité par Gueguen, G., Janssen, F., & Giacomin, O. (2015). Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME. *Revue internationale P.M.E., 28*(3-4), 103-137. https://doi.org/10.7202/1035412ar

» - (Gueguen, Janssen, & Giacomin, 2015; Passy, 2021) et le statut - propriétaire ou salarié- Aïhounhin & Su, 2018) influencent directement la performance de l'entreprise.

Le modèle de Davidson (2010) accorde une grande importance à sa motivation de croissance : il est supposé que cette dernière varie, influence son comportement et impacte ainsi les résultats de l'entreprise. Il ajoute une dimension subjective : le dirigeant doit sentir qu'il existe des opportunités externes rentables qu'il peut exploiter.

Enfin, l'influence de ces caractéristiques sur la croissance de l'entreprise tendrait à diminuer avec le temps. (Gueguen, Janssen, & Giacomin, 2015) souligne que « le dirigeant doit savoir que l'évolution de son entreprise sera de moins en moins influencée par ses caractéristiques personnelles au fil du temps. » Cette hypothèse est validée par exemple par le fait que l'expérience sectorielle du dirigeant peut avoir un effet négatif sur la croissance à long terme du chiffre d'affaires ; plus largement, l'importance accordée au profil initial du dirigeant comme déterminant de la croissance à long terme des PME est remise en cause, pour suggérer que d'autres facteurs prennent progressivement plus d'importance dans le développement de l'entreprise.

1.1.3 De la pérennité économique à la croissance durable : un nouveau paradigme qui s'impose ?

Dès 1991, Elkington introduit dans son ouvrage *Cannibals with Forks* le concept de la "triple bottom line" comme un nouveau paradigme de gestion durable. En plus de la traditionnelle valeur économique, Elkington identifie deux nouvelles dimensions **: la qualité environnementale et la justice sociale.** En proposant ce modèle intégré à trois dimensions, il rompt avec les approches classiques, centrées uniquement sur la création de valeur économique. Jeurissen (2020), dans une analyse de cet article, souligne la portée stratégique de ce concept : « Les entreprises capables de mobiliser leurs parties prenantes autour d'une vision claire d'un avenir partagé et de surpasser leurs concurrents sur le triple bilan seront mieux placées pour gagner les cœurs, les esprits et l'argent des gens. » ; outre cette légitimité sociale, la durabilité devient un impératif de survie pour trois raisons. D'abord, les contraintes sociales et environnementales ensuite, les entreprises adoptant ces modèles seront mieux positionnées pour prospérer, tandis que celles qui ne le feront pas perdront en compétitivité et légitimité. Enfin, la durabilité ouvre la voie à des opportunités commerciales inédites grâce à l'innovation technologique et à l'éco-efficacité.

De nombreuses preuves empiriques confirment que la pérennité économique doit désormais être envisagée en intégrant le volet social, environnemental et la gouvernance :

Sur le plan réglementaire d'une part, l'accélération des évolutions depuis les Objectifs de Développement Durable (2015) est un fait majeur. Par exemple en France, la loi PACTE (2019) - Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des entreprises[9]qui œuvre pour la transformation économique des entreprises institutionnalise le statut d'entreprise à mission ; en particulier, deux constats président à ce plan d'action : ce sont les PME et ETI qui créent le plus

[9] https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/PACTE_Juin2019/bro-a4-pacte.pdf?v=1598601160

d'emplois et seuls 16% des salariés des entreprises de moins de 50 salariés sont couverts par au moins un dispositif d'épargne[10]. Au niveau européen, la nouvelle directive CSRD (2023) concrétise l'ambition de hisser le reporting extra financier au niveau du reporting financier. Ainsi elle i) élargit le périmètre des entreprises soumises à l'obligation de reporting ii) intègre l'enjeu de durabilité au business model dans le volet gouvernance des critères ESG iii) enrichit le volet social - conditions de travail, égalité de traitement et des chances, autres droits liés au travail - avec dix-sept critères applicables aux salariés de l'entreprise et travailleurs de la chaîne de valeur. Iv) instaure la double matérialité (matérialité de l'impact, matérialité financière)[11]

France Digitale, se saisit du sujet : *« Même si la CSRD concerne dans un premier temps les plus grandes et moyennes entreprises, ainsi que toutes celles cotées, les starts up vont devoir s'adapter pour rester pertinentes sur un marché en transition* ». Concrètement, il s'agit d'intégrer pour elles aussi des critères de durabilité afin de maintenir les relations contractuelles avec les grands groupes « premiers clients des innovations » [12]
C'est finalement l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial qui est concerné : le Mouvement Impact France – qui regroupe entrepreneurs de l'économie Sociale et Solidaire et entrepreneur tech- titre son université d'été 2024 pour l'économie de demain *Rediriger* : "*Rediriger les règles, non à coup « d'allègements » écologiques et sociaux mais par un alignement entre nouvelles normes et nouvelle compétitivité (...) Rediriger les résultats avec une performance globale - économique, écologique et sociale- permettant une prospérité et une réussite durable et partagée"* [13]

Sur le volet financement, des approches durables du capital risque sont proposées : Marie Ekeland, figure incontournable de l'écosystème tech depuis son émergence en France [14] choisit en 2020 de créer le fond d'investissement *2050 - Creating a fertile future.Starting with Finance*. Il se démarque résolument, tant au regard de sa thèse d'investissement et de sa gouvernance (fonds sans actionnaires, tourné vers le long terme et cherchant à maximiser l'alignement entre l'entreprise et les enjeux sociaux et environnementaux.) que de ses modes d'actions (Financement assorti d'un volet « Knowledge »). Si les objectifs annuels du fond doivent aujourd'hui être ajustés, la raison d'être n'est pas entravée : *« On va aller plus lentement. Mais on va y arriver parce que les fondamentaux sont tellement là. On le sent : les entrepreneurs attendent que les fonds puissent les accompagner comme nous pour poser la bonne gouvernance et pour aligner mission, profit et impact »* [15]. Si évoquer un changement de paradigme en matière de finance durable serait excessif, la capacité des entreprises à lever des fonds dépend déjà de plus en plus de leur potentiel de pérennité, non seulement économique avec l'analyse des trajectoires de rentabilité, mais aussi sociale et environnementale[16]

---

[10] *Ibid.*
[11] https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A16970
[12] https://francedigitale.org/tout-sur-la-csrd
[13] https://www.ued24.eco/fr
[14] Fondation France Digitale et Fonds d'investissement Daphni I Partner Elaia , investisseur Criteo
[15] https://www.maddyness.com/2024/02/21/2050-ou-en-est-le-fonds-de-marie-ekeland-plus-de-trois-ans-apres-sa-creation/
[16] https://www.lejournaldesentreprises.com/article/le-financement-des-start-up-est-il-vraiment-en-crise-dans-les-hauts-de-france-2094109

D'après Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2023)., qui interrogent universitaires et praticiens sur l'évolution des BM entre 2013 et 2023, la majorité des auteurs reconnaissent la nécessité d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans les stratégies des entreprises. Plusieurs d'entre eux mentionnent les attentes croissantes des parties prenantes concernant la responsabilité des entreprises, que ce soit sur le plan environnemental ou social. Cependant, certains se distinguent par leur vision de la durabilité : Jean-Michel Garrigues la considère comme une opportunité économique à exploiter, alors qu'Abderrahman Jahmane y voit avant tout un engagement éthique véritable. Les appréciations du degré d'intégration varient également : pour certains elle se limite à une prise en compte superficielle, tandis que d'autres prônent une refonte complète des modèles d'affaires pour y inclure ces enjeux.

S'il est prématuré de conclure sur un nouveau paradigme partagé par l'ensemble de l'écosystème entreprenariat, il s'agit bien d'une transition qui s'impose à tous, où la pérennité ne peut plus être envisagée dans sa seule dimension économique.

Dans ce contexte, la montée en puissance des critères ESG[17] témoigne du le rôle central de l'environnement interne comme levier incontournable

L'approche déterministe seule se révèle insuffisante non seulement pour saisir la complexité du phénomène de croissance, mais aussi pour rendre compte de la contribution spécifique du capital humain et du design organisationnel à la croissance pérenne et durable

---

1.2 Capital humain : quelle définition retenir ?

1.2.1 Un concept controversé et pluridisciplinaire

Le concept de capital humain a évolué depuis sa formalisation initiale par Theodore Schultz et Gary Becker

Initialement vu comme un investissement individuel dans l'éducation et la formation, contribuant à faire de l'individu une ressource rare engendrant la création d'une "quasi-rente" qui compense l'individu pour ses efforts (Vignolles, 2012), il a ensuite été analysé sous différents angles : comme un signal des capacités sur le marché du travail (Spence), comme un facteur influençant les salaires et la productivité (théorie du salaire d'efficience), et comme un déterminant majeur de la croissance économique au niveau macroéconomique (Mankiw, Romer et Weil).

[17] Critère reporting extra financier sur 3 piliers : Environnement, Social Gouvernance

A la croisée de différentes disciplines, il suscite des controverses dans le cadre de perspectives multiples

Le postulat néo-classique d'une relation causale entre accroissement du capital humain et gains de productivité est controversé (Vignolles, B., 2012).

Plus largement, certains auteurs émettent des réserves quant à sa pertinence. D'une part, selon Coff 1997, régulièrement cités (Guillard, A., & Roussel, J. 2010 ; Azaghouagh El Fardi, W. 2020), certains aspects spécifiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, tels que la motivation, l'implication dans le travail, le besoin de reconnaissance, ainsi que la fidélité et la loyauté envers l'entreprise semble sous-estimés. D'autre part, cette approche conduit à des conclusions radicales en matière de pratiques de gouvernance (le salarié-investisseur), lesquelles ne sont pas encore généralisées : les détenteurs de capital humain, à l'instar des détenteurs de capital financier, devraient avoir des droits de contrôle sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (Blair et Kochan, 2000 ; Autier, 2005 ; 2006, cité par Guillard, A., & Roussel, J. 2010).

Pour autant, ce concept bénéficie d'une adoption large et pluridisciplinaire

Si la théorie des modes managériales peut expliquer la généralisation de l'usage rhétorique du concept de capital humain à des fins commerciales par les acteurs du consulting (Azaghouagh El Fardi, W. 2020), l'absence de consensus sur sa définition facilite cette pratique. En effet, ce concept est central dans l'analyse des organisations et de la gestion des ressources humaines (Azaghouagh El Fardi, W. 2020 ; Stiles, P., & Kulvisaechana, S. 2003 ; Vignolles, 2010), même s'il peut sembler toutefois flou quant à ses modalités d'évaluation par les professionnels RH (Vignolles, B. (2012; Stiles, P., & Kulvisaechana, S., 2003). Surtout, l'analyse menée par Azaghouagh El Fardi, W. (2020)) - qui situe le capital humain à l'intersection des recherches en économie et des sciences de gestion - à l'aide du logiciel Tropes, a permis d'identifier quarante-deux codes structurant cette notion en sept catégories principales : expertise, poste de travail, capacités intellectuelles, attitudes et comportements, organisation, qualité de vie et enfin investissement.

1.2.2 Un cadre théorique complexe et fragmenté

Les chercheurs distinguent différents niveaux d'analyse (individuel, groupe, organisationnel) et types de capital humain (général, spécifique à la tâche, spécifique à la firme (Azaghouagh El Fardi, W. 2020). Des modèles comme celui de Ployhart et al. (2014) tentent de clarifier la structure des ressources humaines en différenciant les KSAOs,[18] le capital humain, les ressources en capital humain et les ressources en capital humain stratégique. Ils considèrent que le capital humain correspond aux KSAOs des individus qui permettent d'aboutir à des résultats économiques, et que les ressources en capital humain peuvent exister au niveau individuel ou de l'unité. Leur approche se concentre sur les capacités à produire des résultats plutôt que sur les KSAOs elles-

[18] Knowledge, Skills, Abilities, and Other characteristics (Connaissances, Compétences, Aptitudes et Autres caractéristiques)

mêmes. De leur côté, Wright et McMahan (2011) adoptent une perspective plus stratégique, considérant le capital humain comme un médiateur entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Ils distinguent le "pool de capital humain" (l'ensemble des compétences et connaissances des employés) des pratiques RH qui permettent de le gérer. Pour eux, le capital humain au niveau de l'unité correspond à l'accumulation globale du capital humain individuel pouvant être combinée pour créer de la valeur, mettant ainsi l'accent sur les synergies potentielles au niveau collectif.

Les compétences, au centre de la définition du capital humain, sont l'objet de nombreuses contributions dans le cadre des recherches sur le management des compétences.

Définies comme la combinaison de différentes ressources, trois catégories de compétences sont identifiées par Retour (2005) : individuelles, collectives et organisationnelles. Les compétences collectives, perçues comme une composante essentielle de la gestion des compétences, ont pour objectif d'améliorer les performances de l'organisation, elles restent pourtant le « parent pauvre » de la gestion des ressources humaines.

Alors que les définitions et les cadres d'analyse varient selon les perspectives propres à chaque discipline de recherche, elles partagent une préoccupation : le lien entre dimension individuelle et dimension collective pour organiser et gérer les compétences et acquérir un avantage concurrentiel pérenne et solide.

1.2.3 Au-delà du capital humain : le capital intellectuel

La nécessaire combinaison des dimensions individuelle, collective, et organisationnelle du capital humain :

L'approche économique du capital humain semble négliger l'influence des groupes sociaux et des relations culturelles dans la constitution des savoirs et la définition des compétences valorisables de l'individu (Vignolles, B. 2012). Cela renvoie à la notion de capital social, défini en sciences de gestion comme les « réseaux de relations entre individus, constituant une ressource précieuse pour les activités sociales et professionnelles ». Ce capital social se compose de trois dimensions : structurelle (liens et réseaux), cognitive (codes et langages partagés) et relationnelle (confiance et normes) (Stiles, P., & Kulvisaechana, S. , 2003) Le capital organisationnel, quant à lui, désigne les routines et processus internes qui constituent le « ciment » de l'organisation ; ce capital peut favoriser ou freiner la coopération et le développement des connaissances et entretient des « liens féconds » avec le capital humain (Guillard, A., & Roussel, J. 2010). Wright (2001) insiste sur la nécessité de faire le lien entre le capital humain des individus et les systèmes organisationnels, pour permettre la pérennité d'un avantage compétitif pérenne pour l'organisation. Ployhart et Moliterno (2011) proposent un modèle qui fournit un cadre pour expliquer comment le capital humain individuel agrégé peut être positivement lié au capital humain organisationne; ils soutiennent que lorsque l'interdépendance des tâches et les

conditions favorables sont présentes, le capital humain individuel agrégé aboutit à une forme de capital humain au niveau organisationnel.

La notion de « capital intellectuel » : un concept holistique pour atteindre un avantage compétitif pérenne fondé sur les ressources internes.

Il englobe le capital humain, social et organisationnel pour étudier le lien entre le capital humain et la performance organisationnelle ; en effet, selon cette perspective « *le recrutement et la rétention des collaborateurs ne sont qu'une partie de l'équation. L'autre partie réside dans la capacité d'une organisation à créer un environnement où la connaissance est générée, partagée et mise en œuvre* » (Stiles, P., & Kulvisaechana, S. 2003. Sous l'angle de la mesure des actifs de l'entreprise, l'OCDE[19] identifie le capital humain, comme l'une des composantes de la valeur économique de l'actif immatériel de l'entreprise qu'est le capital intellectuel. Dans le modèle de Wright et al. (2001) théorisant le lien entre « Ressource Based View » et management des ressources humaines pour intégrer le management stratégique et le management des ressources humaines, le capital humain est ainsi envisagé comme un ensemble comprenant les aspects humains (compétences), sociaux (relations) et organisationnels (processus), soulignant ainsi l'interdépendance entre individus et systèmes organisationnels.

Face à l'absence de consensus sur les contours de la notion du capital humain, et notre étude ne portant pas sur ce dernier mais sur sa contribution à la croissance des entreprises, nous retenons une grille de lecture simplifiée en quatre dimensions : individuelle, collective, organisationnelle, et intégrée : le capital intellectuel (voir figure 1). Nous retenons cette dernière acception.

[19] OCDE (2013), *Science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE 2013*, Éditions OCDE. *http://dx.doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2013-fr*

Intégrée	**Capital humain**	Le capital humain est perçu comme un ensemble englobant les aspects humains (compétences), sociaux (relations) et organisationnels (processus), soulignant l'interdépendance entre individus et systèmes organisationnels.	Wright et al. (2001)
	Capital intellectuel	Valeur économique des actifs immatériels d'une entreprise, incluant le capital humain et organisationnel. Le capital intellectuel englobe les ressources immatérielles, dont le capital social, essentiel pour le développement des compétences et des capacités au sein de l'entreprise.	OCDE (1999), XX
Individuelle	**Capital humain**	Ensemble des compétences, connaissances et expériences acquises par un individu, qui déterminent sa productivité. Ce capital contribue à la création d'une "quasi-rente" pour l'individu en échange de ses efforts.	Schultz (1961), Becker (1964)
		connaissances, compétences, aptitudes et autres caractéristiques de l'individu (KSAOs)	Polyhart, 2011
	Compétences individuelles	Compétences acquises par un individu qui influencent directement sa performance et sa productivité personnelle.	Retour (2005)
Collective	**Capital social**	Réseaux de relations entre individus, constituant une ressource précieuse pour les activités sociales et professionnelles. Composé de trois dimensions : structurelle (liens et réseaux), cognitive (codes et langages partagés), relationnelle (confiance et normes).	Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003)
	Capital humain au niveau d'une unité	" Une ressource au niveau de l'unité créée à partir de l'émergence des connaissances, compétences, aptitudes et autres caractéristiques de l'individu (KSAOs) "	Polyhart, 2011
		"« Au niveau de l'unité, le capital humain peut faire référence à l'accumulation globale de capital humain individuel qui peut être combinée de manière à créer de la valeur pour l'unité »"	Wright , Mahan 2011
	Compétences collectives	Compétences résultant de l'interaction entre plusieurs individus, visant à améliorer les performances organisationnelles. Malgré leur importance, elles sont souvent sous-estimées dans la gestion des ressources humaines.	Retour (2005)
Organisationnelle	**Capital organisationnel**	Ensemble des structures, processus, systèmes et cultures qui lient les ressources de l'organisation pour créer de la valeur et un avantage concurrentiel durable. Inclut les structures organisationnelles, systèmes d'information, processus décisionnels et culture organisationnelle.	Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003)
	Compétences organisationnelles	Résultent de la combinaison harmonieuse des compétences individuelles et collectives, intégrées dans les processus organisationnels pour optimiser les	Retour (2005)

(Figure 1 - inspirée de Zaghouagh El Fardi, W. 2020)

1.3 Capital humain et synergie au cœur de l'approche fondée sur les ressources

1.3.1 La combinaison des approches de la croissance fondées sur les ressources

La **Resource-Based View (RBV)**, initiée par **Barney (1991)**, est l'une des théories les plus influentes dans la reconnaissance des ressources internes comme source d'avantage compétitif durable. Elle met en avant l'importance de la gestion des ressources répondant aux critères **VRIN** (Valeur, Rareté, Inimitabilité, et Non-substituabilité) puis **VRIO** (Valeur, Rareté,

Inimitabilité, et Organisation. Cette approche considère que l'exploitation efficace des ressources intangibles permet aux entreprises d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel.

La **Knowledge-Based Theory (KBT)**, souvent perçue comme une extension de la RBV, met l'accent sur la connaissance tacite en tant que ressource stratégique clé. Selon cette théorie, les connaissances et les compétences spécifiques aux organisations sont difficiles à imiter et jouent un rôle central dans la création de valeur. Dans cette théorie, les connaissances, surtout celles difficiles à formaliser, sont considérées comme les actifs les plus précieux d'une entreprise, leur conférant une position unique et non dépréciable dans un environnement concurrentiel.

Quant à la **Dynamic Capabilities Theory (DCT)**, développée par **Teece, Pisano, et Shuen (1997)**, elle se concentre sur la capacité des entreprises à intégrer, construire et reconfigurer leurs compétences internes et externes pour s'adapter rapidement aux changements du marché. DCT va au-delà de la simple possession de ressources statiques et met l'accent sur la nécessité pour les entreprises de développer des capacités dynamiques pour ajuster leurs modèles d'affaires en réponse à des environnements changeants. Cela inclut la capacité d'innovation, la réactivité organisationnelle, et la transformation continue des ressources pour maintenir un avantage compétitif.

Dans un contexte où les entreprises évoluent rapidement, en particulier pour les petites entreprises, Hafiz et al. (2022) soutient que la croissance durable ne peut être expliquée par une seule théorie. La combinaison des approches **RBV, KBT et DCT** apparaît comme optimale pour la gestion des ressources. Cette combinaison permet de maximiser à la fois les ressources tangibles et intangibles, en insistant sur l'importance des **capacités dynamiques** et de l'**innovation** pour tester, ajuster et reconfigurer rapidement les modèles d'affaires. Les petites entreprises, plus vulnérables à l'évolution de l'environnement, doivent développer ces capacités pour assurer leur transformation continue. Hafiz et *al***.** concluent que la convergence des théories sur le capital humain, les ressources et les compétences est la clé pour mieux comprendre la croissance dans l'environnement économique actuel. Pour Wright et al, (2001), la durabilité de cet avantage, tient à la médiation par les pratiques RH pour développer un capital spécifique à la firme. Il souligne l'importance de lier les dimensions individuelles et collectives.

Pour soutenir le développement du capital humain deux approches viennent compléter ce cadre théorique. Au niveau individuel, **les théories de la motivation** afin de soutenir les comportements souhaités (Stiles, P., & Kulvisaechana, S. 2003, Schiemann, 2009 ; Wright et al. 2011). Wright précise : « The concept of motivation bridges the divide between human capital and behaviour ». Au niveau collectif, **la théorie de l'apprentissage organisationnel** en faveur de l'amélioration continue (Altinay, L., 2006).

1.3.2 La compétence organisationnelle et le design organisationnel : des éléments charnières

- **La compétence organisationnelle**

Nous nous appuyons sur l'approche de Charles-Pauvers, B et *al*. (2010) qui identifie la compétence organisationnelle comme un « concept charnière » articulant les niveaux individuel (micro), collectif (méso) et stratégique (macro).
La notion de compétence a émergé à la fois en management stratégique et en gestion des ressources humaines (GRH), sans toutefois aboutir à une convergence claire. Ainsi, la compétence organisationnelle est définie :

- Sous l'angle des RH, comme « l'ensemble des compétences collectives intra-groupes et intergroupes », résultant de la combinaison des compétences individuelles et collectives.
- Sous l'angle stratégique, comme « une action collective finalisée, combinant des ressources et compétences élémentaires pour créer de la valeur ».

Pour comprendre comment l'entreprise peut organiser et gérer ses compétences et créer un avantage compétitif pérenne, ils théorisent des « processus synergétiques et combinatoires » entre les niveaux micro, méso, et macro. Il s'agit de permettre le déploiement de compétences organisationnelles, puis stratégiques, dans le cadre d'une approche commune RH – Stratégie.

Cela implique une coordination efficace des ressources et actifs de l'entreprise, allant au-delà des processus organisationnels pour inclure les opérations, la culture et la stratégie. Une vision stratégique partagée à travers toute l'organisation permet de mobiliser tous les acteurs autour du projet commun. Les processus d'apprentissage, individuels et collectifs, assurent le développement et le renouvellement des compétences dans le temps. Enfin, des dispositifs organisationnels favorisent la coopération, les interactions et le travail collaboratif entre individus et équipes.

- **Le design organisationnel (DO) : une démarche essentielle qui nécessite un renouvellement académique ?**

Dans ce contexte de recherche de cohérence entre les différentes dimensions, le processus de design organisationnel tel que défini par Galbraith (1977)[20] avec le modèle 5S - stratégie, structure, processus, personnes et récompenses- ressort selon nous comme une approche clé pour identifier et mettre en œuvre une organisation favorisant la coordination efficace des actifs immatériels de l'entreprise.

Empiriquement, la transformation des organisations est un constat largement partagé avec la mise en lumière des organisations matricielles, des organisations agiles et flexibles, et de structures de gouvernance participatives et partenariales est largement constatée.

[20] Organizational Design is the search for coherence between strategy (domain, objectives, goals), organization mode (decomposition into subtasks, coordination for completion of whole tasks), and integrating individuals (selection, training, reward system)

Toutefois le développement théorique du DO interroge : Lefebvre et al (2012)[21] constate le fort renouvellement de la théorie des organisations, avec de nombreuses théories nouvelles telles que l'écologie des populations, le néo-institutionnalisme, face à un design organisationnel « plutôt immobile » qui n'a pas subi de changement paradigmatique majeur. Ils évoquent un design organisationnel « mort ou en voie de disparition » qu'il est urgent de repenser en profondeur. Ils rappellent les tendances majeures qui façonnent le développement du DO pour soutenir les praticiens, comme le passage des produits aux plateformes, des données aux insights, des employés aux talents.

Cependant, l'approche du DO semble se saisir des enjeux de durabilité *:* Lemus-Aguilar et .al (2019), ont réalisé une revue systématique de la littérature sur la conception organisationnelle pour les BM durables, en analysant dix-neuf articles pertinents. S'appuyant sur une définition d'un business model durable qui intègre trois éléments structurants - gestion proactive des parties prenantes multiples, valeur monétaire et non monétaire, perspective long terme - [22,] il constate l'ampleur de la place prise par la durabilité dans la recherche sur les BM : « *Sustainability and business models are two of the most popular topics for managers, academics, and policy makers (...) the business model literature has recently extended into a sub-stream due to the increasing attention on sustainability and the popularity of topics such as circular economy, collaborative consumption, inclusive growth, targeting low-income consumers, and the sharing economy*"[23]. Ils observant en outre le faible développement de la dimension « récompenses » du modèle fondateur de Galbraith, qui fait référence au système de rémunération et d'incitation mis en place au sein d'une organisation pour motiver et orienter le comportement des employés.

Les évolutions doivent poursuivre le rapprochement entre BM et durabilité pour soutenir la mise en œuvre : En 2022, face à l'enjeu de durabilité, Church et al., 2012 font un constat similaire : *« despite the importance of contributions in the area of sustainable business models, scholars have placed little emphasis on the convergence of sustainability, business models, and organizational design. It remains unclear how the articulation of the organization makes it possible to deliver the value proposition to the stakeholders, allowing the success and survival of the business model itself"*

C'est finalement la littérature empirique et les acteurs de consulting qui se saisissent largement de l'approche du DO.

---

[21] Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development" par Allan H. Church et W. Warner Burke (2012)

[22] *Geissdoerfer et al. defined sustainable business models as "business models that incorporate pro-active multi-stakeholder management, the creation of monetary and non-monetary value for a broad range of stakeholders and hold a long-term perspective*

[23] Lemus-Aguilar, I., Morales-Alonso, G., Ramirez-Portilla, A., & Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. Sustainability, 11(19), 5379. https://doi.org/10.3390/su11195379

1.3.3 De l'avantage compétitif pérenne à l'avantage compétitif durable : apport de la « double matérialité »

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)[24] introduit l'analyse de double matérialité : il s'agit de diviser les impacts en matière de durabilité en deux parties distinctes : **« la matérialité d'impact »** pour prendre en compte l'impact des activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur sur l'environnement, la gouvernance et les questions sociales, et **« la matérialité financière »** pour prendre en compte les risques et opportunités liés à ces même dimension, notamment en termes financiers, pour l'entreprise. Ainsi, il est possible que l'entreprise ait un impact positif ou négatif sur le capital humain et le capital social ce qui peut à son tour avoir des conséquences positives ou négatives sur l'entreprise.
Par exemple, une étude de France Stratégie[25] , présentée à l'Université Paris Dauphine en 2016 a analysé le lien entre la stratégie de RSE [26] et la performance économique (mesurée par le profit net, la VA / salarié, et l'EBE / salarié) sur 8 500 entreprises françaises, incluant les PME de plus de 10 salariés Les résultats font apparaître que les entreprises disposant d'une stratégie de ressources humaines réalisent une performance économique significativement supérieure (+20%) à celles n'en disposant pas. Les indicateurs de « capital humain » qui seraient les plus contributeurs à cette performance sont la gestion des compétences, le management participatif, la prévention des risques de Santé-Sécurité au Travail et l'égalité et la conciliation vie privée/ vie professionnel

La Banque publique d'investissement (BPI) invite les TPE/PME à se saisir de l'analyse de double matérialité[27], alors même qu'elles ne sont pas soumises aux obligations CSRD, pour deux raisons :

D'une part, la double matérialité peut améliorer l'image, la réputation et la marque employeur d'une entreprise en crédibilisant les rapports RSE, lui donnant ainsi un avantage concurrentiel sur le marché. Elle satisfait ainsi les exigences de transparence des clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, candidats et collaborateurs, qui accordent une grande importance aux enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) lors de leurs choix d'achat, de financement, de partenariats, de candidatures en ressources humaines n'a pas identifié certains risques ou n'a pas de politique en place pour les gérer.

D'autre part, elle offre une opportunité d'accès aux financements responsables et écologiques, ce qui représente un avantage supplémentaire pour renforcer sa compétitivité sur les marchés.

---

[24] https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A16970

[25] https://www.strategie.gouv.fr/publications/responsabilite-sociale-entreprises-competitivite

26 Responsabilité Sociale d'entreprise : terminologie pour identifier la stratégie d'entreprise en faveur du qui se distingue de la terminologie ESGréférentiel du reporting extra financier sur l'ensemble des volets de la durabilité

27 https://bigmedia.l france.fr/nos-dossiers/la-double-materialite-csrd-un-concept-au-service-de-la-rse#qu-est-ce-que-la-double-materialite-par-la-csrd

Une agence de notation spécialisée dans l'ESG[28] renforce cet aspect en affirmant : *« il est crucial que les entreprises disposent des moyens internes pour gérer efficacement un incident ou une controverse. Du point de vue des investisseurs, les controverses peuvent être rédhibitoires »*

2. Comment l'enjeu d'adaptabilité influence-t-il la dynamique entre croissance, capital humain et design organisationnel ?

D'abord, nous avons constaté que l'approche déterministe de la croissance dans sa volonté prescriptive apportait une explication partielle de la croissance, et ne permettait pas d'en saisir la dynamique (cf. 1.1). Ensuite, l'approche de la croissance fondée sur les ressources les théories (cf. 1.3) nous ont permis de comprendre sous quelles formes le capital humain, associés aux capital social et capital organisationnel (cf. 1.2), contribuait à créer de la valeur par la réalisation de l'avantage compétitif, au moins pérenne, et potentiellement durable.

Nous souhaitons maintenant mettre ces éléments en perspective en faveur d'une lecture dynamique

2.1 L'évolution des business models (BM) : un miroir des crises et transformation à l'œuvre

2.1.1 L'évolution du BM

Le Business Model (BM), qui a traversé plusieurs phases d'évolution, joue un rôle clé dans le développement et la compréhension des stratégies d'entreprise.

Initialement défini comme une « représentation simplifiée » de l'entreprise dans les années 1950-60 (Bellman et al, cité par Dalex, K. 2020), le BM est l'un des sujets qui a suscité le plus d'intérêt chez les chercheurs et les praticiens (Dalex, K. 2020 ; Stratégique, 12e édition ; Frimousse, S., & Peretti, J.-M. ,2023), notamment à partir des années 1990 avec l'essor des entreprises technologiques et d'Internet (nouveaux BM de type e-commerce puis marketplace/mise en relation, tels qu'Uber ou Airbnb).
Intégré au vocabulaire stratégique, le BM a fait l'objet de nombreuses évolutions et définitions, convergeant globalement sur son objectif principal : décrire les choix d'une organisation pour générer des revenus profitables (Stratégique, 12e édition). L'intégration du BM avec l'innovation ouverte, grâce aux travaux de Chesbrough (2003), l'a placé au cœur des stratégies d'innovation, tandis que des chercheurs comme Osterwalder (cité pat Dalex, K. 2020 ; Stratégique 12ème édition) l'ont utilisé pour expliquer comment les entreprises créent, configurent et capturent de la valeur.

Au cours des dix dernières années, les typologies de BM ont subi des changements majeurs, en réponse à l'accélération des mutations environnementales, comme le soulignent chercheurs et praticiens rassemblés dans l'article « Regards Croisés » (Frimousse, S., & Peretti, J.-M. ,2023)

28 Décryptage avec Hortense Bioy, Directrice de la Recherche Investissement Durable chez Morningstar Sustainalytics, une agence de notation spécialisée dans l'ESG (environnement, social, gouvernance) et la finance durable.

- L'environnement VUCA (Frimousse & Peretti, Dugoin), et encore plus celui de BANI, en lien avec les crises récentes comme la pandémie de Covid-19 (Greselle-Zaïbet, Jahmane), qui ont à la fois accéléré les mutations et aggravé les tensions engendrées.
- L'impact croissant de la transformation numérique et des nouvelles technologies (Belaid & Fehri, Chidiac El Hajj).
- Les nouvelles attentes sociétales en matière de durabilité et de responsabilité (Ben Yedder, Jahmane).

En conséquence, les typologies ont évolué et l'accent est désormais mis sur la capacité à atteindre deux objectifs critiques :

- **Adaptation des équipes et des organisations [29]:** c'est un enjeu clé pour la croissance des entreprises ; il s'agit d'adapter les compétences internes et la structure organisationnelle. Elle implique l'adaptation continue des processus et des équipes pour répondre aux défis de chaque phase de développement, et une vision stratégique forte portée par le du dirigeant.

Concrètement :

  - Repenser la relation avec les collaborateurs (Greselle-Zaïbet).
  - Aborder les enjeux des nouvelles formes de travail, comme le télétravail (Kim Dandrieux).
  - Rôle central des dirigeants et managers dans la conduite du changement (Esteve).
  - Prendre en compte les attentes des nouvelles générations (Jean-Amans & Jean-Amans).

- **Adaptation ou hybridation des propositions de valeur.**
  - Développement de modèles basés sur l'économie de plateforme et l'intermédiation (Benraiss-Noailles, Duthu-Calvez & Calvez).
  - Croissance des modèles d'abonnement et de l'économie du partage (Benraiss-Noailles).
  - Importance accrue des données et de la personnalisation (Chidiac El Hajj).
  - BM plus flexibles et hybrides pour une adaptation rapide (Fort).
  - Intégration croissante de la durabilité (Blanchette, Jahmane).

2.1.2 Le modèle Ressources Compétences Organisation et Ressource (RCOV) de Demil & Lecoq

Face à ces enjeux, le modèle proposé par Demil et Lecoq[30] (figure 2) représente à nos yeux une grille d'analyse pertinente pour comprendre les liens dynamiques entre croissance, capital humain, capital social et capital organisationnel.

---

[29] Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2023). Regards croisés. *Question(s) de management, 2023*(3), 193-251. https://doi.org/10.3917/qdm.224.0193

[30] WARNIER, V, LECOCQ, X, & DEMIL, B (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. Entreprendre & Innover, 2016/1 n° 28. pp. 65-75.

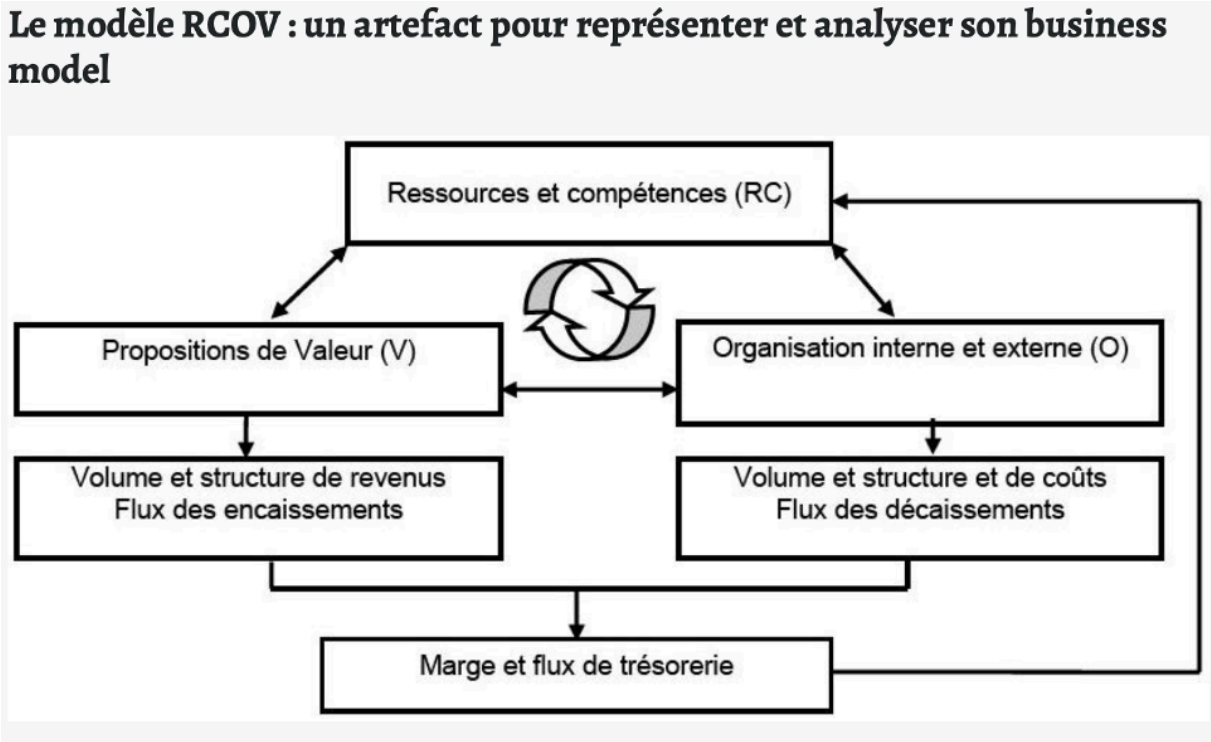


Figure 2[31]

Il met en effet en lumière l'évolution des BM en réponse aux transformations internes et externes. Il intègre de manière explicite les dimensions du capital humain et du design organisationnel, avec, d'une part, la composante "Ressources et Compétences" (RC), qui englobe les savoir-faire et compétences de l'entreprise, et d'autre part, la composante "Organisation" (O). De plus, ce modèle adopte une approche dynamique en soulignant les interactions entre ces différentes composantes, tout en établissant un lien clair avec la création de valeur et la performance à travers la composante "Valeur".

Il permet ainsi de dépasser une vision statique pour mieux appréhender les mécanismes d'évolution et d'adaptation du business model au fil du temps : « *le modèle RCOV s'apparente à un outil de compréhension des changements et des ajustements nécessaires dans l'activité.* »[32]

2.1.3 L'émergence de « BM à impact »

Se distinguant de la démarche RSE, **l'approche générative** [33] [34] met l'entreprise au centre de son environnement. Elle cherche à avoir un effet positif "net" sur celui-ci et la société en dépassant la neutralité carbone. L'objectif régénératif vise à restaurer les services écosystémiques qui favorisent la vie sur Terre (cycle de l'eau, biodiversité, régulation du climat…) et à rétablir les ressources naturelles.

---

[31] WARNIER, V, LECOCQ, X, & DEMIL, B (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. Entreprendre & Innover, 2016/1 n° 28. pp. 65-75.
[32] *Ibid.*
[33] https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/qu-est-ce-que-l-economie-regenerative
[34] https://lumia-edu.fr

Si cette approche relève aujourd'hui plus d'un horizon sans constituer une ligne directrice généralisée pour les BM, la littérature s'est saisie du sujet de **l'intégration de la durabilité dans les business mode**l.

Abderrahman (2023) évoque le concept de "modèle d'affaires à impact" comme une évolution vers "une économie moderne, inclusive et régénérative". Il indique que ces modèles à impact "permettent à l'entreprise d'aller au-delà de la simple notion de responsabilité sociale des entreprises" et visent à "générer de plus en plus d'externalités positives". Il fait notamment référence à trois modèles :

- Le modèle coopératif, décrit comme "le plus actif au regard des enjeux sociaux-économiques et environnementaux".
- Le modèle d'éducation environnementale qui favorise "la sensibilisation de la société aux questions environnementales".
- Le modèle "Supply Chain et réduction de la pauvreté" qui vise à soutenir les fournisseurs et collaborateurs via des pratiques équitables.

Enfin sur le plan empirique, de nombreuses entreprises issues de l'écosystème technologique et/ou de l'économie sociale et solidaire, revendiquent un **« business model à impact ».** Le mapping des entreprises à impact 2023, identifient 1 142 startups - soit une progression de +6 points en un an[35] - dans des domaines allant de la réduction du gaspillage alimentaire (Phenix[36]) aux neo-banques (GreenGot[37]). Partant, la recherche de labellisations de type « Licornes à Impact » ou « Impact 40 » sont développées en miroir des labellisations de la French tech.

2.2 Revue théorique : trajectoire de croissance et approche RH

L'examen de l'évolution des BM a mis en lumière les défis d'adaptabilité auxquels les entreprises font face, tant au niveau de leurs propositions de valeur que de leur organisation et compétences internes. Pour approfondir notre compréhension de ces dynamiques, il est essentiel d'explorer les cadres théoriques qui permettent d'analyser les trajectoires de croissance des entreprises et le rôle de la gestion des ressources humaines dans ce processus. Nous allons donc maintenant nous pencher sur les modèles qui décryptent ces trajectoires et sur les approches théoriques qui examinent la contribution de la fonction ressources humaines à cette dynamique de croissance.

2.2.1 Modèles pour décrypter les trajectoires de croissance

[35] https://presse.bpifrance.fr/mapping-2023-des-startups-francaises-a-impact-les-startups-francaises-a-impact-ont-leve-pres-de-10-milliards-deuros-depuis-leur-creation
[36] https://www.wearephenix.com
[37] https://green-got.com

- **Approche Contingente** : Selon Lawrence et Lorsch, (Carr, C.T. 1968), la croissance dépend de l'adaptation aux conditions environnementales spécifiques ; elle permet une plus grande flexibilité dans l'analyse de la croissance, en reconnaissant que différents facteurs peuvent avoir des impacts variables selon les situations
- **Approche descriptive, avec le Modèle de Greiner (1972)** : Ce modèle propose une progression par crises à surmonter, avec six stades de croissance : créativité, direction, délégation, coordination, collaboration et alliances. Bien que critiqué pour sa linéarité, il reste pertinent pour analyser les crises managériales influençant la croissance (Dobbs et Hamilton, 2007)
- **Modèle pour Startups (Index Ventures, 2023)** : Ce modèle basé sur des seuils de croissance (0-125 employés, 126-1 000, Pre-IPO) met l'accent sur la "scalabilité", c'est-à-dire l'adaptation des processus et des équipes à chaque phase : « Le principal défi est de rester à la limite du chaos : introduire des personnes, des processus et des systèmes adaptés à votre stade de croissance pour aligner et motiver tout le monde sans étouffer l'agilité qui vous a amené jusqu'ici » (Index Ventures, 2021, Introduction). L'adaptabilité repose ainsi sur l'équilibre entre structuration et agilité pour éviter l'altération des capacités d'innovation. Cette préoccupation est également au cœur de l'ouvrage *Scaling People* (2023) de Claire Hughes Johnson, ancienne cadre chez Google et Stripe.
  Cet ouvrage, sélectionné parmi les "Meilleurs Livres de 2023" The Economist[38], reçoit des critiques élogieuses, notamment de Kim Scott, auteur de *Radical Candor*, qui en souligne la pertinence pour le management.

*Nous excluons l'approche « scholastique » de la croissance issue de l'économie, sa vocation prédictive ne nous permettant pas d'analyser les éléments dynamiques recherchées (*Dobbs et Hamilton, 2007) *et ne comporte pas d'éléments complémentaires aux théories déjà retenues.*

2.2.2 Modèles pour analyser la contribution de la fonction ressources humaines

Management des ressources humaines (MRH), Management du capital humain (MCH) ou Management stratégique des ressources humaines (MSRH) ?

La définition de Chevalier (2018) indique que le management des ressources humaines se réfère aux processus et pratiquent qui permettent d'opérationnaliser les objectifs de croissance **:** « le management des ressources humaines, c'est-à-dire l'ensemble des processus permettant à une organisation d'attirer, de développer et de retenir une main-d'œuvre talentueuse et énergique en soutien à sa mission, ses objectifs et stratégies, est crucial au stade de la croissance ».

Le domaine du « management stratégique des ressources humaines » est plus approprié à notre recherche. En effet, ce champ des ressources humaines, a été soutenu par la recherche autour de la RBV qui a constitué un pont entre le domaine de la stratégie et le celui des ressources en

[38] https://www.economist.com/business/2023/06/22/scaling-people-is-a-textbook-piece-of-management-writing

parallèle de la recherche en management stratégique (Wright et. *al*, 2001) . MSRH et GRH et se distingue par leur but : valorisation de l'actif immatériel pour réaliser un avantage compétitif par une approche proactive de la stratégie VS/ gestion des processus par une approche réactive de la stratégie. Wright dans son modèle « Integrating strategy and strategic human ressources management » précise ainsi : « *la création de valeur relève du capital intellectuel et non des processus opérationnels que sont les pratiques RH* »

Trois approches issues du MSRH et de la théorie des organisations [39]

- **Approche contingente** : L'alignement entre les pratiques RH et les besoins spécifiques de l'organisation ; l'adaptation des pratiques RH en fonction du contexte externe. Mintzberg souligne l'influence de l'environnement sur la structure organisationnelle,
- **Approche universaliste** : Meilleures pratiques applicables à toute organisation.
- **Approche configurationnelle :** double cohérence : externe - entre stratégie et ressources humaines – et interne – ensemble des conventions RH.

Ces cadres sont souvent combinés, comme le montrent Stiles et Kulvisaechana (2003), qui soulignent la complémentarité entre contingence et pratiques universelles. La mise en œuvre cohérente des pratiques RH est primordiale pour assurer leur efficacité (Nishii et Wright, 2008). Des études comme celles de Picq et Autier (2002) insistent sur l'importance d'une cohérence entre les pratiques RH, la stratégie et la structure organisationnelle à chaque phase de croissance.

De nouvelles approches, à visée praticienne, holistiques ou issues des théories du changement organisationnel.

- Cloutier et Robert-Huot (2021) fait état de l'état embryonnaire des recherches sur les pratiques RH en PME et évoque la « boite noire » de la construction des processus RH pour soutenir les changements. Elle développe un modèle à partir de 11 théories du changement organisationnel.

- Galindo (2017) analyse la scale up Withings, spécialisée dans les objets connectés pour la santé et propose le modèle C.I.D. (Compétences, Implication, Diversité) pour soutenir l'innovation rapide des start-ups. Ce modèle met en avant trois dimensions clés: le développement continu des compétences, l'engagement des employés et la diversité des éqipes. Contrairement aux approches centrées sur des aspects spécifiques de la GRH, le C.I.D. propose une méthode holistique et flexible, adaptée aux besoins évolutifs des start-ups.

[39] Ferrary, M. (2010). *Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines*. Revue d'économie industrielle, 132, 4ème trimestre, 1-154.

Ainsi, qu'il s'agisse de l'adaptation stratégique (approche contingente) ou des meilleures pratiques universelles, ou de pratiques hybrides, la gestion des ressources humaines se révèle essentielle pour naviguer avec succès dans les phases critiques de croissance et d'innovation.

2.2.3 L'ambidextrie : une capacité dynamique essentielle pour l'organisation

Les paradoxes liés aux trajectoires de croissance :

Les trajectoires de croissance relèvent de quatre types de paradoxe selon Grimand (2013) qui observe les PME en hypercroissance, Buisson et.al (2021) au sujet des PME innovante ou encore Roizon et al. (2019) au sujet de PME traditionnelle ou structure associative.

- **Paradoxe de l'apprentissage** : Tension entre l'apprentissage par exploitation (approfondissement des savoirs existants) et l'apprentissage par exploration (création de nouveaux savoirs). Une focalisation excessive sur l'exploitation peut transformer les compétences en rigidités et rendre l'organisation aveugle aux évolutions de l'environnement.
- **Paradoxe identitaire** : Tensions entre l'individu et le collectif, ainsi que les conflits de rôles et de valeurs qui émergent avec la croissance de l'organisation. Cela peut mener à une "dilution du modèle culturel fondateur" (Buisson et.al (2021)
- **Paradoxe de l'organisant** : Tensions liées à la complexité organisationnelle croissante, notamment l'articulation entre contrôle et autonomie, ou entre stabilité et changement. Cela pose des défis pour aligner la GRH avec la stratégie d'entreprise tout en maintenant la cohérence interne des pratiques RH.
- **Paradoxe de la performance** : Tensions découlant de la diversité des parties prenantes et de leurs intérêts potentiellement contradictoires.

L'ambidextrie apparaît comme une réponse à ces défis :

Définie comme la capacité des organisations à gérer simultanément ces paradoxes, **L'ambidextrie organisationnelle** consiste à combiner au sein d'une même organisation des activités d'exploitation et d'exploration (Buisson et al., 2021 ; Ronzon et al., 2019). Plusieurs formes d'ambidextrie sont possibles : **structurelle ou séparatiste (séparation des unités), temporelle (alternance des phases), contextuelle (capacité simultanée) ou en réseau (répartition entre structures).** Elle engage un management paradoxal qui intègre les deux polarités d'une même tension.

Il s'agit pour ces auteurs d'une **capacité dynamique,** qui favorise la recombinaison des ressources et permet de saisir et d'actualiser les opportunités stratégiques (Buisson et al.). Elle permet de concilier efficacité à court terme et innovation à long terme, favorisant ainsi la pérennité organisationnelle et réduisant les risques liés à la croissance (Ronzon et al., 2019). Enfin, elle développe la capacité d'adaptation et d'innovation de ces structures (Buisson et al., 2021). Finalement, Parikh, M. (2016) suggère que l'ambidextrie vient renouveler le modèle adhocratique (Mintzberg) en corrigeant les limités qu'il posait en matière de cohérence externe lorsque l'entreprise doit évoluer tout en maintenant son identité initiale.

Cependant, la mise en œuvre de l'ambidextrie comporte des défis : elle reste difficile dans les petites structures aux ressources limitées (Buisson et al., 2021, Ronzon et al.), et les pratiques RH peinent parfois à accompagner les changements de modes d'ambidextrie (Buisson et al., 2021).

3. Gestion des ressources humaines : variable dépendante, moteur de croissance ou frein ?

3.1 Des limites théoriques et pratiques

3.1.1 Les limites relatives au socle théorique

Théories RBV : défis méthodologiques et manque de prescriptions managériales concrètes

En 2001, Barney et Wright ont mené une analyse approfondie d'un large corpus d'articles sur la RBV publiés entre 1991 et 2001 dans divers domaines (management stratégique, ressources humaines, économie, entrepreneuriat, etc.). Ils ont identifié plusieurs défis méthodologiques limitant l'application pratique de la théorie :

- Difficulté à mesurer les ressources intangibles, souvent cruciales dans la RBV
- Manque d'études longitudinales pour évaluer l'avantage concurrentiel durable dans le temps
- Limites des études qualitatives pour générer des conclusions empiriquement robustes
- Manque de familiarité des chercheurs avec certaines méthodologies nécessaires pour développer la RBV
- Manque de lisibilité sur le cadre théorique convoqué

En 2022, Hafiz et al. ont réalisé une revue systématique de la RBV dans le contexte des PME, en s'appuyant sur 52 articles publiés entre 1990 et 2021, dont 88% dataient de 2010-2021. Leur méthodologie comprenait trois variables de classification (Tendance de publication annuelle, pertinence des théories par rapport à l'objectif de l'étude, reporting théorique à l'aide de blocs analytiques. Une analyse qualitative transversale pour synthétiser les données hétérogènes a été réalisée.

Leurs conclusions mettent en lumière deux défis persistants :

- Nature statique de la théorie ne reflétant pas l'évolution constante des capacités des entreprises

- Manque de prescriptions managériales concrètes découlant de la RBV

L'hétérogénéité et les limites méthodologiques peuvent entraîner des incohérences dans la mise en œuvre des stratégies de développement des compétences

3.1.2 Les limites relatives au pratiques RH

Selon Grimand (2013), plusieurs limites liées aux pratiques et aux professionnels des ressources humaines (RH) peuvent freiner l'innovation et la croissance des PME. Tout d'abord, il observe que les pratiques de GRH offrent un support insuffisant lors des points de transition clés, ce qui peut parfois entraver les changements de direction nécessaires pour l'innovation.

De plus, les pratiques RH peinent souvent à anticiper **l'évolution des besoins en compétences.** En phase initiale, elles privilégient les compétences scientifiques et techniques de pointe, mais ces dernières doivent ensuite évoluer pour répondre aux exigences d'exploitation, un ajustement que les RH ne parviennent pas toujours à suivre. Cette rigidité se manifeste également par un manque de flexibilité et d'adaptation aux nouvelles stratégies. Par exemple, un recours excessif au recrutement d'experts externes peut freiner la transition vers une ambidextrie contextuelle, où exploration et exploitation sont menées simultanément par les mêmes équipes.

Une autre difficulté réside dans **la complexité de l'articulation des compétences individuelles, collectives et organisationnelles** (Charles-Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N., 2010) : Cette synergie est difficile à mettre en place en pratique, car elle nécessite une gestion fine et coordonnée. En outre, Par ailleurs, la formalisation des pratiques de GRH est souvent lente, voire déconnectée des besoins évolutifs de l'innovation, ce qui peut nuire au développement des compétences nécessaires pour soutenir l'ambidextrie. En conséquence, cela peut affecter la motivation et la fidélisation des employés, notamment lors du passage d'une phase d'exploration à une phase d'exploitation, entraînant un turnover élevé et la perte de talents clés. Robert-Huat et al. (2020), nuance cette limite en précisant que des pratiques RH informelles au sein des PME n'est pas nécessairement un frein.

La GRH peut devenir un frein si elle n'est pas **correctement alignée** avec la stratégie de l'entreprise et si elle ne parvient pas à s'adapter aux exigences de l'hypercroissance (Grimand, 2013). L'observation de difficultés d'alignement ne sont exclusives ni des phases d'hypercroissance, ni des starts ups (Wright et al., 2005, Charles-Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N. 2010, Robert-Huat et al. 2020)

Enfin, selon Robert-Huat et al. (2020), **la perception du rôle des RH** constitue un autre obstacle. Si le comité de direction ne perçoit pas les RH comme un « partenaire stratégique », leur capacité à influencer et à mettre en œuvre des initiatives de gestion du capital humain peut être grandement limité. Le financement de la fonction n'est pas toujours prioritaire (Chevalier F., 2018) De plus, les compétences et la formation des professionnels RH peut également poser problème. Si ces derniers ne sont pas suffisamment formés, leur gestion des enjeux stratégiques peut s'avérer insuffisante, limitant ainsi leur efficacité. La place prise par les questions de formalité

administratives et légales, peut aussi entraver la capacité des praticiens RH à se saisir d'enjeux stratégiques.

3.2 Une littérature ambiguë

3.2.1 Lien de causalité et mesure

Wright et al. (2005) ont analysé 68 études empiriques sur la relation entre les pratiques RH et la performance des entreprises, tandis que Hafiz et al. (2022) ont examiné 58 articles portant sur la théorie des ressources (RBV). Les deux études ont révélé une corrélation positive entre, d'une part, les pratiques RH (Wright et al.) et, d'autre part, le capital humain (Hafiz et al.) et la performance des entreprises.

- **Le paradoxe des pratiques RH : de nombreuses preuves empiriques sans lien de causalité solide :**

Les méthodologies adoptées ne s'avèrent pas suffisamment rigoureuses pour établir une relation de causalité solide : la majorité de ces études reposent sur des méthodologies "post-prédictives" et très peu de recherches ont examiné la possibilité d'une causalité inverse, c'est-à-dire que la performance pourrait influencer les pratiques RH. De plus ces études sont transversales et non longitudinales, ce qui empêche d'étudier les effets à long terme. (Wright et al. (2005). Par ailleurs, un écart persiste entre les approches théoriques de la GRH, centrées sur des facteurs "soft" comme l'engagement, et les méthodes quantitatives en économie du personnel, qui privilégient des mesures "hard" de productivité. Cela crée un manque de consensus sur les meilleures pratiques à évaluer, rendant encore plus difficile la démonstration de leur impact (Larsson et Edwards 2022)

- **Le paradoxe du capital humain : une richesse difficilement mesurable pour les entreprises et les investisseurs**

Wright (2011), constatant les difficultés persistantes propose une nouvelle approche: "*We propose that the concepts of human capital, human capability and organisation capability guide future theorising and empirical research on human capital. Each concept should have distinct measurement approaches, and distinct theoretical propositions regarding antecedents and causes, and may be the foundation for gaining a better understanding of the role of human capital in competitive advantage*".[40]
Schiemann (2017) identifie plusieurs freins à la mesure du capital humain. Le manque de transparence des entreprises concernant leurs investissements en capital humain, perçus comme sensibles ou stratégiques, entrave la collecte de données fiables. De plus, la nature

[40] Traduction : « *Nous proposons que les concepts de capital humain, de capacité humaine et de capacité organisationnelle guident la théorisation et la recherche empirique futures sur le capital humain. Chaque concept devrait avoir des approches de mesure distinctes et des propositions théoriques distinctes concernant les antécédents et les causes, et pourrait constituer la base d'une meilleure compréhension du rôle du capital humain dans l'avantage concurrentiel* ».

qualitative du capital humain, incluant des aspects comme la motivation ou l'engagement des employés, complique l'évaluation de son impact direct sur la rentabilité. Les règles comptables actuelles aggravent le problème, en traitant les investissements en capital humain comme des coûts et non comme des actifs stratégiques. Enfin, l'absence de déclaration distincte de ces investissements et le manque de données structurées empêchent les investisseurs d'évaluer pleinement leur contribution à la performance économique.

3.2.2 Nouvelles approches : ACE et « People Analytics »

L'approche ACE : Alignement, Capacité, Engagement

Schiemann (2017) propose d'améliorer la transparence en utilisant des normes telles que l'ISO 30414, qui standardise les indicateurs de gestion du capital humain et permet une évaluation plus précise. De plus, des initiatives comme **l'approche ACE**, utilisée par Jack in the Box, montrent que l'analyse rigoureuse des leviers d'alignement, de capacité et d'engagement des employés peut conduire à des résultats mesurables tels que la rentabilité et la satisfaction client. La force de ce modèle réside dans sa capacité à prédire des résultats concrets et mesurables. En utilisant des tableaux de bord interactifs et des analyses approfondies, il permet de cibler des leviers spécifiques à actionner pour améliorer ces trois domaines. Cela facilite l'adhésion des dirigeants aux changements stratégiques nécessaires et permet d'implémenter des actions concrètes, comme le design de nouveau rôles managériaux ou des ajustements dans la formation et le développement des talents.

People Analytics : un nouveau volet de la fonction RH

Larsson et Edwards (2022) insistent sur la nécessité de développer davantage d'études longitudinales et intra-entreprises, combinant les approches de la GRH et de l'économie pour mieux démontrer la valeur des pratiques RH. Ils recommandent également une meilleure intégration des facteurs "soft" dans les analyses de People Analytics et suggèrent de concentrer ces études sur des profils spécifiques, comme les “travailleurs du savoir” ou les emplois non standardisés. Enfin, ils plaident pour une plus grande interdisciplinarité entre la GRH, la People Analytics et l'économie interne, afin de renforcer la rigueur et l'efficacité des analyses.

« The desire of HR practionners to demonstrate the value of they do to for the rest of the organization has a long story” (Wright at al. 2005)

CONCLUSION REVUE DE LITTERATURE

- Le choix du capital humain, du business model, de la croissance et de la durabilité comme notions fondamentales de notre recherche, nous a offert, plus qu'un pas de côté, un cadre de dépassement.

- L'approche déterministe de la croissance offre un cadre d'analyse sans constituer un modèle prédictif.

- La notion de capital intellectuel – humain, social et organisationnel- apparaît comme un levier essentiel de création de valeur et d'avantage compétitif durable dans le cadre d'une combinaison d'une part des théories de la croissance fondée sur les ressources (RBV, KBT, DCT) ainsi que les théories de la motivation et de l'apprentissage organisationnel. Cependant, l'application reste complexe

- L'évolution des BM reflète la nécessité croissante d'adaptabilité face à un environnement VUCA/BANI. Les entreprises doivent désormais concilier adaptation interne (équipes, compétences, organisation) et externe (proposition de valeur) et intégrer la durabilité dans toutes ses dimensions notamment autour des critères ESG.

- Les dynamiques de croissance sont idiosyncratiques et impliquent de gérer des paradoxes (exploitation/exploration, contrôle/autonomie) qui nécessitent le développement de capacités d'ambidextrie organisationnelle.

- Le management stratégique des ressources humaines émerge comme une approche plus pertinente que la gestion des RH pour soutenir la croissance. Elle adopte non pas une vision alignée sur la stratégie globale, mais une vision intégrée de la stratégie, avec pour objectif d'optimiser la valorisation du capital intellectuel (humain, social, organisationnel). La distinction entre ces différentes approches reste floue.

- Malgré de nombreuses preuves empiriques d'un lien positif entre pratiques RH et performance, des défis méthodologiques persistent pour établir une causalité claire et la mesure de l'impact du capital humain présente des voies d'amélioration.

- De nouvelles approches comme l'ACE (Alignement, Capacité, Engagement) ou les "People Analytics" ouvrent des perspectives prometteuses pour mieux valoriser le capital humain, évaluer et optimiser la contribution des RH à la croissance.

Enfin, si la littérature semble paradoxale quand, en écho à notre observation qui préside à cette recherche, elle éclaire sur les raisons :

1. Quelle définition de la fonction ressources humaines, entre GRH, MSRH, ou management du capital humain ?
2. Les recherches en faveur de preuves théoriques solides n'aboutissent pas, aussi, est-ce la bonne question pour avancer ?
3. Le processus de design organisationnel, sur un plan théorique, ne permet pas aujourd'hui d'éclairer le sujet. L'analyse empirique pourra apporter ces éclairages.

PARTIE II – ANALYSE EMPIRIQUE

1. Quelle est la perception de la notion de capital humain et quels en sont les éléments fondamentaux ?

L'objectif de cette partie est de comprendre l'acception du capital humain. Nos enseignements principaux sont que 1/les personnes interrogées lui accordent la même valeur que le capital financier. Les attentes en termes d'objectifs pour ce capital sont les mêmes que pour le capital financier : Il faut qu'il fructifie, il est valorisé et valorisable. Et 2/ Le capital humain du dirigeant, qu'il soit fondateur ou membre du comité exécutif, est universellement reconnu comme crucial pour la réussite de l'entreprise puisque c'est lui qui influence les ambitions de croissance, la pilote et donne « le tempo ».

1.1 Perception et acception de la notion de capital humain :

1.1.1 Un concept qui fait réagir

Dans la majorité de nos échanges, le terme "capital humain" a systématiquement suscité des réactions émotionnelles fortes chez les personnes interrogées. Des expressions telles que *"je trouve ce terme abscons"* ou *"cela me fait hérisser les poils"* ont été fréquemment entendues. La vivacité des réactions face à cette notion nous conforte dans le fait qu'elle touche à des aspects fondamentaux et qu'il n'y a pas de dogme à son sujet.

1.1.2 Le capital humain dépasse la controverse du capital financier

Le capital humain est considéré dans son sens le plus strict, c'est-à-dire comme un véritable actif de l'entreprise. Les dirigeants cherchent donc à le valoriser et à le faire fructifier, tout comme ils le feraient pour d'autres formes de capital.

Cette vision est très bien illustrée par la déclaration de H. de Lorgeril - Groupe Wefy : *"À l'entrée si mon salarié valait x à la sortie il doit valoir 2x. Il doit pouvoir se vendre plus cher, avoir grandi."*

Capital humain égale « actif immatériel » (au sens comptable du terme) il est donc logique pour certain de le prendre en compte dans la valorisation de l'entreprise. E. Abel - Imagination Machine : *"La notion de capital me parle beaucoup plus que la notion de ressources. C'est comme un capital de départ d'une boîte. C'est avec ça qu'on fait ce que la boîte devient. C'est avec ça que la boîte devient tout court. C'est le point de départ."*

N. Votano – Journee : *"Le capital humain, est fondamental, surtout dans notre modèle économique et dans tout ce que l'on fait. Nous travaillons qu'avec des ressources de capital humain qui sont chères et très expertes. Et donc pour moi, c'est quasiment associé à la valorisation de l'entreprise dans le futur."*

1.1.3 L'entreprise en responsabilité du développement de son capital humain

Bien que l'approche financière du capital humain puisse sembler avoir une connotation péjorative, son développement est au cœur de la mission sociale de l'entreprise, ce point fait l'unanimité.

A. Monnier- Seed for good : « Dans mon passé, je disais que mon agence avait deux piliers essentiels et mon rôle était de soigner ces deux piliers : le premier, c'est le capital humain, le second, c'est le capital client. Si ces deux piliers sont bien soignés et se portent bien, tout le reste découle et va bien. Le capital financier n'est qu'une conséquence de ces deux-là ».

E. M – PME *"Je suis convaincu que le rôle de l'entreprise est d'accompagner les gens, de pouvoir les faire grandir et qui que ce soit : des gens qui ont une formation de haut niveau ou ceux qui ont peu de formation. À date nous avons tous les moyens d'accompagnement et de formation qui permettent aux collaborateurs d'évoluer. C'est une des missions majeures de l'entreprise."*

C. Bonnet Saint Georges – In Residence : *"L'employabilité de mes collaborateurs c'est un vrai devoir social."*

1.2 L'importance du capital humain du dirigeant :

1.2.1 Le concept de la Source, vision et culture

Lors d'un des premiers entretiens que nous avons eus, le fondateur nous a été présenté comme étant la « Source » selon le concept de Peter Koenig. Le concept de "personne source" développé par Peter Koenig offre une perspective complémentaire sur le rôle du fondateur. Selon Koenig 2020, « la personne source est celle qui reçoit l'intuition initiale du projet et définit ses limites. Elle porte "l'âme" de l'entreprise, son essence, et reste responsable de sa vision globale, même si elle s'entoure d'une équipe ». [41]

V. Bouton - Petit BamBou, nous a partagé ce concept : *« C'est un concept qui est hyper ancré chez nous. Pour moi il souligne l'importance du fondateur non seulement en tant que dirigeant opérationnel, mais aussi comme gardien de l'ADN de l'entreprise. »*

Le dirigeant insuffle la culture, la vision, les valeurs

[41] Merckelbach, S. (2020). Un petit livre rouge sur la source : les "principes source" selon Peter John Koenig. Editions Aquilae.

F. Aime- Veepee : *« Je ne pense pas qu'on forme à la culture je ne pense pas qu'on impose une culture ça ne marche pas. Je pense qu'une culture on y adhère, on la comprend, on se l'approprie éventuellement on la fait évoluer (...) Chez nous la transmission a été possible grâce à Jacques-Antoine (Jacques Antoine Granjon, fondateur de Veepee) et à sa spécificité physique, d'expression, de relations avec les gens. Ça a été fait par mimétisme, ça n'a pas été un résultat d'une action et d'un plan de travail structuré. »*

A. Durieux - Alkemics : « *Il y a une égalité stricte entre les valeurs des fondateurs, les valeurs de la boîte et les valeurs du produit qu'ils délivrent. (...). Nous vendions un logiciel qui était là pour aider à processiser et à ranger les choses, c'est assez logique qu'on process et qu'on documente et qu'on range pas mal de choses. »*

Nous notons qu'avec le temps l'impact du dirigeant et moins direct : S. Walters - Alven Venture Capital *: « La mission, visions et valeurs sont centrales en start-up. Un bon leader doit trouver l'équilibre entre le chaos inhérent à une start-up et le niveau de structuration nécessaire pour maintenir une direction cohérente. Elles évoluent souvent en fonction de la croissance de l'entreprise. Initialement portées par les fondateurs, elles doivent s'adapter au fur et à mesure que l'entreprise grandit et recrute de nouveaux talents. »*

1.2.2 Ambition de croissance et tempo

Le changement de rythme, parfois même le souhait un peu contre nature de ralentir, n'est pas un pis-aller mais bien la résultante d'un alignement avec les valeurs et la culture insufflée par le dirigeant. Les différentes formes, que nous appellerons « tempo » identifiées dans notre étude empirique sont : Hyper croissance, croissance forte, croissance douce, croissance modérée. D'elles découlent la culture et les valeurs d'entreprise.

A. Durieux - Alkemics : "*C'est le dirigeant qui pilote la croissance. C'est lui qui appuie sur la pédale d'accélérateur ou sur le frein.*"

C. Ramat - Groupe Pernod Ricard *:* « *Pour un dirigeant familial, le fait qu'il ait du temps long, change la matrice de décision. Donc oui, l'impact du profil est fondamental. [...] Alexandre Ricard, quand il prend une décision, ce n'est pas pour améliorer son bonus de l'an prochain, son horizon c'est le long terme. »*

E. M – PME Savencia gourmet : *« Il ne faut pas oublier qu'on est dans un groupe familial donc on travaille systématiquement sur le moyen à long terme ce qui ne veut pas dire qu'on n'a pas d'objectif court terme mais on a quand même une ambition de pérenniser les entreprises leurs activités et de préserver évidemment le capital humain »*

La temporalité peut se caractériser par une mise en avant du temps long, en harmonie avec les cycles RH.

C. Ramat - Groupe Pernod Ricard : « *Dès lors que nous sommes dans du temps long dans l'horizons des décisions prises pour le business, cela fonctionne très bien avec le temps RH qui est un temps long par définition également. Développer ses équipes, ça ne se fait pas en deux*

coups de cuillères à pot et ce n'est pas après une formation d'une semaine que les gens sont développés. Donc c'est un effort de long terme qu'il faut tenir sur la durée. Pendant les crises, notamment pendant le Covid, nous avons coupé beaucoup de budgets dans beaucoup de domaine, mais nous n'avons pas coupé les budgets de formation par exemple, aucun. »

1.3 Aspect fondamental de la complémentarité des dirigeants

1.3.1 Point d'attention des fonds & écosystème d'accompagnement

Les investisseurs portent énormément d'attention sur cette complémentarité au moment des levées de fonds. T. V – Venture Capital *« Je suis rassuré quand je vois que les entrepreneurs qui me pitchent des projets s'associent avec des personnes plus expérimentées »*.

Les écosystèmes d'accompagnement et les investisseurs jouent un rôle crucial dans le recrutement de profils stratégiques, se positionnant comme de véritables alliés, voire coachs, aux côtés des fondateurs historiques pour les aider à trouver leur binôme. Ils utilisent divers leviers tels que l'aide au choix, l'accès à leur réseau, et la création d'événements pour faciliter les rencontres. Nous avons noté apparition de collectif d'entrepreneurs comme The Galion project par exemple dont l'objectif est de « The Galion Project is a community based on mutual support, where members share best practices and knowledge to address their common challenges. »[42]

Certains acteurs vont même jusqu'à devenir des pépinières de fondateurs, recrutant des profils avant même d'avoir des projets. C'est ce que propose le start-up studio Imagination Machine avec son programme Entrepreneur-en-résidence : *« Vous n'avez pas encore d'idée mais vous voulez cocréer un projet de start-up à impact positif avec nous ? Lancez la phase exploratoire d'un nouveau projet à nos côtés ! »*[43]

1.3.2 Une complémentarité au service de la croissance :

Le capital humain du dirigeant ne sera au service de la croissance si et seulement s'il existe une complémentarité des fondateurs. N. Votano - Journee : *« Je pense que l'une des choses déterminantes dans un board, c'est que tu ne peux pas avoir des profils qui sont similaires. C'est quasiment impossible parce que ça crée une redondance et de la friction qui n'est pas nécessaire. Il y a une chose qui fait avancer, c'est la différence des profils, c'est fondamental. »*

Le programme entrepreneur first44: met en relation des entrepreneurs aux capitaux humains différents mais complémentaires pour créer des starts up. « Ce qui compte, ce ne sont pas seulement les entreprises qui sont créées, mais aussi les personnes qui les créent. En tant que fondateur, vous avez la possibilité de façonner profondément l'avenir de l'humanité. Nous identifions et investissons dans des individus exceptionnels. Des personnes dotées d'un énorme potentiel, d'une curiosité insatiable et d'une impatience d'avoir un impact. Nous amplifions l'exceptionnel. »

---

[42] https://www.thegalionproject.com/en/collective
[43] https://www.imagination-machine.com/entrepreneur-en-residence/
[44] https://www.joinef.com/programs/

Le capital humain est un actif équivalent au capital financier. En le valorisant l'entreprise atteint l'objectif d'équilibre social et économique. Le capital humain du dirigeant autodétermine un ensemble. La complémentarité des dirigeants est essentielle pour piloter la croissance durable, influençant les ambitions et le « tempo »

2. Comment les ressources humaines contribuent-elles à l'alignement entre le design organisationnel et la stratégie d'entreprise ?

L'objectif de cette partie est double. Il est d'analyser la relation dynamique entre le design organisationnel et l'efficacité du déploiement stratégique puis d'identifier l'impact positif des RH sur le design organisationnel. Constats principaux : 1/efficience rime avec gouvernance 2/ Le cadre organisationnel est flexible, évoluant grâce à la gestion par les compétences et l'adaptabilité de l'équipe RH.

2.1 Stratégie : de la conception à la mise en œuvre

2.1.1 Composition de l'équipe en charge de la conception de la stratégie

La conception de la stratégie d'entreprise est généralement réalisée par une équipe restreinte, ne dépassant pas 10 personnes, indépendamment de la taille de l'organisation. À titre d'exemple, le Groupe Pernod Ricard implique 8 personnes, Doctolib 7, Labeyrie Fine Food 4, Journee 3, Petit Bambou 3. Il est intéressant de noter que ces instances de COMEX n'incluent pas systématiquement un responsable dédié au ressources humaines. Dans l'échantillon étudié, les membres du "conseil stratégique" en charge des ressources humaines cumulent souvent d'autres responsabilités, qualifiées de transformationnelles, comme le système d'information, la RSE, le Digital par exemple.

B. Delmas – Labeyrie Fine Foods : *"Le rôle du COMEX est avant tout de fixer le cap, la stratégie, et de déterminer comment tout cela se traduit dans les chiffres. En dessous, il s'agit de trouver les bonnes solutions pour y parvenir. Nous ne sommes pas dans l'entreprise libérée où l'on donne l'impression que tout le monde fait tout, et nous ne faisons pas non plus du micro-management. C'est vraiment cela : nous fixons le cap global."*

C. Ramat - Groupe Pernod Ricard : *« Nous avons modifié notre gouvernance, passant d'un Comex de 20 personnes se réunissant une fois par mois à un Excom de 8, se réunissant une fois par*

semaine. Cette évolution a grandement accéléré la prise de décision. L'équipe se connait bien, et nous collaborons véritablement. Nos réunions ne sont plus de longues séances de présentations, mais des moments de co-construction et de prise de décision. »

2.1.2 Plus le dirigeant est expérimenté, plus les personnes en charge des RH sont proches de lui

L'expérience du dirigeant, qu'elle soit entrepreneuriale ou salariée, est une variable qui impacte positivement le positionnement des responsables des ressources humaines dans la gouvernance. Cet aspect du capital humain du dirigeant tend à rapprocher les RH des instances de conception et de prise de décisions stratégiques.

G. L - Fonds d'investissement : *« Pour moi, les RH doivent toujours être collés aux fondateurs. Ce n'est pas du tout un sujet régalien. On n'est pas là pour faire des reviews avec des beaux produits dans un workday. Ça, ça n'a pas d'importance. Les entreprises qui réussissent ont vraiment compris ça »* (ndlr : G. L est un serial entrepreneur qui a créé 4 entreprises et siège à plusieurs conseils d'administration.)

A. Monnier - Seed for good : *"Les serial entrepreneurs comprennent l'importance de cette fonction* (Ndlr : ressources humaines) *plus rapidement. Les personnes en charge des RH et de l'organisation arrivent plus tôt dans les entreprises des serial entrepreneurs, car ils ont appris de leurs expériences passées."*

C. Bonnet Saint Georges - INRESIDENCE : *« J'ai un exemple d'un entrepreneur qui a compris l'importance des RH après plusieurs échecs. Il a décidé de prendre un DRH dès le jour 1 de la création de sa troisième boîte.* (Ndlr : la personne en question a fait deux exits sur des boites en Saas)

2.2 La nécessité impérieuse de définir un cadre de référence

2.2.1 La gouvernance au service des ambitions stratégiques

Pour une exécution efficace du plan stratégique, l'établissement d'une gouvernance solide est primordial, idéalement dès la conception du projet d'entreprise.

A. Monnier - Seed for good : *« la première chose que je fais lorsque j'accompagne un entrepreneur, c'est que je travaille avec lui, avant même de travailler sur le capital humain, je travaille sur sa gouvernance. La gouvernance, c'est le squelette qui va porter l'ensemble de l'organisme. Si vous n'avez pas un squelette solide, vous avez beau avoir des collaborateurs formidables et des clients formidables, le tout va s'écrouler, ne va pas bien fonctionner »*

F. Aimee - Veepee : *« J'ai une moto depuis des années, (...) quelque chose qui m'anime fortement dans la façon de construire mon action, c'est Freedom Within the Framework. Concernant les impacts de la mise en place de ce cadre ils ne sont pas toujours ceux qu'on avait imaginés au départ. Certains me traitent d'enquiquineur, mais pour moi, c'est un compliment ! (...) Ça peut*

être frustrant, mais je m'efforce de rendre ce cadre aussi large que possible. Je crois fermement que ce concept de « Freedom Within the Framework » est un concept à géométrie variable que cela s'adapte à peu près à toutes les situations. »

G. Silva - Champerché : *« Au début, notre approche s'inspirait du modèle initial de Netflix, axé sur « l'empowerment » des employés. Nous valorisions l'autonomie totale des collaborateurs, la confiance en leurs capacités de développement, l'encouragement à l'innovation et à la prise d'initiatives. Notre philosophie était : si tu as une idée, tente-la. Que ça fonctionne ou non, nous apprendrons de nos erreurs. Mais nous avons dû faire face à certains défis : certains managers peinaient à déléguer et à lâcher prise, et des profils supposément entrepreneuriaux se révélaient parfois dépendants de directives. Nous avons dû revoir le cadre de notre gouvernance les resserrer un peu et mettre en place des règles ».*

Les structures d'accompagnement jouent également un rôle clé pour aider les entrepreneurs à créer une gouvernance efficace. A. Wautier, DG de The Galion Project, nous disait que l'une des ressources qui avait le plus de succès était le guide du board [45]qui recommande aux fondateurs comment structurer leur board, les rôles et responsabilités de chacun et l'importance de l'inclusion et la diversité par exemple.

2.2.2 La subsidiarité au service de l'efficience de la gouvernance

Tout au long de nos entretiens apparait un élément clé qui fait évoluer positivement le système de gouvernance : le degré de subsidiarité. Dans le principe de subsidiarité, « il y a un double engagement de tout échelon supérieur : se garder d'intervenir dès lors que les échelons inférieurs ont la capacité de remplir de manière appropriée les fonctions qui leur reviennent. Intervenir serait priver injustement ceux-ci de leur pouvoir de décider et agir ». Tesson 2022[46]

Cette flexibilité permet une meilleure adéquation entre la structure organisationnelle et les besoins spécifiques de l'entreprise, facilitant ainsi l'atteinte des objectifs principaux définis par le COMEX.

D. Chapon – Family Ventures : *« Je vois apparaitre dans les entreprises que nous finançons le phénomène de subsidiarité qui est très intéressant. Cela concerne plutôt les entreprises dont le CEO a une vision très sociale, afin de permettre à tout un chacun, quel que soit son niveau dans la chaîne de commandement, d'être responsable et autonome de ses décisions, dans les missions qui lui ont été confiées. »*

D. Chapon – Family Ventures : *« J 'ai rencontré récemment la personne qui a développé le projet « Darty Attitude » (Ndlr : initiative de l'entreprise Darty visant à renforcer son engagement envers le service client et la durabilité). Cette personne a eu une opportunité assez incroyable. Son management lui a proposé de développer son projet en interne, afin de mettre en place une innovation dans la société tout en étant jugé sur sa capacité à créer de la valeur ajoutée. Cette*

[45] https://www.thegalionproject.com/outils/guide-du-board
[46] TESSON, V, & TESSON, B (2022). Chapitre 5. Faire des choix managériaux clairs. Réussir comme dirigeant.e Construire son action. Oser être soi. Dunod, pp. 105-130.

personne a effectivement mis en place au sein de son projet le principe de subsidiarité, c'est-à-dire une manière de travailler en interne complètement inclusive et qui passe par la mise en valeur des collaborateurs. Il a fait un test sur cinq magasins pendant un an qui a donné des résultats époustouflants. De ce fait, Darty l'a ensuite déployé sur l'ensemble de ses magasins. »

N. Votano – Journee : « *Le fondateur dirigeant à un moment il doit être capable de décentraliser les décisions une fois que la mission est clarifiée pour tout le monde. Parce que sinon, c'est le fondateur qui explose. C'est lui qui ferme la boutique ou qui fait un burn-out »*

2.2.3 Compétences identifiées pour une subsidiarité et une gouvernance efficace

Le degré de subsidiarité varie en fonction de deux facteurs principaux : les compétences des collaborateurs et leur alignement avec les ambitions stratégiques et les valeurs de l'entreprise. Plus les collaborateurs sont compétents et alignés avec la vision de l'entreprise, plus le degré de subsidiarité tend à augmenter.

Nous avons observé que les "soft skills" priment souvent sur les compétences techniques ou "hard skills". *« Dans la compréhension commune, les hard skills représentent les compétences dites « techniques » (en rapport avec les sujets inanimés), alors que les soft skills représentent toutes les autres compétences (en rapport avec les sujets animés, principalement les êtres humains). »*[47]

De manière consensuelle, nos interlocuteurs ont exprimé une préférence pour le recrutement d'individus partageant un état d'esprit similaire et possédant des convictions fortes en adéquation avec la vision de l'entreprise. Les grandes capacités d'adaptation ainsi que l'intrapreneuriat semblent être des compétences recherchées.

Un point d'attention ressort : le risque de tomber dans le tropisme des fondateurs. Les opportunités de la diversité sociologique au sein de l'entreprise restent clés pour mettre en place une gouvernance efficace. Il est important d'accepter que certains collaborateurs puissent avoir des ambitions plus individuelles, moins centrées sur la mission collective.

En résultante, le cadre de référence doit être capable d'évoluer pour intégrer efficacement cette pluralité. Cela implique de trouver un équilibre entre le maintien d'une culture forte et cohérente et l'ouverture à de profils moins « conventionnels »

G. L - Fonds d'investissement : *« Ce qui est extrêmement important, c'est que les gens soient adaptables. Parce qu'on est sur des boîtes qui vont vraiment vite. Ce n'est pas des Formule 1 ou il faut des micro-réglage, on est sur des quads dans la jungle. Il faut être capable de tenir, il faut s'adapter. (...). Moi, je fais très attention aux qualités humaines. »*

[47] LAMRI, J, BARABEL, M, LUBART, T, & MEIER, O (2022). Chapitre 1. Généralités sur les soft skills. Le défi des soft skills Comment les développer au XXIe siècle ? Dunod, pp. 23-42.

A. Durieux- Alkemics : *On a toujours cherché à recruter des gens qui étaient meilleurs que nous. On voulait être entre gens adultes et intelligents.*

V. Bouton – Petit Bambou : *« L'important pour nous c'est ce que la personne croit dans le futur et qu'il soit optimiste quant à la vie, c'est ce qui correspond à nos valeurs. C'est la volonté de contribuer à un projet collectif plutôt que de servir des intérêts personnels. Ça t'éloigne de tous les gens qui ont une posture très personnelle, un gros ego. Notre préférence va pour des candidats positifs, tournés vers l'avenir et désireux de s'intégrer dans le collectif »*

F. Aime - Veepee : *« Je suis intimement convaincu que Veepee ce n'est pas une entreprise, c'est trois entreprises*. (Ndlr : business/marketing, logistique et tech). *Et ce sont des logiques différentes, elles fonctionnent différemment et elles sont sur des marchés du travail différents, ce sont des sociologies différentes, parfois même des représentants du personnel différents. Et moi j'essaie de créer un cadre, un cadre commun, un tronc commun tout en gérant quand même les spécificités de chacun de ces trois groupes. »*

E. M– PME : *« Nous nous sommes dit que ce serait bien de compléter nos gammes de chocolats avec la vanille, et c'est à ça que tu vois l'esprit entrepreneurial. Nous avons mis 2 personnes sur le sujet et on leur a dit : « Vous avez un an pour lancer cette nouvelle activité. » Nous les avons sorties de l'organisation habituelle. On a fait la même chose pour la purée de fruits : nous avons pris des gens, on les a détachés de leurs fonctions habituelles et on leur a dit : « Vous nous proposez un plan pour nous lance ». Donc il y a ce côté entrepreneurial qui est très fort et qui fait la différence, en essayant de préserver un maximum d'agilité. »*

2.3 Gestion par les compétences et adaptabilité organisationnelle : les deux contributions majeures des ressources humaines ?

2.3.1 Gestion par les compétences :

La mise en place des compétences appropriées pour une organisation efficace n'est possible que si la gestion des ressources humaines fait preuve d'une grande adaptabilité qu'elle soit véloce et intégrée à la racine des décisions. Cela implique que la gestion des compétences ne soit pas nécessairement l'apanage exclusif des personnes traditionnellement en charge des ressources humaines.

Il s'agit aussi d'accepter que la pyramide hiérarchique ne soit plus l'unique cadre de référence, et de reconnaître que la valeur réside davantage dans la capacité d'action et les compétences requises à un moment donné pour un objectif spécifique, plutôt que dans une simple position hiérarchique.

L'organisation par les compétences « Skills Based Organization - SBO » permet de gagner en efficacité et pourrait permettre une accélération du changement de paradigme et tendre vers une croissance plus durable VS une pérennité économique.

C. Ramat - Groupe Pernod Ricard : *« Les organisations restent encore souvent très hiérarchiques, pyramidales. Notre nouvelle gouvernance a aplati l'organisation avec la suppression de niveaux hiérarchiques et nous accompagnons ce changement avec la mise en place d'une organisation centrée sur les compétences, une Skills-Based Organization. Il s'agit de passer d'une organisation centrée sur les rôles à une organisation centrée sur les compétences. Ce n'est plus le rôle ou le titre qui m'importe, mais le portefeuille de compétence que chacun apporte. La technologie (AI) permet ensuite de faire matcher les besoins (pour un recrutement ou pour un projet) avec l'ensemble des compétences de l'ensemble de l'organisation. Le collaborateur se voit offrir plus d'opportunités et l'entreprise utilise pleinement son capital humain. »*

Anonyme – Start up : *« Par exemple, nous avions un développeur qui était excellent techniquement et très autonome dans ses tâches opérationnelles. Pour le récompenser, nous l'avons fait évoluer au poste de manager pour qu'il fasse grossir l'équipe. Eh bien, en fait, c'était une erreur. Pour être manager, il faut des compétences complètement différentes. Nous avons appris de nos erreurs et ce n'est pas du tout ce qu'il fallait faire. »*

2.3.2 Adaptabilité et vélocité des ressources humaines :

L'étude confirme et enrichit l'importance des défis organisationnels auxquels doivent faire face les équipes pour suivre le rythme de croissance et/ou pour aider à trouver des leviers de croissance.

M. Birach – Doctolib : *« Pour supporter ta croissance, une grande partie de l'effort que tu fais, c'est un effort de croissance organisationnelle. Je vais faire 50% de croissance de mon revenu et je vais faire aussi 50% de croissance en termes de taille des effectifs. »*

F. Aime – Veepee : *« Je pense qu'on n'a pas la même organisation en période d'hypercroissance, on n'a pas les mêmes profils, on n'a pas le même mode de management, on n'a pas le même mode de communication, etc. que lorsqu'on est dans une phase de croissance mature. En 2019, la croissance a fortement ralenti. On a tous compris que le marché devenait mature mais malgré cela nous avons continué à nous comporter comme si le marché allait doubler tous les 5 ans. A partir de 2021-2022, Jacques Antoine a continué à changer les modes de gestion, les modes de fonctionnement, les process de réflexion stratégique, les process d'élaboration budgétaire, etc. pour dire, nous sommes dans une entreprise dans laquelle nous devons à la fois aller capturer les 2, 3, 4, 5, 6% de croissance qui existent potentiellement sur le marché, mais nous devons également avoir une gestion beaucoup plus stricte de nos capex informatiques, de notre workforce, de notre logistique, etc. Et donc ça, ça a accéléré cette transition des mentalités, des circuits de décision de l'entreprise vers une gestion d'un secteur mature. »*

S. Walters - Alven Venture Capital nous formalise très clairement les besoins évolutifs en fonction des seuils de croissance. Ci-dessous la synthèse de nos échanges sur le sujet de gestion des ressources adaptative par stade de croissance.

- **0 à 10 employés :** Les rôles sont multiples et peu définis, l'accent est mis sur la construction - collective. Les équipes ne s'attendent pas à une visibilité à long terme ni à des plans de carrière détaillés. La structure est très informelle, avec une forte participation des fondateurs dans la direction et la motivation des équipes.
- **10 à 30 employés :** Début de la spécialisation des rôles. On commence à définir des responsabilités spécifiques et à mettre en place des OKR (Objectives and Key Results) pour mesurer la performance. La performance collective est encore prédominante.
- **30 à 50 employés : Les intérêts individuels commencent à apparaître, nécessitant la mise en place de logiques de gestion individuelle.** L'importance du "people management" augmente, avec des feedbacks plus formalisés et des règles de gestion plus structurées.
- **50 employés et plus :** L'organisation adopte des structures plus sophistiquées comme les « squads », « tribes » et « chapters », permettant une spécialisation accrue et une meilleure gestion des équipes. On passe d'une gestion informelle à une gestion structurée et segmentée.

S. Walters - Alven Venture Capital complète ses propos en nous partageant des typologies de croissance possible en start up et qui par ricochet impactent la structure de l'organisation.

Product-led Growth (croissance axée sur le produit), Marketing-led Growth (croissance axée sur le marketing) et enfin Sales-led Growth (croissance axée sur les ventes) : La croissance est réalisée par des équipes de vente actives et agressives.

G. L - Fonds d'investissement : « *Ma première entreprise, faisait ce qu'on appelle du SaaS*[48]*. Dans le SaaS, il y a deux modèles principaux : le freemium, axé sur le marketing et l'acquisition de clients, et le trial, qui repose sur des équipes de vente pour finaliser les contrats. J'ai pivoté de freemium à trial dans ma première entreprise, ce qui m'a conduit à remplacer mes équipes marketing par des vendeurs, car les compétences nécessaires étaient différentes. Ce changement a profondément modifié la structure de l'entreprise.* »

[48] Software as a service : Le modèle SaaS (Software as a Service) désigne une méthode de distribution de logiciels où les applications sont hébergées dans le cloud et accessibles via Internet, permettant aux utilisateurs de s'abonner plutôt que d'acheter et d'installer des logiciels localement. Source Google Scholar

Le design organisationnel et la stratégie sont indissociables, avec les RH comme catalyseur de leur alignement. Une gouvernance solide est le socle de l'efficience. La vélocité des équipes RH fait évoluer le cadre de référence en alliant structure et flexibilité opérationnelle.

3. Quelles sont les composantes du business model les plus déterminantes pour atteindre les objectifs de croissance durable ?

L'objectif de cette partie est d'identifier les composantes du business model les plus déterminantes pour créer un avantage concurrentiel et d'examiner comment elles sont mises en œuvre pour atteindre cet objectif. Nos constats principaux sont : 1/ Un glissement de l'enjeu central du business model : de la proposition de valeur et son équation économique vers sa capacité de mise à l'échelle ("scalabilité"). 2/ L'émergence des ressources et compétences comme variables clés, offrant un avantage concurrentiel si et seulement si celles-ci sont efficacement mobilisées.

3.1 Compréhension et interprétation du business model

3.1.1 Le business model : entre convention et stratégie

Nous avons remarqué qu'à la question « pourriez-vous nous décrire votre business model » le ton des réponses était souvent laconique, ce sujet semblait plutôt être associé à une formalité conventionnelle. Globalement Il se focalise principalement sur deux aspects : l'équation économique et la proposition de valeur et n'est pas considéré comme l'élément fondateur de la réussite de l'entreprise. Certains nous disent même qu'il évolue au fil du temps. T.V – Venture Capital *: « J'investis en early stage. Je considère que le business model n'est pas figé. Je suis conscient qu'il va évoluer et s'adapter au fil du temps, c'est pourquoi je ne lui accorde pas une importance excessive à ce stade."*
Les dirigeants nous le présentent de manière concise, s'appuyant sur des modèles classiques tels que : l'abonnement, le freemium**,** le modèle de production etc. A. Durieux - Alkemics : *« Licence annuelle récurrente de logiciels. Grands comptes, donc pluriannuel sur des paniers moyens de l'ordre du million d'euros."* Certains nous expliquent que le business model arrive plutôt comme une conséquence d'un besoin utilisateur. E. Abel - Imagination Machine : *"Ce qui drive la conception des premières compositions de valeur chez nous, c'est la question de l'utilisateur, de l'usage. […] Le 'carcan' du business model est quelque chose qu'on essaye de voir tard."*

3.1.2 L'opérabilité du business model : la priorité des investisseurs

Contrairement aux attentes, les investisseurs, accordent peu d'importance à l'évaluation détaillée du business model et comme vue précédemment ils s'intéressent davantage à la constitution de l'équipe fondatrice ainsi qu'à scalabilité du modèle :

D. Chapon – Family Ventures *« J'étudie les frictions et la capacité future des entrepreneurs à lever ces frictions pour permettre à l'entreprise d'être encore plus scalable. Je vais regarder le business model et sa scalabilité. Comment aujourd'hui la société est-elle organisée ? Est-elle déjà prête pour au moins avoir un canevas de business model scalable ou pas ? Si ce n'est pas le cas, il faut vite le mettre en place ou faire prendre conscience aux dirigeants, afin qu'ils le mettent en place rapidement afin de scaler leur business dans la foulée.*

3.2 La gestion des ressources et compétences apparait comme une composante clé

3.2.1 Compétences, ressources VS finance

Pour approfondir cette question, nous avons sollicité l'avis d'investisseurs ayant une expérience entrepreneuriale, passée ou présente. Notre objectif était de comprendre si la composante ressources/compétences avait autant d'importance que le suivi financier dans leurs préoccupations. Nous souhaitions également comprendre comment les fonds d'investissement suivent leur participation et quels éléments ils privilégient. De plus, nous voulions savoir si, en tant qu'administrateurs indépendants, ils consacraient du temps à ces sujets et comment cela se traduisait concrètement.

Aussi, le rôle d'operating partner, chargé des sujets liés aux ressources humaines et à l'organisation, commence à émerger dans l'écosystème des fonds. L'Harvard Business Review dans un article de Nov 2023 intitulé Private Equity Needs a New Talent Strategy à ce sujet, explique le phénomène en cours aux États-Unis avec l'arrivée de Chief Human Capital Officers : « prescriptions for PE firms, portfolio companies, and dealmakers, including hiring and empowering chief human capital officers to create a firm-level talent strategy, developing a leadership playbook, tasking portfolio companies with creating a leadership agenda, and rigorously assessing organizational effectiveness and talent during due diligence for company acquisitions. »[49]

S. Walters – Alven Venture Capital, operating partner d'un VC, nous détaille ses missions : « 90 % de mon travail consiste à animer les start-ups du portefeuille du fonds sur leurs enjeux liés au people et à la structuration. La majorité des questions que nous recevons concernent ces sujets, car ils sont cruciaux pour le bon fonctionnement des entreprises. Pour cette raison, une personne dédiée à ces questions est indispensable. »

[49] Bililies, T. (2023). Private Equity Needs a New Talent Strategy. Harvard Business Review, November–December 2023.

G. L - Fonds d'investissement : *« La plupart des VC manquent d'expérience entrepreneuriale, ce qui limite leur compréhension. Cependant, certains fonds visionnaires ont compris qu'il faut aller au-delà des reportings financiers et offrir un soutien concret aux entrepreneurs. Les operating partners jouent un rôle crucial, en apportant une expérience pratique et en modérant l'approche purement financière. Ils sont particulièrement précieux pour les primo-entrepreneurs et pour gérer les enjeux humains, qui sont souvent majeurs dans les séries A, B et C. C'est l'humain qui va tirer la boîte, c'est vraiment le produit. »*

A. Monnier – Seed for Good : *« Ma première action est de créer un comité de gouvernance pour la prise de décision collective. Ensuite, on les aide à identifier les talents et, au-dessus de ce comité, je place systématiquement un board d'advisors qui peuvent être les investisseurs, mais pas forcément. Dans certains boards, on se rend compte qu'on n'a pas toujours les talents nécessaires parmi les investisseurs, et du coup, on va chercher à l'extérieur des administrateurs indépendants, des advisors qui auront les compétences utiles pour challenger et coacher le dirigeant ou les dirigeants. Notre rôle est d'aider le dirigeant à se poser les bonnes questions, pas de décider à sa place. Nous guidons sur tous les aspects de l'entreprise, de la gestion d'équipe à la culture d'entreprise. Au final, 90% de notre travail tourne autour du capital humain. »*

Cette évolution témoigne d'une prise de conscience de l'importance du capital humain dans la réussite des entreprises. Les fonds d'investissement reconnaissent de plus en plus que la création de valeur ne repose pas uniquement sur des métriques financières, mais aussi sur la gestion efficace des ressources humaines et des compétences.

3.2.2 Gestion de talent approche qualitative, quantitative et/ou hybride

Lorsque la brique ressource compétences du business model est considéré comme un avantage compétitif, nous observons un changement de paradigme dans les pratiques de recrutement et de gestion des talents. On ne va plus recruter pour recruter mais vraiment densifier les talents. Moins mais mieux.

M. Birache – Doctolib *« A l'époque, on recrutait beaucoup d'ingénieurs avec 2-3 ans d'expérience. On recrutait 10-15 par mois. Là, on va recruter plutôt 3-4 ingénieurs, mais avec des skills extrêmement spécifiques et extrêmement rares. La difficulté est la même, mais c'est juste qu'on se déploie différemment. Nous allons faire plus de formation de consolidation d'expertise, ce qui est un peu différent »*

N.Votano - Journee : « *En tout cas, le dénominateur commun, pour éviter de dérailler un peu, c'est toujours la croissance profitable. Pourquoi ? Parce que la gestion d'une croissance exponentielle n'a rien avoir avec de la croissance profitable. C'est deux métiers complétement concurrents qui vont avoir plus un impact sur la partie RH fondamentale. Par exemple, en phase de croissance exponentielle, notre vraie challenge c'était recruter, recruter, recruter. En phase de croissance*

profitable, c'est beaucoup moins recruter mais recruter 50 stars, que des stars dans les domaines. Donc pour moi c'est plutôt phase by phase. »

G. L - Fonds d'investissement : *« Plus la boîte est jeune, plus le but est d'aller chercher des nouvelles personnes, des nouveaux talents, donc acquérir des talents ou attirer des talents. Plus l'entreprise est mature, plus on va être sur l'orga. Comment est-ce que cette entreprise met en musique, en orchestre tous ces talents ? Je ne te parle même pas de rétention, je parle vraiment de les faire bosser ensemble et de faire un plus un égal trois. »*

3.3 Les principaux véhicules du partage de la valeur pour assurer la durabilité de l'avantage compétitif

3.3.1 Approche individuelle : valorisation des compétences rares et des personnes clés

Le partage de la valeur est utilisé comme un moyen essentiel pour développer et maintenir un avantage concurrentiel, en ce qui concerne les ressources humaines et les compétences rares. Ce mécanisme permet non seulement de fidéliser les talents clés, mais aussi de mobiliser l'ensemble des équipes pour stimuler la croissance et l'innovation.

Cette approche vise à associer les salariés possédant des compétences stratégiques au capital de l'entreprise, généralement via des Attributions Gratuites d'Actions (AGA) ou des stock-options. L'objectif est double : fidéliser les talents clés et aligner leurs intérêts avec ceux de l'entreprise à long terme. Cette approche semble plus efficace lorsqu'elle n'est pas généralisée mais plutôt ciblée et claire dès le départ notamment entre les associés.

A.Monnier – Seed For Good : *« Il y a des règles établies dans cet univers. On fait en sorte de prendre toujours une part minoritaire du capital pour laisser la plus grosse part aux fondateurs et cofondateurs. La première phase de dilution ne doit pas dépasser 20 à 25%. En série A, maximum 20 ou 25%. On fait en sorte qu'après la série A, l'entrepreneur et ses cofondateurs aient la majorité, plus de 50%, idéalement 60 à 65% après la dilution. Il y a une responsabilisation des investisseurs pour ne pas écraser financièrement le bloc majoritaire. »*

Nico Votano – Journee : *« Nous avons un programme de Vested Stock-Options qui est une part du capital ouverte, flexible et qui peut croître. Nous l'ouvrons uniquement aux employés clés. Ce sont des stock-options qui se débloquent dans le temps, souvent sur 36 mois. (...) Cela permet d'intéresser les talents au capital et de les engager sur le long terme. »*

H. de Lorgeril – Groupe Wefy *: « Nous distribuons dans une logique choisie, nous ne distribuons pas à tout le monde, nous distribuons à ceux dont on pense qu'ils vont emmener la boite plus loin donc le potentiel. Au début de la création nous avions distribué à tout le monde avons réalisé que c'était inutile. En tout cas, que ça n'avait pas eu d'impact, parce qu'il y a des gens qui n'ont pas cette sensibilité là et que donc c'était gâché, des euros gâchés puisqu'il n'y avait pas d'impact. »*

3.3.2 Approche collective et avantage concurrentiel :

Cette approche vise à impliquer l'ensemble des salariés dans la réussite de l'entreprise, en les associant à l'atteinte d'objectifs collectifs et en participant activement à l'atteinte des ambitions de croissance. Elle permet de créer une culture d'entreprise forte et engagée, source d'un avantage concurrentiel significatif.

G. Silva - Champerché : *« On a une grande part des salariés qui sont sous part variable, donc sur les résultats d'entreprise. Dans un futur assez proche, nous allons mettre de la variable dans tous les postes pour valoriser le travail qui est fourni et que chacun y retrouve finalement une rétribution à partir du moment où l'entreprise marche bien. Pour nous finalement, ça ne se ressent quasiment pas au niveau du coût parce que si on fait les chiffres qui sont annoncés, ça veut dire qu'on progresse par rapport à aujourd'hui. »*

E. M - PME : *« Sur tout ce qui est de l'aspect amont, on travaille sur la notion de 'Living income'. Par exemple, sur le cacao, nous payons des primes à la qualité. Sur toutes les zones où nous intervenons, cela peut prendre des formes différentes en fonction de l'endroit où nous sommes présents. »*

En intégrant ces mécanismes de partage de la valeur, les entreprises transforment leurs ressources humaines en un avantage concurrentiel puissant. Cette approche permet non seulement d'attirer et de retenir les meilleurs talents, mais aussi de créer un environnement propice à l'innovation et à la performance collective, essentiels pour se démarquer sur les marchés.

Le business model évolue d'une simple équation économique vers un outil de scalabilité et de gestion des ressources humaines. Le partage de la valeur, en particulier sur les employés clés, s'impose comme un levier stratégique pour créer et maintenir un avantage concurrentiel durable

---

4. Quelles sont les implications des enjeux ESG sur la stratégie de croissance durable et la gestion des ressources humaines ?

L'objectif de cette partie est d'observer comment les critères ESG façonnent la croissance et la gestion des ressources humaines. Nos principaux enseignements sont 1/ l'émergence de nouveaux indicateurs de suivi de performances et 2/la prédominance du mode de croissance durable sur la pérennité économique

4.1 Perception conventionnelle de la croissance et perspectives émergentes

4.1.1 Indicateurs conventionnels

A la question quels sont les éléments qui vous font dire que vous êtes en croissance l'utilisation d'indicateurs financiers conventionnels tels que le chiffre d'affaires, la marge, l'EBITDA, la rentabilité et le développement international reste prédominants. Ces indicateurs fournissent une base solide pour évaluer la performance financière et la santé économique des entreprises.

N.Votano – Journee : *« Moi j'ai une approche très pragmatique de la croissance. C'est croissance du chiffre d'affaires, donc revenu, croissance de la profitabilité.*
C'est pour ça que nous on a misé rapidement sur Lean Management, Lean Growth. Pas qu'on soit radins et qu'on veut maîtriser les coûts, mais parce que pour nous, c'est un modèle qui fonctionne bien et qui permet de faire les choses bien pour tout le monde, mais peu de monde plutôt que de se généraliser.

A.Durieux – Alkemics *« Post-product market fit[50], tu peux commencer à piloter ta boîte vraiment à la croissance. L'ARR (Annual Recurring Revenue) est la métrique phare pour toutes les entreprises de logiciels. »*

4.1.2 Indicateurs émergents

Notre étude met en avant de nouveaux indicateurs mais évoquent assez rapidement l'importance de la cohérence entre les objectifs et la stratégie de moyen

S. Walters – Alven : *« Bien que ces indicateurs soient importants* (Ndlr : revenue et nombre de recrutements)*, ils doivent être complétés par une évaluation de la cohérence entre le business model et la mission de l'entreprise pour garantir une croissance durable. »*

L'impact sur l'industrie, illustré par E.M - PME : *"C'est Valrhona qui historiquement lance le premier chocolat à 70% en 1986. [...] A l'époque il faut se rappeler que le chocolat était une commodité. Plus récemment c'est le lancement du chocolat blond, 4e catégorie de chocolat Et si on regarde bien aujourd'hui toutes les grandes marques de chocolat même en grande distribution ont du chocolat blond donc pour nous la croissance elle s'inscrit dans ce dans cette*

[50] Le Product Market Fit (PMF) désigne le moment où un produit ou service répond parfaitement aux besoins et attentes de son marché cible, conduisant à une forte demande et une satisfaction client élevée Source : Google Scholar

ambition-là : De peser sur le marché du chocolat auprès des professionnels tout en maintenant un positionnement très haut de gamme et en ayant une logique d'innovation »

L'impact sociétal. V. Bouton - Petit Bambou : *"Nous suivons également l'augmentation du nombre d'utilisateurs gratuits de notre application car il contribue à la croissance d'impact et est au service de notre mission." Cette déclaration met en lumière l'importance de mesurer l'impact social des produits et services offerts par l'entreprise. »*

M. Birache – Doctolib *« Ce qui nous permet de dire qu'on est en croissance. C'est une réalité à la fois financière, mais aussi une réalité d'impact à la croissance. »*

Enfin, l'impact indirect ou "par ricochet" est mis en avant par A. Monnier de Seed for Good, qui souligne l'effet de levier : *"Si ces 100 entrepreneurs que j'accompagne créent de la valeur et des emplois, cela me donne un levier beaucoup plus important. [...] Aujourd'hui, je vais plus vite pour créer de l'emploi et de la valeur."*

Parallèlement aux indicateurs traditionnels, de nouveaux critères d'évaluation de la croissance émergent. A. Gresset en charge du fonds d'investissement de l'incubateur pour entrepreneurs sociaux Makesense[51] nous a partagé les indicateurs à impact qu'elle demande de suivre aux entreprises qu'elle finance. Ces indicateurs incluent la labellisation (ESUS, comité de l'ESS, BCorp...), l'ancrage territorial, la création d'emplois d'insertion, la maturité en termes de mesure d'impact, les pratiques respectueuses de l'environnement, la qualité de la gouvernance et la qualité des pratiques RH. Ces critères permettent d'évaluer de manière plus complète et nuancée l'impact des entreprises sur leur environnement et leur communauté.

4.2 Prédominance de l'impact quel que soit la forme de croissance voulue

4.2.1 Entreprises disruptives :

Les entreprises disruptives, majoritairement des startups, se distinguent par leur ambition de révolutionner leur secteur d'activité et leur fort accent sur l'innovation. Leur trajectoire de croissance est généralement rapide, voire exponentielle, et elles se trouvent souvent en phase de pré-série B. Dans ce contexte de développement accéléré, la gouvernance devient un levier stratégique crucial. Ces entreprises accordent de l'importance à leur structure organisationnelle et à l'élaboration de processus décisionnels agiles et efficaces. Elles s'attachent également à définir une répartition équilibrée des pouvoirs et des responsabilités, conscientes qu'une gouvernance solide est indispensable pour soutenir leur expansion rapide.

Leur approche capitalistique suit généralement un schéma classique de levées de fonds, progressant de la phase pré-amorçage (pre-seed) à la série A. Cette stratégie de financement par étapes leur permet d'aligner leurs ressources financières avec leurs objectifs de croissance et

[51] https://makesense.org

d'innovation, tout en adaptant leur structure de gouvernance aux exigences de chaque phase de développement.

A. Durieux - Alkemics : *« En termes de pratiques RH, notre référence c'était Work Rules[52], qui est très orienté process. Il décrit à la virgule près tout ce qu'on faisait nous en termes de processus RH. Sur la verticale du logiciel B2B startup, tout le monde fait pareil. »*

A. Patora - Yubo : *« La façon dont on s'organise entre nous, c'est ce qui va déterminer la géométrie du produit. Et même d'un point de vue architecture technique, par exemple, la façon dont on s'organise dans l'équipe va déterminer l'architecture technique. »*

N. Votano – Journee : *« C'est pour ça que nous on a misé rapidement sur Lean Growth Management[53]. Parce que pour nous, c'est un modèle qui fonctionne bien et qui permet de faire les choses bien pour tout le monde, mais peu de monde. Ce qui compte beaucoup pour nous, c'est d'être reconnu dans le monde des créatifs et donc nous avons des directeurs de création et des producteurs de ces expériences immersives qui sont récompensées au niveau mondial et reconnues pour leur talent créatif. Ça ce sont les deux grosses expertises que je considère comme du capital humain quasiment irremplaçable. »*

4.2.2 Entreprises à mission :

Les entreprises à mission se démarquent par leur approche globale, fusionnant objectifs sociaux, environnementaux et économiques au sein de leur business model. Leur engagement profond envers une cause sociétale ou environnementale se traduit par une vision à long terme de leur impact. Ces organisations privilégient généralement une croissance modérée, s'écartant parfois délibérément du modèle d'hyper-croissance.

Au cœur de leur processus décisionnel, les leviers sociaux et environnementaux jouent un rôle clé, au même titre que les considérations économiques. L'évaluation de leur impact sociétal et environnemental se fait avec autant de rigueur que celle de leurs performances financières, devenant ainsi un indicateur clé de leur réussite. L'approche capitalistique de ces entreprises tend à attirer des investisseurs plus sensibles à leur mission, tels que des fonds de transmission ou des réseaux "friends and family". Les fonds à impact sont également fréquemment impliqués dans leur financement. Cette structure de capital particulière permet une gestion stratégique qui concilie objectifs à court et à long terme, reflétant ainsi la nature duale de leur mission : créer de la valeur économique tout en générant un impact positif durable sur la société et l'environnement.

M.Birach – Doctolib : « *on va avoir une approche plus raisonnée en termes de croissance organisationnelle où en fait concrètement, notre business va continuer à grossir rapidement avec une croissance à deux chiffres. Cependant, la taille de notre organisation va plutôt se stabiliser et on va plutôt investir uniquement dans les endroits stratégiques versus en fait construire toutes les équipes, tous les process de la boîte en même temps »*

---

[52] Bock, L. (2015). Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead. Twelve.
[53] LYONNET, B (2015). Chapitre 1. Introduction au Lean management. Lean Management. Dunod, pp. 7-24.

M. Birach - Doctolib : *« Le premier élément qui est évident, c'est que Stanislas Niox-Chateau (fondateur doctolib) très tôt dans sa carrière, s'est rendu compte que sa mission en tant qu'entrepreneur, c'était bien sûr de créer une entreprise qui allait grossir, mai qui allait aussi avoir de l'impact. Il a toujours été très ancré dans une culture entrepreneuriale. Et ça pour lui, c'est très important et il y a beaucoup de choix qu'il a fait en ce sens très tôt et ça s'est transmis et transcrit par des décisions, des habitudes, des routines. Et notamment tout le travail qu'on fait autour de l'importance des sujets de culture, des sujets people au sens large, surtout des sujets de culture, culture managérial, culture d'équipe, culture du management, etc. »*

A. Monnier – Seed for Good : *« Les entrepreneurs à impact ont une cause ancrée en eux. Il n'est pas là seulement pour créer des emplois et de l'argent, mais il défend une cause plus grande que la valeur et le business. Cela lui donne un supplément d'âme, une conviction complémentaire de motivation qui dépasse juste le fait de créer une entreprise. »*

4.2.3 Entreprises dont la proposition de valeur est directement liée à l'environnement

Les entreprises dont la proposition de valeur est directement liée à l'environnement se distinguent par leur modèle économique intrinsèquement ancré dans les enjeux environnementaux. Dans le cadre de notre étude, ces groupes familiaux ont développé une dépendance forte à la durabilité, notamment en ce qui concerne leurs matières premières. Leur stratégie d'entreprise est ultra influencée par cette réalité écologique. Elles adoptent une vision à long terme, reconnaissant que les processus environnementaux s'inscrivent dans des temporalités étendues. Ainsi, leur stratégie est élaborée et suivie sur des périodes prolongées, prenant en compte les cycles naturels et les évolutions écologiques lentes mais significatives. Elles incarnent donc un modèle où la performance économique est indissociable de la performance environnementale, faisant de la durabilité non pas une option, mais le cœur même de leur existence et de leur réussite.

E. M – PME: « *On se pose des questions sur notre modèle demain. Typiquement dans le cacao on a mené une expérience d'agroforesterie[54] à Saint-Domingue pendant 7 ans et ce qui est très intéressant c'est que l'on peut doubler ou tripler le revenu des producteurs grâce à l'agroforesterie parce qu'ils ont des revenus complémentaires par rapport à d'autres activités et qu'en plus on améliore les sols et donc l'impact social et environnemental il est positif à plusieurs niveaux. C'est un travail sur le long terme, 7 ans de travail.*

C. Ramat - Groupe Pernod Ricard met en avant un point saillant que partage Marie Ekeland sur l'importance de faire évoluer le bien commun et son approche holistique de l'impact avec la nécessité du temps long.

« Nous sommes fondamentalement des agriculteurs, nos produits viennent du sol, et donc nous devons être capables de garantir le futur et par conséquent de travailler sur la biodiversité. Ce

[54] L'agroforesterie recouvre l'ensemble des pratiques agricoles qui associent, sur une même parcelle, des arbres (sous toutes leurs formes : haies, alignements, bosquets, etc.) à une culture agricole et/ou de l'élevage. Une bonne intégration des arbres et des haies en agriculture permet à la fois d'augmenter la production, de diversifier les revenus et les services écologiques et d'assurer la préservation et le renouvellement des ressources naturelles : l'eau, les sols et leur fertilité, la biodiversité

n'est pas un truc pour faire cool ou cocher des cases, c'est simplement fondamental pour le futur de notre activité. Si l'on ne change rien, dans 30 ans ou 40 ans, à cause du réchauffement climatique, nous n'arriverons plus à retrouver les qualités organoleptiques qu'il y a dans le cognac aujourd'hui. Pour faire face à cela, nous travaillons avec toute la profession sur des variétés différentes de vignes. Ce que je trouve sain, c'est que de plus en plus nous intégrons le fait qu'il faille travailler avec toute la profession pour pouvoir s'adapter au réchauffement climatique et garantir le futur. Nous travaillons dans de multiples domaines comme la logistique en affrétant le premier cargo à voile d'une compagnie qui relie l'Europe aux US. Nous participons au développement de technologies innovantes pour minimiser la consommation d'énergie dans nos distilleries (par récupération de la vapeur), puis nous les partageons avec les autres industries. Encore une fois, il est nécessaire de repenser nos modèles, et cela se fait sur du temps long.

D'ailleurs, chez nous, ce n'est pas une mode depuis 2 ou 3 ans, cela fait 60 ans par exemple que nous finançons l'Institut Océanographique Paul Ricard, institut de recherche en biologie marine pour œuvrer pour la protection des océans. Encore une fois, le temps long »

La pression réglementaire de l'ESG n'est pas le seul moteur mais ils s'inscrivent bien dans le principe de la durabilité selon Elkington.

4.2.4 Entreprises ayant comme moteur la croissance constante dans au cœur de leur développement stratégique

Les entreprises en croissance constante cherchent à investir l'intégralité du marché. Leur logique est assez pragmatique : conquérir le marché en absorbant les concurrents. Dans ces entreprises le sujet de gouvernance et le rôle des ressources humaines est clé puisqu'il devient transformationnel. Son rôle consiste principalement aligner les différentes structures. Il faut intégrer, uniformiser les méthodes de travail, tout en s'assurant de l'autonomie de leurs équipes.

B. Delmas – Labeyrie Fine Foods : *« Notre entreprise a une histoire très axée sur la croissance. Pourquoi je dis ça ? Parce que nous nous sommes construits en permanence par des acquisitions. Par exemple, quand le marché de l'apéritif frais n'existait pas, nous l'avons créé et nous avons racheté beaucoup de sociétés pour accélérer notre croissance.*

Aujourd'hui, on fait face à des défis de croissance. Il faut commencer à travailler sur la partie d'optimisation des structures. Nous venons de faire deux choses : nous avons réorganisé l'entreprise pour aller chercher de la croissance, en allant driver de la responsabilité. On a réorganisé avec quatre lignes de business différentes et chaque patron maintenant est responsable de son P&L complet (marketing, innovation, mise en marché et industriel). Et en parallèle de ça, on a réduit les structures.

Et ça, c'est vraiment quelque chose qui n'était pas dans l'ADN de la boîte. Parce que quand vous êtes toujours en croissance, honnêtement, si vous ne faites pas tellement attention à vos coûts de structure, de toute façon, ça finit toujours par s'écraser, parce que la masse de chiffre d'affaires et de résultats finalement vient écraser le reste.

Notre mission est de rendre possible le levier humain de la transformation, en travaillant sur l'organisation, le développement continu des compétences, la culture. Je pense que si j'ai été recruté pour ce challenge, c'est parce que j'ai une large expérience des transformations, dans des environnements très variés, en jouant sur tous les leviers des transformations (systèmes, culture, process, ressources humaines...). Et aussi parce que j'ai mené beaucoup de projets où l'enjeu était d'accélérer la croissance. »

F. Aime- Veepee : « *Pour continuer notre croissance, nous avons racheté des sociétés en Europe (Privalia en Espagne, Belgique) avec des activités dans divers pays (Espagne, Italie, Mexique, Brésil, Danemark, Pays-Bas). J'ai été recruté pour mon expérience dans les fusions d'entreprises et notamment à l'international. Il a fallu uniformiser nos modes de travail. Avant, chaque équipe marketing par exemple avait ses méthodes, aujourd'hui ce n'est plus le cas. Et il a fallu faire évoluer.*

Donc on a remis en place les fondamentaux en uniformisant, et en structurant. J'aime bien parler de l'impact de la fonction RH. Et j'ai essayé de le traduire tant bien que mal dans le quotidien opérationnel des ressources humaines. C'est-à-dire qu'on ne fait plus des job descriptions, ou pas trop, ou plus du tout de la même façon. Mais on fait des job impact descriptions, et donc ça veut dire c'est quoi l'impact de ton job ? Ce n'est pas à quoi ton job sert de façon mécaniciste dans un gros moteur, c'est quel va être ton impact par rapport à des nouveaux marchés, par rapport à une transformation de la finance, par rapport à l'amélioration du service logistique etc. »

Que leur proposition de valeur soit axée sur l'environnement, qu'elles soient des entreprises à mission, disruptives ou focalisées sur la croissance, toutes ces entreprises actionnent, à des degrés divers, les leviers de l'ESG.

CONCLUSION ANALYSE EMPIRIQUE

Nos 22 entretiens réalisés (Voir annexe 2 pour le détail des profils et entreprises interrogées) à l'aide d'un guide construit autour du cadre conceptuel issu de la littérature voir annexe 3) nous a permis d'atteindre notre objectif : la diversité de profils, de rôles, de regards, et de contexte d'entreprise. Si le panel est essentiellement composé d'acteurs de PME et de Start up Scale up, technologiques ou industrielles, l'entretien avec deux praticiens exerçant au sein de grand

groupe, a enrichi notre perspective. Néanmoins, nous regrettons de ne pas avoir pu bénéficier de la vision « bootstrap » [55]de l'entreprenariat.

De façon générale, nos entretiens ont été très dynamiques et parfois même passionnés. Tous nos interlocuteurs avaient des opinions très tranchées sur les sujets, et nous ont confirmé que ceux-ci étaient à l'ordre du jour de leur agenda stratégique.

Les éléments qui ont provoqué le plus d'émotions sont les sujets du capital humain et le rôle social de l'entreprise. Pour nos interlocuteurs, c'est un non-débat : ce capital immatériel est fondamental et structurant. La temporalité a également été citée à de nombreuses reprises comme un élément qui impacte structurellement l'entreprise.

Ces entretiens nous ont permis de dégager **une typologie d'approches de la gestion des ressources humaines** selon différents contextes d'entreprise

Elle repose sur l'analyse **des items :**

- Gestion du capital humain
- Capital social, capital organisationnel et processus de design organisationnel
- Intégration de la durabilité
- Partage de la valeur
- Indicateurs de pilotage et d'efficacité opérationnelle

Notre guide d'entretien (voir Annexe 3) nous a permis d'aboutir à la diversité de regards et d'explorer le lien dynamique entre capital humain, design organisationnel et croissance selon la perception des acteurs et leur retour d'expérience. Il nous a permis d'identifier une typologie des approches partie III : 3. Cadre de référence proposé, à visée praticienne)

1. **Approche administrative :** Les sujets de capital humain ne sont pas intégrés au départ de la conception de la stratégie mais plutôt au « fil de l'eau ». Les personnes des ressources humaines de cette catégorie exécutent en réaction aux obligations créées par les évolutions externes (évolution du marché, droit social, etc.). Les actions réalisées par les ressources humaines sont plutôt des tâches dites régaliennes.

2. **Approche standardisée :** L'approche RH est fragmentée et est essentiellement centrée sur le recrutement dans un premier temps. Les équipes des ressources humaines suivent des guidelines (modes d'emploi) très précis qui ont fonctionné dans d'autres entreprises similaires à la leur et les industrialisent.

3. **Approche itérative :** Le capital humain est considéré comme un actif immatériel dès le jour 1 de la conception de la stratégie d'entreprise. Les personnes en charge des ressources humaines exécutent étape par étape les différents sujets en fonction des priorités stratégiques, pour lesquels ils ont établi dès le début un « blueprint » d'ensemble.

[55] Approche capitalistique fondée sur l'autofinancement, sans dilution du capital, et orientée rentabilité.

4. **Approche globalisée :** Le capital humain et le design organisationnel sont des éléments constitutifs de la stratégie et cela dès le début de la conception de l'entreprise. L'organisation tend vers une organisation par les compétences.

Nous nous appuyons sur cette typologie pour construire notre proposition : un cadre de référence à visée praticienne autour de 2 variables, niveau intégration/niveau anticipation (cf III. 3)

PARTIE III – PROPOSITIONS

1. Simplifier pour amplifier

Que ce soit d'un point de vue théorique ou opérationnel, les ressources disponibles dans le domaine des ressources humaines sont nombreuses, et cela est salutaire. Tout praticien RH souhaitant mettre en œuvre une politique ou une solution RH, ou encore comprendre les enjeux organisationnels liés à la croissance, dispose aujourd'hui d'une multitude de ressources. En plus des ouvrages et des bonnes pratiques, l'offre inclut des podcasts RH, des bootcamps RH, des newsletters et même des festivals spécialisés. La volonté des organisations et des praticiens de partager leur savoir est sans aucun doute l'une des tendances marquantes de ces dernières années. Par ailleurs, la montée en puissance du secteur des HR Tech apporte un soutien précieux à la fonction RH, en automatisant les tâches administratives tout en facilitant la prise de décision basée sur les données. L'offre de formation, riche et innovante, inclut même des programmes en IA spécifiquement conçus pour les RH.

Cependant, il est également possible d'adopter une perspective différente : cette profusion de ressources et d'outils témoigne non seulement de l'ampleur des défis auxquels les praticiens RH sont confrontés, mais aussi de la nécessité continue de démontrer leur contribution réelle à la création de valeur. Sur le plan théorique, notre revue met en évidence une complexité souvent accompagnée d'une fragmentation des concepts abordés par différentes disciplines.

A notre sens, l'ensemble de ces éléments conduisent à diminuer la portée de la théorie de la croissance fondées sur les ressources, à la faveur d'enjeux de pratiques et de postures RH alors que fondateurs et dirigeants ont intégré la valeur du capital humain, social et organisationnel.

Notre approche va au-delà du simple alignement des ressources humaines avec la stratégie d'entreprise. Nous proposons une convergence fondamentale. Dans cette perspective, la stratégie est un tout cohérent qui englobe la stratégie, avec ses buts, ses objectifs et ses moyens. Cette stratégie intégrée incorpore de manière indissociable : proposition de valeur, capital financier et capital immatériel

Ainsi, plutôt que de considérer les ressources humaines comme un élément à aligner avec la stratégie, nous les positionnons comme une composante intrinsèque et essentielle de la stratégie globale de l'entreprise. La fonction RH, ou toute fonction qui a l'expertise en capital immatériel, doit pouvoir porter cette contribution au même titre que les fonctions finances, vente et marketing

Nous proposons donc de simplifier pour amplifier et :

- **Intégrer de façon précoce le capital humain dans la stratégie** dès la création de l'entreprise

- **Prioriser l'ambidextrie organisationnelle :** en faire un prérequis concevoir une structure organisationnelle capable d'exécuter efficacement et d'évoluer selon le contexte
- **Évaluer régulièrement et ajuster :** Effectuer des diagnostics objectifs et fréquents pour assurer la cohérence entre ambitions et catégorie de gestion du capital humain, adapter la trajectoire et changer de catégorie en fonction de l'évolution du contexte
- **Valoriser la compétence et la proximité décisionnelle** de l'expertise de capital humain plutôt que les titres ou fonctions spécifiques.

2. Nos observations saillantes

TYPOLOGIE DE CROISSANCE & APPROCHE CAPITALISTIQUE	1. **Le capital humain du dirigeant** détermine les **ambitions et trajectoires de croissance** 2. **L'approche capitalistique** peut être **hybride** 3. **L'alignement des valeurs du fonds** et celle du **fondateur** est un **facteur clé de succès**
TEMPORALITÉ	**4. Les ambitions de croissance influencent le « tempo »** (temps court VS temps long) **et l'objectif de croissance organisationnelle**
CAPITAL HUMAIN DU COMEX	5. **La complémentarité** des capitaux humains des dirigeants **est un facteur clé de succès** 6 . **L'intégration des RH dans les instances de décisions et de conception stratégique est proportionnellement liée à la séniorité des fondateurs dirigeants**
GESTION DU CAPITAL HUMAIN	7. Les **ressources et compétences** (composantes du business model) sont des **barrières à l'entrée** qui permettent un avantage concurrentiel **8. L'approche intégrée** des ressources humaines dans la stratégie **influence positivement** la mise en place d'une **organisation par les compétences** **9. Le recrutement :** ○ **Se densifie** : privilégie le recrutement **des compétences hard skills** lorsque l'avantage concurrentiel est marqué par les ressources/compétences ○ **S'intensifie** (volume) : privilégie le recrutement de **compétence soft skills** lorsqu'il s'agit de répondre à des enjeux de croissance forte

CAPITAL SOCIAL, CAPITAL ORGANISATIONNEL & PROCESSUS DE DESIGN ORGANISATIONNEL	10. La structure hiérarchique **pyramidale** reste la **référence de base.** **11.** Le degré de **subsidiarité** dépend du niveau d'alignement **des compétences des collaborateurs** avec la vision et les **valeurs** de l'entreprise et de facto du **dirigeant** **12.** Le **cadre organisationnel**, qui inclue la culture et les valeurs, est **un socle qui évolue grâce** à la gestion par les **compétences et l'adaptabilité de l'équipe RH.**
INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ	**13. La temporalité** impacte également les **leviers ESG** qui seront actionnés pour atteindre un objectif de croissance durable : ○ Temps court : la gouvernance ○ Temps moyen/long : levier social et environnemental
VEHICULE DU PARTAGE DE LA VALEUR	**14. Les véhicules du partage de la valeur sont :** ○ Individuels : lorsque l'avantage concurrentiel est fondé sur les ressources et les compétences ○ Collectifs pour contribuer au développement de la croissance
INDICATEURS DE PILOTAGE & D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	15. Les signaux faibles sont partie intégrante du pilotage **16. Ni centre de coût, ni centre de profit, la fonction RH est un « centre d'impact », avec une expertise « People Analytics »**

3. Cadre de référence proposé à visée praticienne

Notre revue de littérature et notre étude empirique nous ont permis d'élaborer un cadre de référence pour la gestion du capital humain. Ce cadre identifie quatre catégories de gestion, influencées par des facteurs internes et externes à l'organisation, ainsi que par leur Momentum **1/Les administratives 2/les standardisés 3/les itératives 4/ les globalisées**

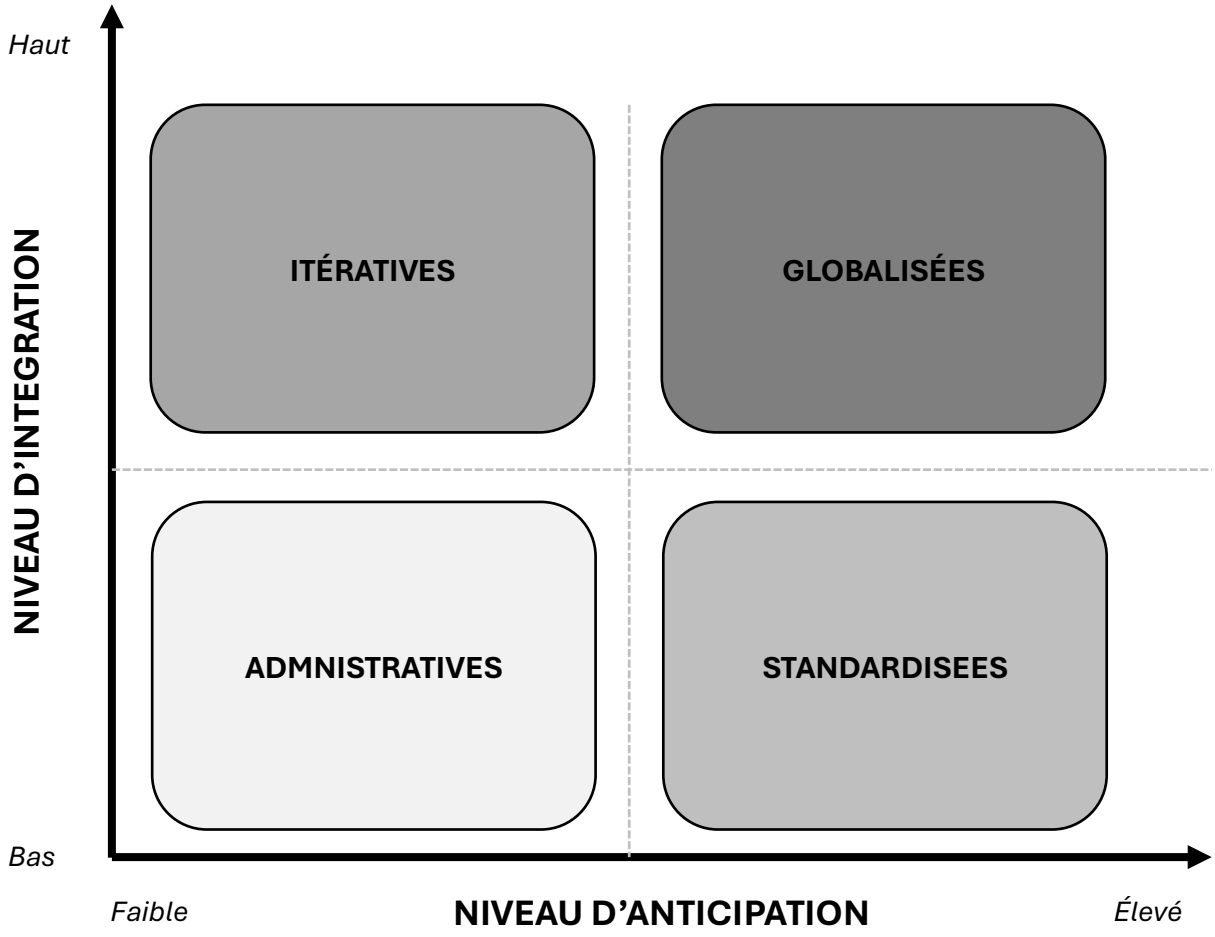
Ces catégories sont déterminées par le croisement de deux variables dans un perspective dynamique :

1. **Le niveau d'intégration du capital humain dans l'entreprise :**

- Illustré sur l'axe vertical, il mesure à quel point les responsables du capital humain sont impliqués dans les décisions stratégiques de l'entreprise et priorise la vision sur les moyens.
- Un niveau élevé signifie que la direction considère le capital humain comme un actif immatériel central de sa stratégie, au même titre que les facteurs externes (marché, concurrence).
- Ex : Une personne en charge du capital humain (CEO, COO, Chief of staff, CHRO) siège au comité exécutif et participe activement à l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

2. Le niveau d'anticipation de prévision de la gestion du capital humain

- Illustré sur l'axe horizontale, il qualifie le niveau d'anticipation et de planification des modalités de mise en œuvre des conventions de ressources humaines.
- Un niveau élevé signifie qu'il raisons toujours temps long temps court vision action. Les pratiques RH servent de médiateur entre l'actif immatériel et l'avantage concurrentiel durable.
- Ex : Les dirigeants fondateurs sont formés dès le début de la création d'entreprise au recrutement, ce qui leur permettra de gérer efficacement cet aspect essentiel au moment opportun



Ce cadre de référence permet à l'ensemble des parties prenantes responsables impliquées dans la croissance durable de l’entreprise de dialoguer pour se positionner en fonction de leur contexte spécifique et de leur dynamique actuelle (Momentum).

Par exemple : Une entreprise en phase de croissance rapide en levée de fonds ne travaillera pas sa subsidiarité en priorité immédiate.

Il est important de souligner qu'aucune catégorie n'est intrinsèquement meilleure qu'une autre. Ce cadre permet plutôt d'évaluer si les actions mises en place sont appropriées et efficaces dans le contexte spécifique de l'entreprise. L'objectif principal est d'évaluer si ces actions contribuent à intégrer la stratégie de l'entreprise avec ses buts, ses objectifs et ses moyens.

4. Focus sur le modèle durable « globalisé » et ses attributs

THEMES	ATTRIBUTS	EX. DE QUESTIONS
TYPOLOGIE DE CROISSANCE APPROCHE CAPITALISTIQUE	**L'intensité de l'impact** est le moteur du mode de croissance. Les **relations sont claires** établies dès le départ avec le **financeur**	Quel mode de croissance sert l'intensité d'impact visé ? Comment Intégrer une trajectoire de rentabilité ? Quel est le bon mix de financement ? Les attentes respectives, rôles et responsabilités sont -ils clarifiés ?

THEMES	ATTRIBUTS	EX. DE QUESTIONS
CAPITAL HUMAIN DU COMEX	Les **compétences créatives et d'exécution** sont équitablement représentées au comex	Est-ce que la composition de mon comex permet le bon équilibre entre créativité et exécution ? Est-ce que l'expertise capital humain est présente ? Est-ce que les compétences sont complémentaires ?

Ok 2 premières

Est-ce que chaque decision tient compte de l'équilibre temps long temps court

THEMES	ATTRIBUTS	EX. DE QUESTIONS
TEMPORALITE	Chaque décision tient compte de **l'équilibre temps long et temps court**	Est-ce que j'utilise une méthode de gestion de projet qui combine objectifs aspirationnels et résultats tangibles ? Mon processus est -il efficient (capacité d'engagement, fréquence des reporting) ?

THEMES	ATTRIBUTS	EX. DE QUESTIONS
GESTION DU CAPITAL HUMAIN	La composante **ressources compétences et organisation** du BM fonde mon **avantage concurrentiel durable** La gestion par les compétences est l'axe structurant - **skills based organization**	De quel capital humain et social ai-je besoin ? Quel est le bon mix entre expertise et soft ? niveau de diversité ? Ma marque employeur et mes processus permettent -ils de répondre à ces besoins ?

[56]

2 ok

[56] Capital social : Réseaux de relations entre individus, constituant une ressource précieuse pour les activités sociales et professionnelles. Composé de trois dimensions : structurelle (liens et réseaux), cognitive (codes et langages partagés), relationnelle (confiance et normes). » Compétences résultant de de l'interaction entre plusieurs individus, visant à améliorer les performances organisationnelles. »

[57]

THEMES	ATTRIBUTS	EX. DE QUESTIONS
CAPITAL SOCIAL CAPITAL ORGANISATIONNEL DESIGN ORGANISATIONNEL	**La cadre organisationnel inclue** la **culture** et les **valeurs** Ce socle fundamental évolue grâce **à la gestion par les compétences** et **l'adaptabilité** de l'équipe RH	De quel capital organisationnel ai-je besoin? Est-ce que la vision et la culture sont partagées? Est-ce que mes process soutiennent la capacité à délivrer et changer rapidement en préservant le climat social Quel équilibre je vise ? *Exploitation/exploration; intérêt individuel/collectif; contôle/autonomie; stabilité/changement*

Quel équilibre je vise Est-ce que mes process

[57] Capital organisationnel : Ensemble des structures, processus, systèmes et cultures qui lient les ressources de l'organisation pour créer de la valeur et un avantage concurrentiel durable. Inclut les structures organisationnelles, systèmes d'information, processus décisionnels et culture organisationnelle. Les Compétences organisationnelles résultent de la combinaison harmonieuse des compétences individuelles et collectives, intégrées dans les processus organisationnels pour optimiser les performances et les synergies
*Ex de domaines : Sécurité de l'emploi, Temps de travail, Salaires décents, Dialogue social, Équilibre entre vie professionnelle et vie privée, Formation et développement des compétences, santé et Sécurité , Égalité de genre et égalité de rémunération, Emploi et inclusion des personnes handicapées, Diversité(*Thèmes du référentiel CSRD « Volet Social »)

THEMES	ATTRIBUTS	EX. DE QUESTIONS
INTEGRATION DE LA DURABILIE	**La double matérialité** permet de tendre vers l'équilibre économique, social et environnemental et d'identifier les **politiques sociales le plus adaptées**	Quelles sont les attentes de mes parties prenantes ? Dans quel domaine ai-je naturellement un impact Dans quel domaine ai-je un risque ? Ai-je mis en place des instances ou moyens de dialogues avec les parties prenantes ?

2-3

THEMES	ATTRIBUTS	EX. DE QUESTIONS
VEHICULES DU PARTAGE DE LA VALEUR	La politique de **rémunération** est **objectivée et transparente.** Le **partage de la valeur** soutient **l'avantage compétitif** et permet **le soutien à la croissance**	Ai-je un besoin d'un mix dispositif individuel, dispositif collectif ? Quels critères objectifs utilisés pour proposer une approche cohérente et engageante ? Quelles solutions innovantes de benchmark ? Est-ce cohérent avec les autres « benefits » ?

THEMES	ATTRIBUTS	EX. DE QUESTIONS
INDICATEURS DE PILOTAGE & INDICATEURS D'EFFICACITE OPERATIONNELLE	Un **pilotage intégré** de **toutes les fonctions** stratégiques	Est-ce que j'observe les signaux faibles tout en engageant une approche « people Analytics » ? Est-ce que mes indicateurs de pilotage sont « sur mesure » et transversaux ? Le reporting est-il intégré plutôt que siloté ? Ai-je investi dans un outil adapté ?

5. Si nous n'avions qu'une seule recommandation par équipe

EQUIPE DE FONDATEURS	Evaluer réellement votre connaissance en gestion du CH pour décider si oui ou non vous avez besoin dz compléter ce volet Penser double matérialité : permet d'identifier ce que vous pouvez valoriser dans votre projet, sur un des volets E,S G
EQUIPE RESSOURCES HUMAINES	Développer votre valeur ajoutée : La facilitation : au sein du corps social, au sein du Comex , dans la relation avec les investisseurs Tendre vers un rôle qui englobe également la gouvernance « People & Gouvernance officer » ou « Chief of staff in charge of HR »
EQUIPE FONDS D'INVESTISSEMENT	Systématiser le rôle d'operating partner il optimisera vos participations

CONCLUSION :

Comme nous l'avaient annoncé Fabien Blanchot et nos camarades, le sujet s'est révélé vaste et complexe. Mais pour nous, il est tout autant passionnant que complexe. Il est le reflet parfait de notre volonté d'apprendre, de décortiquer et de partager.

Nous avions, comme une obsession, ces questions en tête : est-ce que notre output allait être utile ? Nous avons rédigé et construit ce mémoire en nous mettant systématiquement dans la peau d'un dirigeant fondateur, d'un responsable des ressources humaines et/ou d'un fonds d'investissement. Est-ce qu'il allait aider à prendre des décisions et est-ce que le changement de focal proposé permettrait tout simplement d'avoir une grille de lecture utile ?

La revue de littérature fut difficile... et heureusement vraiment stimulante intellectuellement ! Nous avons lu énormément et sous toutes les formes et appris beaucoup. Nous vous épargnons d'ailleurs la liste (infinie) de tous les podcasts et conférences auxquels nous avons assisté. Cette expérience de la démarche de recherche nous aura marquées par le temps, la rigueur et la méthode qu'elle requiert. Nous avons enrichi notre vocabulaire d'au moins trois adjectifs : idiosyncratique, praxéologique, tautologique ! Plus sérieusement, nous sommes certaines que ce socle théorique autour du capital humain et des théories de croissance fondées sur les ressources nous aidera dans nos prochaines étapes professionnelles. Nous nous sommes d'ailleurs interrogées sur l'intérêt de mettre ces éléments au cœur des formations en ressources humaines.

Les interviews de notre échantillon représentent quasiment 30 heures d'enregistrement qu'il a fallu synthétiser, analyser, décortiquer, mettre en perspective et surtout respecter au plus juste. C'était notre enjeu majeur, d'abord, par respect à l'égard de tous ces acteurs qui marquent par leur engagement, leur humilité et leur volonté de partage, et leur parcours exceptionnel, ensuite pour notre développement professionnel. Oui, nous avons énormément d'admiration pour les personnes interrogées, nous les avons toutes choisies méticuleusement. Merci encore d'avoir joué le jeu, vous êtes de véritables « role models ».

Notre binôme solide a bien été chahuté dans un contexte de vie personnelle et professionnelle très intense. Il y a eu des hauts, beaucoup, des bas aussi, nombreux, mais une constance dans le fait de prendre soin de l'autre et de la respecter. Lâcher prise pour mieux apprendre à se connaître, savoir se taire quand on sait la parole inutile, et se faire confiance coûte que coûte.

Est-ce que malgré la difficulté nous recommencerions ? La réponse est oui car comme dirait Michel Audiard : **« Bienheureux les fêlés, car ils laisseront passer la lumière ».**

BIBLIOGRAPHIE

1. Aïhounhin, S. P., & Su, Z. (2018). Trente (30) ans de recherches sur les déterminants de la croissance des PME : synthèses et perspectives critiques pour les entreprises opérant en Afrique. *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation, 5*(1), 19-56. https://doi.org/10.3917/riso.005.0019
2. Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinci, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management, 54*(3), 871-891.
3. Azaghouagh El Fardi, W. (2020). Essais sur le capital humain à travers une approche néo-institutionnelle. Thèse de doctorat, Université de Bordeaux.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
5. Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development, 17*(2), 102-113.
6. Buisson, M.-L., Gastaldi, L., Geffroy, B., Lonceint, R., & Krohmer, C. (2021). Innovative SMEs in search of ambidexterity: A challenge for HRM! *Employee Relations : The International Journal, 43*(2), 479-495. https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0176
7. Carr, C.T. (1968). Book Reviews: organization and environment: managing differentiation and integration By Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch (Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967), pp. xv + 279. *Journal of Industrial Relations, 10*, 276 - 276.
8. Chabaud, D., Messeghem, K., & Degeorge, J.-M. (2015). La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management. Revue internationale P.M.E., 28(3-4), 27-36. https://doi.org/10.7202/1035409ar
9. Charles-Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N. (2010). Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théoriques et méthodologiques. HAL Id: hal-00449614. https://hal.science/hal-00449614
10. CHEVALIER, F (2018). Chapitre 7. Ressources humaines : structurer et innover sans perdre son âme. Des PME aux ETI, réussir la croissance Questions de dirigeants et réponses pratiques. De Boeck Supérieur, pp. 163-200. https://doi-org.proxy.bu.dauphine.fr/10.3917/dbu.cheva.2018.01.0163.
11. Cloutier, J., & Robert-Huot, G. (2021). Comment les organisations adaptent leurs pratiques RH aux changements de l'environnement : 11 perspectives théoriques pour éclairer la gestion stratégique des ressources humaines. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration, 38*(3), O20–O35.
12. Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 13*(5), 296. doi:https://doi.org/10.1108/13552550710780885
13. Karl Dalex. Incubateurs, start-up et partenariats. Gestion et management. Université de Strasbourg, 2020. Français. NNT : 2020STRAB003. tel-03013691

14. Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*, 802-835.

15. Ferrary, M. (2010). *Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines*. Revue d'économie industrielle, 132, 4ème trimestre, 1-154.

16. Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2023). Regards croisés. *Question(s) de management, 2023*(3), 193-251. https://doi.org/10.3917/qdm.224.0193

17. Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations grow. *Harvard Business Review*.

18. Gueguen, G., Janssen, F., & Giacomin, O. (2015). Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME. *Revue internationale P.M.E., 28*(3-4), 103-137. https://doi.org/10.7202/1035412ar

19. Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : Éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir, 2010*/1(31), 160-181. https://doi.org/10.3917/mav.031.0160

20. Hafiz, N., Abdul Latiff, A. S., Islam, M. A., Saif, A. N. M., & Wahab, S. A. (2021). Towards the Underlying Theories of Small Firm Growth: A Literature Review. *FIIB Business Review, 11*(1), 23-51. https://doi.org/10.1177/23197145211015960

21. Janssen, F. (2000). La conceptualisation de la croissance : l'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeables d'un même phénomène ? Université Catholique de Louvain.

22. Jeurissen, R. (2000). Review of Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business by John Elkington. *Journal of Business Ethics, 23*(2), 229-231. https://www.jstor.org/stable/25074238

23. Lefebvre, P., & Sardas, J.-C. (2012). Quels nouveaux fondements théoriques pour un nouveau design organisationnel ? [Document non publié]. Mines ParisTech.

24. Lemus-Aguilar I, Morales-Alonso G, Ramirez-Portilla A, Hidalgo A. Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2019; 11(19):5379. https://doi.org/10.3390/su11195379

25. LAMRI, J, BARABEL, M, LUBART, T, & MEIER, O (2022). Chapitre 1. Généralités sur les soft skills. Le défi des soft skills Comment les développer au XXIe siècle ? Dunod, pp. 23-42.

26. Anne-Sophie Larsson & Martin R. Edwards (2022) Insider econometrics meets people analytics and strategic human resource management, The International Journal of Human Resource Management, 33:12, 2373-2419, DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1847166

27. Merckelbach, S. (2020). Un petit livre rouge sur la source : les "principes source" selon Peter John Koenig. Editions Aquilae.

28. Parikh, M. (2016). Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity. *Management Decision, 54*, 1047-1058.

29. Passy, P.-L. (2021). Les conditions de succès des startups (Thèse de doctorat, Laboratoire PRISM Sorbonne). HAL Open Science.

30. Peteraf, M. (2018). Resource-based theories. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London*.

31. Ployhart, R.E. and Moliterno, T.P. (2011) 'Emergence of the human capital resource: a multilevel model'. *Academy of Management Review,* 36: 1, 127–150.

32. Ployhart, R.E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management, 47*, 1771 - 1786.

33. RETOUR D., KROHMER C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », pp. 139-173, in DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (2006), Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris, Vuibert, 2006

34. Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale PME, 33*(1), 113-140.

35. Sahut, J.-M., Peris-Ortiz, M., & Teulon, F. (2019). Les start-up et PME à forte ou hyper croissance : comprendre les enjeux et les raisons de leur performance. *Revue de l'Entrepreneuriat, 18*(2), 7-19. https://doi.org/10.3917/entre.182.0007

36. Schiemann, M. (2009). Reinventing talent management: How to maximize performance in the new marketplace. John Wiley & Sons.

37. Schiemann, W. A. (2017). Winning the HRM Evidence-Based Impact Award: Lessons Learned - A Conversation With Key Stakeholders. Society for Industrial and Organizational Psychology.

38. Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003). Human capital and performance: A literature review. The Judge Institute of Management, University of Cambridge.

39. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. http://www.jstor.org/stable/3088148

40. TESSON, V, & TESSON, B (2022). Chapitre 5. Faire des choix managériaux clairs. Réussir comme dirigeant.e Construire son action. Oser être soi. Dunod, pp. 105-130.

41. Vignolles, B. (2012). Le capital humain : du concept aux théories. *Regards croisés sur l'économie, 2012*/2(12), 37-41. Éditions La Découverte. https://doi.org/10.3917/rce.012.0037

42. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology, 58*(2), 409-446. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x

43. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. https://doi.org/10.1177/014920630102700601

44. Wright, P. and McMahan, G. (2011) Exploring Human Capital: Putting "Human" Back into Strategic Human Resource Management. Human Resource Management Journal, 21, 93-104. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x

ANNEXES :

ANNEXE 1 – ENTREPRISE : TYPOLOGIE ET DEFINITIONS

Définition d'une startup[58]

Signifiant littéralement "entreprise qui démarre", **la startup** est liée à la notion d'expérimentation d'une nouvelle activité sur un marché émergeant et dont les risques sont difficiles à évaluer. Le conférencier Steve Blank, auteur et autorité dans le domaine de l'innovation, la définit ainsi : une "organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance".
Il y a donc une **différence fondamentale** entre une entreprise et une startup.

- L'entreprise vit sur l'optimisation d'un business model dont elle tire un maximum de profit pour supporter ses coûts et rémunérer ses équipes et actionnaires.
- La startup expérimente son business model, teste son marché et évolue de manière itérative.

Cette dernière n'est pas une entreprise traditionnelle et stable avec une organisation établie, commercialisant un produit ou un service sur un marché parfaitement identifié. Le caractère innovant de son offre et de son modèle économique ne permet pas de définir clairement toutes les composantes de son marché lui assurant une rentabilité immédiate.
Les startups viennent bouleverser un ordre établi. Si, auparavant la puissance des grandes entreprises reposait sur leur capacité financière à absorber les petites, aujourd'hui ce n'est plus la taille qui compte mais la rapidité et la capacité d'adaptation. C'est là, toute la force des startups.

Définition de scale-up[59]

Le terme, en anglais, indique un changement d'échelle, *via* une stratégie d'accélération de la croissance, en particulier à l'international. Le terme s'applique parfois directement à une entreprise, jeune pousse déjà sortie du statut de start-up et qui souhaite atteindre celui de Licorne[60] Pour ce faire, il s'agit de structurer l'entreprise, mettre en place une stratégie de croissance et éventuellement lever des fonds. Les scale-up peuvent être accueillies dans des accélérateurs, qui les accompagnent dans leurs ambitions.
Licorne : Une licorne est une start-up qui a atteint une valorisation d'au moins un milliard de dollars. Ce statut symbolise le succès exceptionnel

Définition PME [61]

En France, l'écrasante majorité (**99,9 %**) des sociétés sont des PME. On en compte environ **3,5 millions**, responsables de **48,3 % de l'emploi salarié**, réalisant **35,5 % du chiffre d'affaires tota**l et contribuant à **43,9 % de la valeur ajoutée**.
Appelées small businesses outre-Atlantique, elles y bénéficient du Small Business Act de 1953. L'Europe et la France l'ont imité, en leur réservant une part des marchés publics et en leur accordant d'autres avantages, notamment fiscaux en France.

---

[58] https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup
[59] https://bigmedia.bpifrance.fr/news/dansnotrejargon-scale
[60] Selon P.Montclos et M.Barabel, dans leur ouvrage Q*uand les stat up, scale up et licorne révolutionnent les pratiques RH ,* une licorne est une Start up qui a atteint valorisation d'au moins un milliard de dollars.
[61] https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/dansnotrejargon-pme

Cette notion est utilisée à des fins d'analyse statistique ou économique pour identifier une entreprise :[62]
qui emploie moins de 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 25 millions d'euros.

Définition d'ETI[63]

Entre les grandes et les petites entreprises, il existe tout un tissu économique : les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) de croissance. Ces organisations créent des emplois, génèrent de la richesse, innovent, sont ancrées dans les territoires, ouvrent des filiales à l'étranger[64]
Les ETI sont des entreprises qui affichent un **chiffre d'affaires** juste en dessous de **1,5 milliard d'euros** et entre **250 et 5 000 salariés**.
Ces sociétés ne sont déjà plus des petites et moyennes entreprises mais pas encore des multinationales.
L'international constitue un terrain de jeu naturel pour les ETI françaises : 73 % d'entre elles y ont une activité ! Ces ETI internationalisées sont **un véritable atout pour l'économie française**. Elles sont en effet plus optimistes, plus créatrices d'emplois et investissent davantage que les ETI peu ou pas internationalisées.

ENTREPRISE A IMPACT

La définition de l'entreprise à impact ne repose pas uniquement sur une **approche RSE** qui limite ou répare par des actions ponctuelles : tout son fonctionnement est voué à la poursuite d'effets dit positifs sur la société. Ses champs d'application regroupent la gouvernance, les relations fournisseurs, la politique RH… L'essence même de ses activités suit un objectif considéré comme positif. Il peut s'agir d'éducation, de réinsertion, d'IT, de santé ou encore de commerce écoresponsable. [65]

[62] https://bpifrance-creation.fr/pme#:~:text=Cette%20notion%20est%20utilisée%20à,pas%2025%20millions%20d'euros.
[63] https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/dansnotrejargon-eti
[64] https://bpifrance-creation.fr/bibliographie/eti-taille-intermediaire-gros-potentiel
[65] https://bigmedia.bpifrance.fr/news/cest-quoi-une-entreprise-a-impact

ANNEXE 2 – ÉCHANTILLON

CONFIDENTIEL

	NOM	ROLE	TYPOLOGIE	ENTREPRISE
1	Vincent Bouton	CEO	START UP (LICORNE)	Petit Bambou
2	TV	FONDATEUR	Venture Capital (VC)	ANONYME
3	Arnaud Monnier	FONDATEUR	Business Angel (BA)	Seed for good
4	Thomas Galloro	CEO	FONDS	Ciclad IDF
5	EM	CEO	PME	ANONYME
6	Stella Walter	OPERATING PARTNER	VC	Alven
7	Calixte Bonne Saint George	FONDATEUR	CONSULTANT	In Rez
8	GL	FONDATEUR	VC	ANONYME
9	Antoine Durieux	FONDATEUR	START UP (LICORNE)	Salsify
10	Franck Aimé	CHRO	START UP (LICORNE)	Veepee
11	Arthur Patora	FONDATEUR	START UP	Yubo
12	Emilie Abel	CO FONDATRICE	START UP STUDIO & VC	Imagination Machine
13	Henri de Lorgeril	FONDATEUR	CONSULTANT	WeFY Group
14	Grégoire Silva	FONDATEUR	START UP	Champerché
15	Nicolas Votano	COO	START UP	Journee
16	Gilles Verrier	FONDATEUR	CONSULTANT	Identité RH
17	Cedric Ramat	CHRO	GROS GROUPE	Pernod Ricard
18	Bertrand Delmas	CHRO	GROS GROUPE	Labeyrie
19	Anne Gresset	CO DG	ACCOMPAGNANT & VC	Make Sense
20	Agathe Wautier	DG	ACCOMPAGNANT & VC	The Gallion
21	Matthieu Birach	CHRO	START UP (LICORNE)	Docotolib
22	David Chapon	FONDATEUR	Fonds	Family Ventures

ANNEXE 3 – GUIDE D'ENTRETIEN

PRESENTATION
Personne
Entreprise
Secteur d'activité / quels sont les concurrents / progression en CA
Approche capitalistique
Mission d'entreprise
1 - CROISSANCE
Q1 : Quels sont les éléments qui vous permettrez de dire que vous êtes en croissance ?
Q2 : L'un des déterminants de croissance peut être la mission que vous vous êtes choisi & la cohérence entre la mission et le modèle que vous avez proposé ; est ce qu'il y a des éléments de l'environnement plus macro qui pourraient contribuer à cette réussite ?
Q3 : Est-ce que vous diriez que le profil des dirigeants ainsi que leur capacité « à faire évoluer » a permis cette croissance (à impact)?
Q4 : La littérature nous dit que les fondateurs et leur implication sont déterminants au moment de la création. Mais plus le temps passe, plus l'entreprise devient grande moins elle est déterminante. Est-ce que c'est le cas chez vous ou est-ce que cela reste un élément critique pour votre réussite ?
Q5 : Est ce que les fondateurs ont changé de rôle ou se sont faits accompagnés ? et pourquoi ?
Q6 : Quels sont les éléments qui ont généré votre arrivée (si personne n'est pas fondateur)
2 - CAPITAL HUMAIN
Q1 : Quand je vous dis capital humain qu'est-ce que cela vous évoque (top of mind) ?
Q2 : si on descend un peu en granularité et que nous nous mettons au niveau des compétences et plus spécifiquement dans l'évaluation des compétences, quels sont les éléments qui priment chez vous ? *(Competency-Based Human Ressource management : lien capital humain, RH et objectifs organisationnels)*
Q3: Comment les liens entre mission / compétences et Culture / organisation du travail se materialisent dans votre entreprise ? « Comment votre approche des compétences est articulée à la culture et à l'organisation du travail »
3 - BUSINESS MODEL
Q1 : Pourriez vous nous décrire votre business model et les éléments qui le composent ?
Q2 : Nous voyons apparaitre dans l'écosystème de nouveaux types de BM qui se disent « régénératifs » Est-ce que vous êtes familier avec ce concept?
Q5 : Quelle place a la RSE dans l'élaboration de votre stratégie? Etes vous familier avec le concepti triple bottom line ? Profit, people planet?
Q6 : Etes vous impacté par la réglementation CSRD ? Et comment appréhendez vous cette réglementation ?
4 - DYNAMIQUE DE CROISSANCE
Q1 : Est-ce que vous pourriez nous formaliser votre dynamique de croissance ?
Q2 : Qu'est ce qui détermine le changement de stade ? Nombre de personnes, financement ?
Q3 : Suite à ces changements de stages que s'est il passé en termes de design organisationnel
Q4 : Quelle a été la place des RH dans les étapes de croissance ?
Q5 :Avez noté des impacts sur la culture et l'organisation ?

5 - ORGANISATiON
Q1 : Comment est-ce que la stratégie d'entreprise est-elle élaborée ?
Q2 : Quelle est la place de la fonction RH / Qui a la charge du capital humain
Q3 : Avez-vous une culture d'entreprise ? formalisée ou non ? quelle mode de diffusion ?
Q4 : Comment est-ce que vous gérez la gouvernance du partage de la valeur ?
Q5 : Comment qualiferiez vous votre climat social ?