

LA CONSTRUCTION DE LA LÉGITIMITÉ À TRAVERS LA GESTION DES IMPRESSIONS. ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LES ENTREPRENEURS ET LES COMPAGNIES DE CAPITAL DE RISQUE



Résumé

Les nouvelles entreprises ne disposent souvent pas de toutes les ressources dont elles ont besoin pour se développer et doivent recourir à des acteurs externes, dont les compagnies de capital de risque (CCR). Il leur faut être perçues comme légitimes par ces acteurs externes pour pouvoir bénéficier de leur soutien. Cet article analyse la manière dont les entrepreneurs mobilisent les tactiques de construction des impressions pour reproduire leurs identités sociales légitimes ainsi que la légitimité de leurs projets dans leurs interactions avec les CCR, et propose un modèle théorique. Il présente ensuite les tensions qui peuvent émerger de l'utilisation des tactiques de construction des impressions énoncées dans le modèle et propose l'approche du paradoxe comme une alternative pour y faire face.

Octave NIAMIÉ, doctorant

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
niamie.yabo_octave@courrier.uqam.ca

Mots-clés : construction des impressions, identités sociales, légitimités, paradoxes, nouvelles entreprises, compagnie de capital de risque

LA CONSTRUCTION DE LA LÉGITIMITÉ À TRAVERS LA GESTION DES IMPRESSIONS. ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LES ENTREPRENEURS ET LES COMPAGNIES DE CAPITAL DE RISQUE

Introduction

Les nouvelles entreprises ne disposent souvent pas de toutes les ressources dont elles ont besoin pour se développer et doivent recourir à des acteurs externes (Zimmerman & Zeitz, 2002). Il leur faut cependant de la légitimité auprès de ces acteurs pour obtenir leur soutien (Aldrich & Fiol, 1994; Zott & Huy, 2007). La légitimité d'une entreprise est le jugement des détenteurs de ressources à propos de sa désirabilité et de son acceptabilité (Unberbacher, 2014).

Les entrepreneurs construisent leur légitimité de plusieurs manières. Selon certains auteurs, les nouvelles entreprises construisent leur légitimité en se conformant aux normes et standards connus qui servent de références aux détenteurs de ressources dans leurs jugements (Überbacher, 2014; Zimmerman & Zeitz, 2002). Pour d'autres, les nouvelles entreprises qui opèrent dans une industrie bien établie dans laquelle interviennent plusieurs acteurs connus sont généralement perçues comme légitimes par les détenteurs de ressources (Überbacher, 2014). Les principales limites de ces approches sont que d'une part la plupart des nouvelles entreprises innovantes opèrent dans des niches pour lesquels les normes ne sont pas encore suffisamment claires et, d'autre part, les investisseurs recherchent généralement des projets qui se distinguent par leur originalité; ce faisant, une entreprise qui intervient dans une industrie bien établie et très concurrentielle aura du mal à obtenir le soutien des compagnies de capital de risque (CCR) en raison des potentiels de croissance supposément limités dans un tel contexte. Plusieurs autres chercheurs ont montré l'importance de la gestion des impressions dans le processus de légitimation des nouvelles entreprises (Nagy et al, 2012, Parhankangas & Ehrlich, 2014; Zott & Huy, 2007). Pour ces auteurs, dans un contexte d'incertitude et en l'absence d'éléments tangibles pouvant prouver leurs performances, les nouvelles entreprises ont recours à la gestion des impressions pour obtenir le soutien des détenteurs de ressources (Nagy et al, 2012; Parhankangas & Ehrlich, 2014).

L'objectif de cet article est d'analyser la manière dont les entrepreneurs mobilisent les tactiques de construction des impressions pour construire leurs légitimités dans leurs interactions avec les compagnies de capital de risque (CCR). Les CCR sont des investisseurs qui prennent des participations dans les nouvelles entreprises porteuses de projets innovants avec de bons potentiels de croissance. Pour financer une nouvelle entreprise, les CCR évaluent non seulement l'originalité et la viabilité du projet des entrepreneurs, mais aussi, et surtout la qualité des entrepreneurs eux-mêmes (Huang & Pearce, 2015; Parhankangas & Ehrlich, 2014). Cela conduit les entrepreneurs à devoir bien paraître dans leurs interactions avec ces acteurs dans leur démarche de recherche de financement.

Parhankangas & Ehrlich (2014) ont analysé le rôle de la gestion des impressions dans la démarche de levée de fonds des entrepreneurs auprès des investisseurs et plus particulièrement des anges financiers. Les anges financiers sont une catégorie d'investisseurs en capital prenant des participations dans les nouvelles entreprises innovantes. Ils se distinguent des CCR par leur mode

d'organisation et d'intervention. Les anges financiers en effet sont des personnes physiques fortunées qui interviennent généralement très tôt dans la vie des entreprises, tandis que les CCR sont des entreprises bien structurées qui interviennent généralement après les anges financiers dans le cycle de financement des nouvelles entreprises.

Dans leur étude, Parhankangas & Ehrlich (2014) ont analysé 595 demandes de financement soumises par de nouvelles entreprises à un réseau d'anges financiers new-yorkais entre 2005 et 2007. Ils ont identifié les tactiques de gestion des impressions utilisées par les entrepreneurs à travers l'analyse des mots contenus dans leurs demandes et ont évalué l'impact de ces tactiques sur les chances des entrepreneurs d'être sélectionnés pour la prochaine étape. Ils se sont intéressés au rôle des tactiques telles que le langage positive, la promotion de l'innovation, l'exemplification, la supplication, l'intimidation, l'expression de la conformité de l'opinion et le dénigrement de la concurrence. Ces auteurs sont parvenus à la conclusion que l'utilisation des tactiques de gestion des impressions augmente les chances des entrepreneurs d'être sélectionnés.

Sachant que la gestion des impressions aide les entrepreneurs à construire leurs légitimités auprès des détenteurs de ressources et à obtenir leur soutien, j'estime qu'il est important de comprendre la manière dont les entrepreneurs mobilisent les tactiques de construction des impressions et comment ces tactiques sont calibrées en fonction des spécificités des audiences.

Cette recherche répond à la question suivante : comment les nouvelles entreprises mobilisent-elles les tactiques de construction des impressions pour construire leurs légitimités dans leurs interactions avec les CCR et comment réagissent-elles face aux tensions paradoxales qui émergent dans ce processus ?

La première contribution de ce papier est la proposition d'un modèle théorique qui articule la construction des identités sociales légitimes des entrepreneurs et la construction de la légitimité de leurs projets, et complète les travaux existants qui mettent l'accent sur le projet (Parhankangas & Ehrlich, 2014). Dans le métier de capital de risque en effet, les investisseurs accordent la primauté à la légitimité des entrepreneurs sur la viabilité du projet (Brooks, Huang, Kearney, & Murray, 2014; Huang & Pearce, 2015). Ce modèle s'inscrit au croisement du modèle de construction des impressions de Leary & Kowalski (1990) et de la taxonomie des tactiques de construction des impressions de Mohamed et al., (1999).

Le modèle de Leary & Kowalski (1990) présente des éléments de la construction des impressions. Il montre en effet comment un individu qui est en relation avec un autre dont il a besoin du soutien parvient à impressionner ce dernier. Son transfert en entrepreneuriat se justifie par le fait que les nouvelles entreprises sont constamment en quête de soutiens externes et sont amenées à construire des impressions favorables des détenteurs de ressources. Par ailleurs, quoiqu'il soit focalisé principalement sur l'individu dans sa relation avec l'autre, le modèle de Leary & Kowalski (1990) permet de mieux comprendre la construction des impressions par les entrepreneurs dans leurs relations avec les CCR; car les relations entre les CCR et les entrepreneurs sont davantage personnelles, c'est-à-dire fondées sur la relation entre les entrepreneurs et les membres de l'équipe d'investissement de la CCR responsables de leurs projets. Ce modèle nous précise les éléments de la

construction d'une impression favorable, mais ne nous dit pas les tactiques que l'individu mobilise à cette fin, d'où le choix de croiser ce modèle avec la taxonomie de Mohamed et al., (1999).

La taxonomie des tactiques de construction des impressions de Mohamed et al., (1999) permet d'appréhender les tactiques qui sont mobilisées dans le processus de construction d'une opinion favorable. Suite à une revue de littérature, Mohamed et al., (1999) ont dressé une taxonomie des tactiques que mobilisent les organisations pour influencer les impressions des parties prenantes à leur égard. Ils ont identifié les tactiques défensives dans lesquelles les organisations agissent pour préserver leurs images ou restaurer leurs légitimités, et les tactiques offensives où elles vantent leurs capacités ou réalisations dans le but de construire leurs légitimités. Le transfert de ces concepts dans le domaine de l'entrepreneuriat se justifie par le fait que la nouvelle entreprise est constamment à la recherche de ressources et est de ce fait amenée à mobiliser ces tactiques pour influencer les jugements des détenteurs de ressources. Les tactiques offensives seront privilégiées dans ce papier parce que l'entrepreneur est davantage dans une posture offensive dans ces interactions avec les potentiels investisseurs.

Ce travail contribue également à renfoncer notre compréhension de l'utilisation de la gestion des impressions en entrepreneuriat à travers la proposition de l'approche du paradoxe (Smith & Lewis, 2011) comme une belle alternative pour comprendre et vivre les tensions qui émanent de la combinaison de plusieurs tactiques de construction des impressions. L'entrepreneur en effet construit sa légitimité en mobilisant plusieurs tactiques qui peuvent entrer en conflit ou produire des effets contradictoires (Mohamed et al., 1999; Parhankangas & Ehrlich, 2014). Le paradoxe est défini dans la littérature comme une tension persistante entre des éléments contradictoires et liés qui agissent simultanément (Lewis, 2000; Poole & Van de Ven, 1989).

L'article est articulé comme suit. La première partie présente les enjeux de la construction des impressions dans la relation entre les entrepreneurs et les CCR. La seconde partie évoque la construction des impressions autour des entrepreneurs et de leurs projets et présente un modèle théorique, et la dernière partie traite de la manière dont l'approche du paradoxe permet de faire face aux tensions qui émergent dans le processus de construction des impressions.

1. Les enjeux de la construction des impressions entre entrepreneurs et CCR

La plupart des nouvelles entreprises à fort potentiel de croissance ont des besoins financiers que les sources classiques de financement ne peuvent satisfaire. Par exemple, elles n'ont en général pas d'informations disponibles sur leurs performances historiques, sont orientées vers le futur et réclament des valeurs qui n'existent pas encore (Garud, Schildt, & Lant, 2014), ce qui rend difficiles leurs évaluations par les acteurs classiques utilisant des outils conçus pour jauger des performances historiques. Elles se tournent alors vers les CCR qui sont présumés outillés pour apprécier de tels investissements. Les CCR n'investissent cependant que dans les entreprises qu'elles perçoivent comme légitimes. Une organisation est légitime pour un détenteur de ressource donnée, lorsque celui-ci juge qu'elle mérite son soutien et accepte de le lui accorder (Überbacher, 2014; Garud et al., 2014).

Plusieurs types de légitimité sont évoqués dans la littérature (Aldrich & Fiol, 1994; Bitektine, 2011; Zimmerman & Zeitz, 2002). Cet article se focalise toutefois sur les dimensions de la légitimité qui intéressent les CCR dans leurs interactions avec les entrepreneurs. Il s'agit de l'identité légitimité des entrepreneurs qui peut être définie comme la perception des CCR au sujet de la compétence des entrepreneurs et de leur capacité à mener leurs entreprises au succès, et de la légitimité du projet qui est la compréhension par les CCR des activités des entreprises et de leurs modèles d'affaires (Aldrich & Fiol, 1994; Nagy et al., 2012). Des auteurs ont en effet étudié le processus de décision des investisseurs en capital et ont mis en évidence que ceux-ci utilisent aussi bien les données sur la viabilité des projets que leurs propres évaluations des entrepreneurs pour prendre des décisions d'investissement, et qu'ils accordent la primauté à la qualité de l'équipe entrepreneuriale sur celui du projet (Huang & Pearce, 2015). Les entrepreneurs ont de la légitimité auprès des CCR lorsque celles-ci jugent par exemple qu'ils ont le charisme, les compétences et les motivations nécessaires pour conduire leurs entreprises au succès (Bitektine, 2011). Pour certains types de projets tels que ceux nécessitant un endossement politique, la légitimité des entrepreneurs pourrait inclure la qualité de leurs réseaux de contacts (Bitektine, 2011). Quant au projet, il est légitime lorsque les CCR comprennent le problème que les entrepreneurs se proposent de résoudre, ainsi que les solutions apportées, et jugent que les projets sont viables et pourront générer suffisamment de ressources pour leur permettre de réaliser leurs objectifs de rendement (Aldrich & Fiol, 1994; Bitektine, 2011).

Comme mentionné plus haut, les entrepreneurs construisent leurs légitimités de diverses manières. Les nouvelles entreprises construisent leur légitimité en se conformant aux normes et standards connus dans leurs industries ou en bénéficiant de l'endossement de certaines institutions telles que les gouvernements ou les médias (Überbacher, 2014; Zimmerman & Zeitz, 2002). Selon Überbacher (2014), une nouvelle entreprise admise à un programme sponsorisé par un gouvernement ou qui bénéficie d'un reportage médiatique sur l'originalité de son offre de la part d'un média connu peut-être perçue comme légitime par certains détenteurs de ressources. Cependant, la plupart des nouvelles entreprises peuvent difficilement se conformer aux normes dominantes en raison même de leurs moyens généralement limités. Qui plus est, les CCR s'intéressent davantage aux entreprises innovantes opérant dans des niches pour lesquels les normes ne sont pas encore établies. D'autres auteurs utilisent la théorie de l'écologie de la population pour expliquer le processus de légitimation des nouvelles entreprises. Selon ces auteurs, une entreprise qui opère dans une industrie stable avec des acteurs connus a de la légitimité auprès de certains détenteurs de ressources (Überbacher, 2014). Cependant, dans le contexte du capital de risque qui nous intéresse, les CCR recherchent l'originalité et jugent moins acceptable un projet dans une industrie stable et concurrentiel. Ainsi, en l'absence de normes et de données sur leurs performances historiques, les nouvelles entreprises construisent leurs légitimités auprès des investisseurs en utilisant la construction des impressions (Clarke, 2011; Parhankangas & Ehrlich, 2014), et ce d'autant plus que les CCR n'ont pas de critères formels d'évaluation des entrepreneurs et se fient souvent à l'intuition (Zacharakis & Meyer, 1998).

Leary & Kowalski (1990) définissent la construction des impressions comme le processus par lequel un individu tente d'influencer l'impression de l'autre à son égard. C'est l'ensemble des comportements et actions déployés par un individu pour transmettre une bonne impression dans le but d'obtenir quelque chose de l'autre (Leary & Kowalski, 1990). Ces auteurs estiment qu'un individu est motivé à faire bonne impression lorsqu'il interagit avec un autre individu qui détient des ressources dont il a besoin, ou avec une personne qui est en position d'autorité vis-à-vis de lui. Ils

affirment que les efforts déployés pour impressionner sont généralement proportionnels à l'importance des objectifs. Plus l'individu recherche une ressource rare, plus il fera des efforts pour impressionner les détenteurs de cette ressource (Leary & Kowalski, 1990).

Les CCR sont des compagnies de financement spécialisées qui investissent dans des entreprises innovantes et considérées comme à fort potentiel de croissance. Leur but est de réaliser d'importants rendements au moment de la revente de leurs participations. À la différence des sources de financement dites classiques, dont les financements bancaires, les CCR prennent des risques plus élevés et s'impliquent dans les entreprises de leurs portefeuilles pour augmenter leur chance de succès (Busenitz, Fiet, & Moesel, 2004; Guéry-Stévenot, 2006). Elles sont très sélectives et seulement 1% des projets soumis sont en général financés.

Par ailleurs, les CCR sont très hétérogènes dans leurs modes d'organisation, leurs valeurs et préférences (Florida & Kenney, 1988; Manigart & Wright, 2011) et l'entrepreneur devrait en tenir compte pour augmenter la pertinence de ses actions. Certaines CCR se focalisent sur la commercialisation des technologies ou des produits et souhaitent que les entrepreneurs démontrent des compétences dans ce domaine. Elles mettent leurs réseaux de contacts à la disposition des entrepreneurs pour les aider dans les activités de mise en marché (Pahnke et al., 2015) et souhaitent que les entrepreneurs soient ouverts aux collaborations. D'autres CCR se présentent comme des experts en stratégies et management et veulent aider les entrepreneurs dans ces domaines (Gerasymenko, De Clercq, & Sapienza, 2015). D'autres encore ont une grande expertise dans les industries où interviennent les entrepreneurs et une connaissance profonde des principales parties prenantes. Elles sont dans ce cas davantage intéressées par les technologies et voudraient que les entrepreneurs prouvent leurs compétences dans ce domaine (Pahnke et al., 2015). Au niveau des préférences sectorielles, certaines CCR sont spécialisées par industrie, tandis que d'autres sont des généralistes. S'agissant du profil des équipes d'investissement, certaines CCR sont constituées d'anciens entrepreneurs et, d'autres, d'anciens banquiers ou d'anciens travailleurs de l'industrie. Le cas le plus répandu à ce jour est la diversité des profils au sein des équipes d'investissement, c'est-à-dire qu'il y a dans la même compagnie d'anciens banquiers et d'anciens travailleurs de l'industrie ou encore d'anciens entrepreneurs. Face à cette diversité, et afin de créer les impressions voulues, les entrepreneurs doivent pouvoir calibrer les tactiques de construction des impressions qu'ils mobilisent de sorte que leurs actions soient perçues comme pertinentes par les CCR ciblées (Überbacher et al., 2015). Tenir en effet des discours ou manipuler des symboles qui ne sont pas pertinents pour l'audience ciblée pourrait ne pas produire les impressions escomptées (Überbacher et al., 2015). Cependant, très peu d'études évoquent la manière dont les entrepreneurs calibrent l'utilisation des tactiques de construction des impressions pour en augmenter la pertinence auprès des audiences ciblées. Pour certains auteurs, cette compétence se construit avec l'expérience (Überbacher et al., 2015). L'hypothèse qui sous-tend cette approche est qu'avec l'expérience, l'entrepreneur apprend à prendre en compte les valeurs et préférences de ses audiences et augmente ainsi l'efficacité de ses tactiques. Une adaptation du modèle de Leary & Kowalski (1990) et la taxonomie de Mohamed et al. (1999) à la relation entre les CCR et les entrepreneurs peuvent toutefois servir de cadre de référence pour le choix des tactiques de construction des impressions selon les contextes, et représentent une belle alternative à l'accumulation d'expériences.

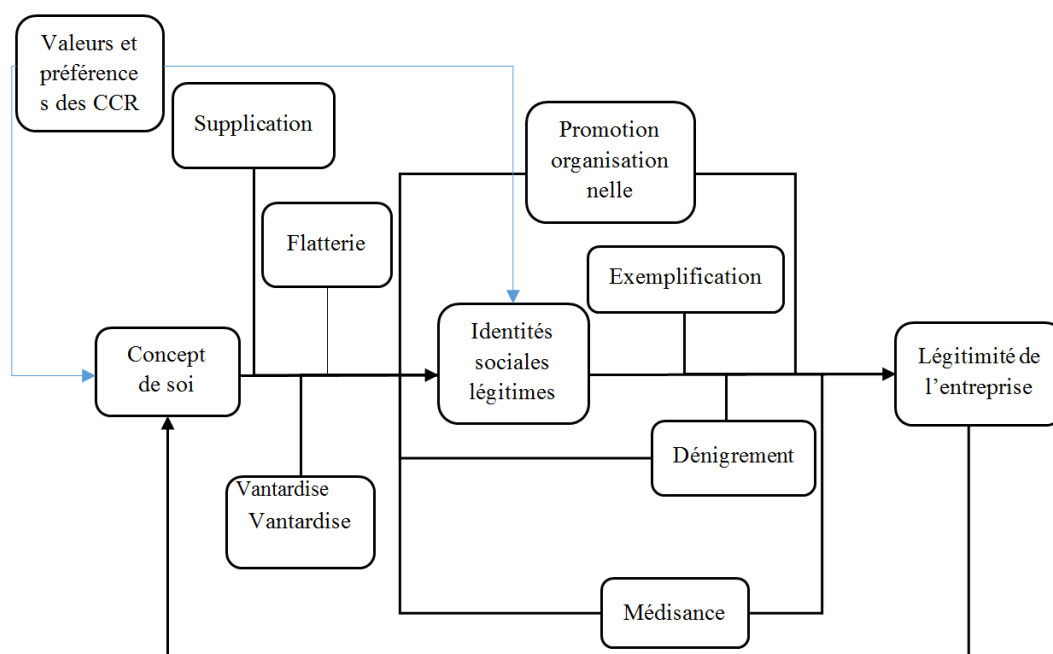
Dans ce qui suit, je me sers du modèle de construction des impressions de Leary & Kowalski (1990) et de la taxonomie des tactiques de construction des impressions de Mohamed et al. (1999) pour analyser la manière dont les entrepreneurs mobilisent les tactiques de construction des impressions pour reproduire leurs identités sociales légitimes et la légitimité de leurs entreprises dans leurs interactions avec CCR.

2. La construction des impressions autour des entrepreneurs et de leurs projets

Cette section présente un modèle de construction des impressions qui résulte du croisement entre le modèle de Leary & Kowalski (1990) et la taxonomie des tactiques de construction des impressions de Mohamed et al. (1999).

Dans ce modèle, les entrepreneurs identifient les valeurs et préférences des CCR et mobilisent des tactiques de construction des impressions de manière à en accroître leur pertinence pour ceux-ci.

Ci-dessous la représentation graphique du modèle théorique.



Les sections qui suivent présentent les éléments du modèle et leur articulation autour des identités légitimes des entrepreneurs et la légitimité de leurs projets.

2.1 Les valeurs et préférences des CCR

Les entrepreneurs peuvent amorcer le processus de légitimation par l'analyse des valeurs et préférences des CCR. Selon Leary & Kowalski (1990), la construction des impressions doit tenir compte des valeurs et préférences du public cible. L'individu sélectionne et convoie les informations

qu'il juge pertinentes pour les publics ciblés de sorte à susciter une réaction favorable de leur part à son égard (Leary & Kowalski, 1990). Les entrepreneurs qui veulent construire une opinion favorable des CCR à leur égard et à l'égard de leurs projets pourraient au préalable identifier les facteurs que ceux-ci valorisent. En manipulant des symboles ou des concepts qui en appellent à la sensibilité des CCR, les actions des entrepreneurs pourraient avoir de la pertinence pour eux (Überbacher et al., 2015).

Il est généralement recommandé aux entrepreneurs de faire une vérification diligente sur les CCR qu'ils sollicitent afin d'augmenter leur chance de succès dans la recherche de financement. Les informations recherchées sont, entre autres, les types d'entreprises qu'elles financent, les secteurs d'activité qui les intéressent, ainsi que leurs valeurs et préférences. La plupart des CCR ont des sites Internet sur lesquels sont présentés les membres de leurs équipes d'investissement ainsi que les entreprises de leurs portefeuilles. Les entrepreneurs peuvent consulter ces sites Internet et communiquer avec des entreprises déjà financées par les CCR ciblées. Cet exercice leur permettra de comprendre les valeurs et préférences de ces CCR (Leary & Kowalski, 1990) de sorte à augmenter la pertinence de leurs actions auprès de cette audience.

Selon Leary & Kowalski (1990), l'individu déploie dans les interactions sociales certains aspects de sa personnalité afin de projeter une image qui soit bien perçue. Cette image est souvent la meilleure qu'il a de lui-même pour la circonstance parce qu'il sélectionne soigneusement ce qu'il véhicule auprès de l'autre. En appliquant ce principe à la relation entre les CCR et les entrepreneurs, on peut affirmer que ceux-ci dans leurs interactions avec les CCR projettent des images d'eux-mêmes et de leurs projets de manière à paraître. Toutefois, contrairement au contexte du modèle de Leary & Kowalski (1990) où l'une des parties évalue uniquement l'image qu'elle reçoit de l'autre, les CCR évaluent à la fois le projet et ceux qui le portent, d'où l'importance de projeter des images qui servent à évaluer à la fois les projets et les entrepreneurs. Les images que les entrepreneurs projettent d'eux-mêmes dans les interactions représentent leurs identités sociales (Leary & Kowalski, 1990). Ces identités deviennent légitimes lorsqu'elles paraissent acceptables pour les audiences ciblées.

Pour construire leurs identités sociales légitimes et la légitimité de leurs projets, c'est-à-dire projeter des images qui soient perçues comme acceptables par les CCR, les entrepreneurs utilisent des tactiques de construction des impressions (Parhankangas & Ehrlich, 2014). En s'inspirant de la taxonomie de Mohamed et al (1999), on s'aperçoit que certaines tactiques permettent davantage de projeter une image favorable des entrepreneurs eux-mêmes, tandis que d'autres portent plus sur leurs projets. En combinant ces tactiques, les entrepreneurs projettent des images favorables à la fois d'eux-mêmes et de leurs projets.

Dans ce qui suit, on voit comment le modèle articule la construction des impressions autour des entrepreneurs et de leurs projets.

2.2 La construction des impressions autour des entrepreneurs

Pour construire des impressions favorables autour de leurs personnes, les entrepreneurs ont souvent recours à des tactiques telles que la flatterie, la vantardise ou la supplication (Mohamed et al., 1999).

a. La flatterie (ingratiation)

Cette tactique consiste à déployer des comportements et des attitudes qui vont faire paraître les organisations comme compétentes (Mohamed et al., 1999). En appliquant la flatterie au contexte de la relation entre les CCR et les entrepreneurs, il s'agit pour ceux-ci de se montrer habiles, professionnels et compétents. Il s'agit par exemple d'adopter des codes vestimentaires qui les feront paraître comme professionnels, ou d'utiliser des concepts qui démontrent leur degré de maîtrise des activités. Ils peuvent également étaler ou invoquer des objets tels des prototypes pour montrer leurs niveaux d'engagement, ou adopter des postures qui vont présager de leur efficacité. Selon les valeurs et préférences des CCR sollicitées, les entrepreneurs pourraient par exemple mettre en relief les impacts économiques de leurs projets ou sur la création d'emplois ou leur capacité à développer des marchés.

Les CCR ont un emploi du temps très chargé et souhaitent que les entrepreneurs soient autonomes pour leur permettre d'allouer du temps à la recherche de nouvelles opportunités plutôt qu'à résoudre des problèmes (MacMillan, Kulow, & Khoylan, 1988). Dans leurs interactions avec les CCR, les entrepreneurs peuvent recourir à la tactique de la flatterie en utilisant par exemple des histoires et des symboles pour mettre en exergue leur degré d'autonomie.

Des auteurs affirment que les membres des équipes d'investissement des CCR aiment travailler avec des équipes entrepreneuriales qui présentent certaines similarités avec eux en termes d'expérience professionnelle, de diplômes ou d'écoles (Franke, Gruber, Harhoff, & Henkel, 2006) Brooks et al., 2014). Les entrepreneurs ayant collecté suffisamment d'informations sur les CCR peuvent, le cas échéant, mettre en avant leurs similarités avec ces investisseurs en invoquant leurs écoles ou leurs diplômes de sorte à accroître leur crédibilité (Parhankangas & Ehrlich, 2014).

b. La vantardise (Boasting)

La vantardise ici consiste à invoquer des liens avec des personnes influentes pour montrer l'étendue de ses connexions sociales (Mohamed et al. 1999). Les entrepreneurs peuvent par exemple invoquer les membres influents de leurs conseils, mentionner d'autres CCR qui sont intéressées par leurs projets ou d'autres professionnels qui les assistent dans leur travail. Le choix des acteurs influents à mentionner doit se faire en lien avec les valeurs et préférences des CCR ciblées pour accroître la pertinence des actions.

c. La supplication (supplication)

La supplication est une tactique de construction des impressions qui consiste à faire étalage de ses limites ou faiblesses pour solliciter l'assistance d'autres personnes (Mohamed et al., 1999).

Les CCR aiment donner des conseils stratégiques et assister les entrepreneurs dans le recrutement de travailleurs clés (Busenitz et al., 2004; MacMillan et al., 1988). Les entrepreneurs peuvent influencer l'impression des CCR en faisant étalage de leurs limites de manière à montrer leur ouverture à recevoir l'accompagnement des CCR. Ils peuvent par exemple énumérer les postes qui font leurs forces et qui sont déjà pourvus et ceux qui sont essentiels, mais non encore pourvus, créant

ainsi l'impression que l'équipe est prête à travailler, mais incomplète, ce qui suggère aux CCR qu'elles peuvent y contribuer en complétant l'équipe avec leurs hommes de confiance. Cette tactique pourrait également aider à construire l'impression que les entrepreneurs sont ouverts et disposés à collaborer avec les CCR. Ces tactiques sont susceptibles d'aider les entrepreneurs à construire des identités sociales qui soient perçues comme légitimes par les CCR qui valorisent l'ouverture des entrepreneurs aux conseils d'experts.

Comme mentionné plus haut, les CCR évaluent également la légitimité des projets. La section qui suit montre la manière dont les tactiques de construction des impressions peuvent aider les entrepreneurs à construire des impressions favorables des CCR autour de leurs projets.

2.3 La construction des impressions autour du projet

En s'inspirant de la taxonomie de Mohamed et al. (1999), on peut lister un certain nombre de tactiques que les entrepreneurs mobilisent pour construire des impressions favorables autour de leurs projets. Il s'agit principalement de la promotion organisationnelle, de l'exemplification, le dénigrement ou la médisance. Ces tactiques sont destinées à clarifier et faciliter la compréhension des projets pour lesquels les entrepreneurs sollicitent les CCR. Elles permettent également de mettre en relief l'originalité des projets et leurs caractères novateurs (promotion organisationnelle) tout en les rendant familiers pour les CCR à travers des comparaisons avec des solutions déjà connues (dénigrement ou médisance). Les entrepreneurs peuvent accroître la pertinence de ces tactiques en tenant compte des valeurs et préférences des CCR telles présentées par Leary & Kowalski (1990).

a. La promotion organisationnelle

La promotion organisationnelle consiste à présenter son organisation comme compétente et performante (Mohamed et al., 1999). Étant donné que les CCR s'intéressent aux projets innovants, les entrepreneurs peuvent vanter les compétences de leurs organisations en mettant l'accent sur le caractère innovant de leurs solutions (Parhankangas & Ehrlich, 2014).

b. La médisance (blasting)

Cette tactique consiste par exemple à exagérer les faiblesses des concurrents (Mohamed et al., 1999; Parhankangas & Ehrlich, 2014). Elle peut aider les nouvelles compagnies en ce sens qu'elle permet aux CCR de situer les nouvelles solutions des entrepreneurs dans un univers de choses connues (solutions concurrentes), ce qui contribue à en faciliter la compréhension.

c. Le dénigrement (belittling)

Le dénigrement consiste à rabaisser ou à minimiser les forces des concurrents (Mohamed et al., 1999; Parhankangas & Ehrlich, 2014). Cette tactique peut influencer la perception des CCR à l'égard des solutions concurrentes ou alternatives de sorte à intuitivement percevoir les solutions des entrepreneurs comme supérieures à celles de la concurrence.

d. L'exemplification (exemplification)

Cette tactique consiste à se montrer socialement responsable et intègre (Mohamed et al., 1999; Parhankangas & Ehrlich, 2014). Depuis quelques années, les entreprises qui se donnent une mission sociale du genre "améliorer la qualité de vie des communautés" sont bien perçues. Les entrepreneurs peuvent accroître l'attractivité de leurs projets en mettant en relief la manière dont ils profitent aux communautés. Les exigences à ce niveau sont fonction de la nature du projet et des valeurs et préférences des CCR visées à cet égard. Les entrepreneurs peuvent évaluer cet aspect pendant leur vérification diligente sur les CCR.

2.4. L'articulation du modèle

Pour construire leurs identités sociales légitimes et la légitimité de leurs projets, les entrepreneurs peuvent utiliser une ou plusieurs tactiques simultanément en fonction des valeurs et préférences des CCR ciblées et des impressions qu'ils veulent créer. La liste des tactiques mentionnées dans ce modèle n'est pas exhaustive et les entrepreneurs peuvent faire preuve de créativité.

Tout en mobilisant des tactiques pour aider à construire leurs identités sociales légitimes (flatterie, vantardise ou supplication), les entrepreneurs mobilisent des tactiques qui aident à bâtir la légitimité de leurs projets (la promotion organisationnelle, de l'exemplification, le dénigrement ou la médisance). Étant donné que les CCR accordent la primauté à la qualité de l'équipe entrepreneuriale, une bonne impression à propos des entrepreneurs pourrait accroître leur attention à l'égard des tactiques visant à clarifier le projet. Par ailleurs, la manière dont les entrepreneurs exagèrent les faiblesses des concurrents (médisance) ou rabaissent leurs forces (dénigrement) peut avoir une influence sur la perception des CCR à leur égard (Parhankangas & Ehrlich, 2014).

Il importe de rappeler que les valeurs et préférences des CCR peuvent également avoir une influence directe sur les identités sociales légitimes des entrepreneurs indépendamment des tactiques mobilisées. En effet, les jugements formulés par les CCR ne suivent pas une progression linéaire, et peuvent être influencés par d'autres facteurs tels que le physique de l'entrepreneur, ces origines culturelles ou autres (Franke et al., 2006).

Par ailleurs, une fois la légitimité de l'entreprise construite, c'est-à-dire lorsque les CCR accordent leur soutien au projet, cette légitimité pourrait à son tour influencer le choix des tactiques de construction des impressions dans les interactions subséquentes avec le CCR. Et ce processus continue aussi longtemps que les CCR et les entrepreneurs entretiennent des relations d'affaires.

Selon ce modèle, les entrepreneurs dans leurs processus de construction des impressions combinent plusieurs tactiques qui s'influencent mutuellement et dont les effets ne sont pas forcément contrôlés, ce qui pourrait engendrer des tensions persistantes au niveau des choix des tactiques. Par exemple, la vantardise qui vise à produire l'impression que les entrepreneurs sont entourés des meilleures personnes pour réussir leurs aventures peut entrer en conflit avec la supplication qui consiste à demander de l'aide. De même, la promotion de l'innovation qui vise à construire l'impression que les solutions des entrepreneurs sont originales peut entrer en tension avec le dénigrement ou la médisance qui peuvent produire l'impression que les solutions ne sont pas aussi nouvelles puisqu'il existe des solutions concurrentes. S'agissant des effets des tactiques, la supplication qui par exemple

peut aider l'entrepreneur à véhiculer l'image d'une personne ouverte d'esprit prête à la collaborer pour faire avancer le projet, peut aussi produire l'impression que les entrepreneurs sont incapables de livrer selon leurs promesses, ne sont pas autonomes et ont besoin d'aide pour réussir. Aussi, la flatterie qui consiste à vanter ses compétences, habiletés et réalisations dans le but de produire l'impression que les entrepreneurs sont compétents, peut en même temps convoyer l'image d'entrepreneurs orgueilleux, se croyant tout-suffisants, pouvant s'opposer aux aides non financières émanant des CCR, et donc difficile de travailler avec.

Ces contradictions sont inhérentes à la nature même des tactiques considérées, et constituent de ce fait des paradoxes. Je rappelle que le paradoxe est une tension persistante entre des éléments contradictoires et liés qui agissent simultanément (Lewis, 2000; Poole & Van De Ven, 1989).

Dans ce qui suit, je présente l'approche du paradoxe et explique la manière dont elle aide à faire face aux contradictions liées à la mobilisation simultanée de plusieurs tactiques de construction des impressions.

3. La gestion paradoxale des impressions

Parhankangas & Ehrlich (2014) ont mis en lumière certains des paradoxes qui caractérisent le choix des tactiques de construction des impressions. Ils affirment par exemple que l'entrepreneur peut séduire l'ange financier à travers la tactique de la promotion organisationnelle en mettant en relief le caractère innovant de sa solution et estiment que la faible ou la forte utilisation de cette tactique ne produisent pas l'impression escomptée. Les entrepreneurs doivent rechercher l'optimum. Le paradoxe ici est que la même tactique peut produire des effets contraires selon son utilisation. Ces auteurs affirment qu'il en est de même des autres tactiques telles que la supplication ou la vantardise. Cette approche est fondée sur l'hypothèse que les tactiques de construction des impressions sont linéaires et les auteurs recommandent en conséquence la recherche d'un optimum pour chaque tactique afin de produire les impressions voulues, ce qui en pratique peut constituer un défi pour les entrepreneurs.

Selon l'approche du paradoxe, la meilleure façon de faire face aux tensions paradoxales est d'accepter des éléments en tension (Clegg, Vieira de Cunha, & Cunha, 2002; Jarzabkowski et al., 2013; Lewis, 2000). L'acceptation du paradoxe consiste à reconnaître l'importance de chacun des éléments en tension et à accepter de vivre avec le paradoxe sans chercher à le faire disparaître. Les acteurs dans ce cas recherchent des liens entre les éléments en tension et les exploitent de façon constructive (Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith & Tushman, 2005). J'explique la manière dont l'approche du paradoxe s'applique à la construction des impressions dans la relation entre les CCR et les entrepreneurs en m'appuyant sur les exemples de la flatterie et de la supplication au niveau de la construction des identités sociales légitimes des entrepreneurs, et la promotion de l'innovation et le dénigrement au niveau de la construction de la légitimité des projets. Le choix de se limiter à quelques tactiques est guidé par un souci de concision et de clarté des explications.

Je rappelle que la flatterie consiste à vanter ses compétences, habiletés et réalisations, tandis que la supplication consiste à mentionner ses limites et exprimer ses besoins d'aide. En s'appuyant sur l'approche du paradoxe, les entrepreneurs doivent reconnaître et être confortables avec le fait que la

flatterie, par exemple, et la supplication sont toutes deux importantes pour construire leurs identités sociales légitimes. En se référant aux valeurs et intérêts des CCR, ils peuvent appliquer la flatterie et la supplication à des objets distincts. Par exemple, ils peuvent vanter les forces des équipes en programmation informatique ou en vente selon ce que les CCR valorisent (flatterie) et présenter leurs limites en finance ou en comptabilité et mentionner leurs besoins d'aide dans ces domaines (supplication). L'effet intégré de ses deux tactiques pourrait produire l'image d'entrepreneurs extrêmement compétents, mais ayant besoin d'un peu de soutien en comptabilité ou en finance, fonctions que les CCR aiment bien combler. Il importe de rappeler que les entrepreneurs peuvent combiner plusieurs tactiques. Ils pourraient par exemple dans la même interaction, en plus de la flatterie et la supplication, mobiliser la vantardise qui consiste à mettre en relief la qualité de leur réseau de contacts. La combinaison des trois tactiques pourrait produire l'image d'entrepreneurs extrêmement compétents, ayant besoin d'un peu de soutien et qui sont connectés aux bonnes personnes pouvant combler leurs limites. De même, la promotion organisationnelle qui vise à produire l'impression que la solution est unique peut entrer en tension avec le dénigrement qui vise à rendre la solution familière en la confrontant avec des solutions connues. L'acceptation des éléments en tension consiste ici pour les entrepreneurs à reconnaître et être confortable avec le fait que la promotion organisationnelle et le dénigrement sont tous deux importants pour construire des impressions favorables autour de leurs projets. Pour établir un lien entre les deux tactiques, ils peuvent mettre en exergue le fait que le problème est ancien et que les solutions concurrentes actuelles sont incapables de le résoudre (dénigrement), d'où la nécessité d'une solution toute nouvelle et unique (promotion de l'innovation). L'effet intégré pourrait être l'impression que la nouvelle solution est unique, supérieure et nécessaire pour résoudre un problème bien connu.

L'approche du paradoxe permet ainsi d'exploiter constructivement les tensions contradictoires aussi bien au niveau des tactiques de construction des impressions elles-mêmes qu'au niveau de leurs effets possibles.

Conclusion

Les Compagnies de capital de risque sont très importantes pour le développement des nouvelles entreprises. Cependant, elles sont très sélectives dans leurs processus d'évaluation des candidatures qui leur sont soumises. Elles évaluent la qualité des entrepreneurs et la viabilité de leurs entreprises, mais priorisent leurs évaluations des entrepreneurs, d'où la nécessité pour les entrepreneurs de recourir à la construction des impressions pour se forger des identités sociales légitimes qui renforcent la légitimité de leurs projets auprès des CCR.

Le modèle théorique proposé décrit la manière dont les entrepreneurs mobilisent et calibrent leurs tactiques de construction des impressions pour bâtir leurs légitimités personnelles et la légitimité de leurs projets dans leurs interactions avec les CCR. Ce modèle se situe au croisement du modèle de construction des impressions de Leary & Kowalski (1990) et de la taxonomie des tactiques de construction des impressions de Mohamed et al. (1999).

L'approche décrite dans cet article est fondée sur l'hypothèse que la construction des impressions suit un processus non linéaire dans lequel les entrepreneurs combinent plusieurs tactiques qui peuvent entrer en tension. J'estime dans ce contexte que l'approche du paradoxe qui consiste à

accepter les éléments en tension et exploiter constructivement les liens entre ses éléments pourrait être une belle alternative pour mieux faire face aux tensions contradictoires qui émergent dans le processus de légitimation des nouvelles entreprises à travers l'utilisation des tactiques de construction des impressions.

L'utilité pratique de ce papier est qu'il suscite chez les entrepreneurs une réflexion profonde sur les tactiques de construction des impressions qu'ils mobilisent de manière à accroître leur pertinence pour les CCR ciblés en leur rappelant l'importance de tenir compte des valeurs et préférences de ceux-ci.

Le modèle proposé a toutefois la limite de ne pas convenir aux interactions entre les entrepreneurs et les pourvoyeurs de fonds classiques telles que les banques qui accordent la primauté aux chiffres historiques et très peu d'un d'intérêt pour la qualité de l'équipe entrepreneuriale.

Par ailleurs, les relations post-financements entre les CCR et les entrepreneurs étant plus complexes en raison des rôles paradoxaux des CCR qui accompagnent et contrôlent, et la coexistence des moments de satisfaction et de déception, il serait important d'analyser cette relation en profondeur afin de comprendre la manière dont les entrepreneurs y utilisent les tactiques de construction des impressions pour reproduire en permanence leurs identités sociales légitimes et la légitimité de leurs projets.

Plus de 90% des nouvelles entreprises sont lancées par des équipes et non par des entrepreneurs individuels (Klotz & M., 2014). Il serait intéressant que des chercheurs analysent davantage, et empiriquement, la manière dont les identités sociales collectives se construisent à travers l'utilisation des tactiques de construction des impressions et comment les entrepreneurs se comportent collectivement avec les tensions liées aux choix des tactiques de gestion de l'impression.

Références

- Aldrich, E. H., & Fiol, C. M. 1994. Fools rush in? The institutional context of Industry Creation. *Academy of Management Journal*, 19(4): 645 - 670
- Basu, S., Phelps, C. & Kotha, S. 2011. Towards understanding who makes corporate venture capital investments and why, *Journal of Business Venturing*, 26: 153-171
- Bitektine, A. 2011. Toward A Theory Of Social Judgments Of Organizations: The Case Of Legitimacy, Reputation, And Status. *Academy of Management Review*, 36(1): 151-179
- Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., & Murray, F. E. 2014. Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proc Natl Acad Sci U S A*, 111(12): 4427-4431
- Busenitz, L. W., Fiet, J. O., & Moesel, D. D. 2004. Reconsidering the venture capitalists' "value added" proposition: An interorganizational learning perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(6): 787-807
- Clarke, J. 2011. Revitalizing Entrepreneurship: How Visual Symbols are Used in Entrepreneurial Performances. *Journal of Management Studies*, 48(6): 1365-1391
- Clegg, S. R., Vieira de Cunha, J., & Cunha, M. P. 2002. Management Paradoxes a Relational View. *Human Relations*, 55(5): 483-503
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D., & Henkel, J. 2006. What you are is what you like—similarity biases in venture capitalists' evaluations of start-up teams. *Journal of Business Venturing*, 21(6): 802-826
- Florida, R., & Kenney, M. 1988. Venture Capital and High Technology Entrepreneurship.pdf. *Journal of Business Venturing*, 3: 301-319

- Garud, R., Schildt, H. A., & Lant, T. K. 2014. Entrepreneurial Storytelling, Future Expectations, and the Paradox of Legitimacy. *Organization Science*, 25(5): 1479-1492
- Gerasymenko, V., De Clercq, D., & Sapienza, H. J. 2015. Changing the Business Model: Effects of Venture Capital Firms and Outside CEOs on Portfolio Company Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 79-98
- Gifford, S. 1997. Limited Attention and The Role of the Venture Capitalist. *Journal of Business Venturing*, 12: 459-482
- Gorman, M., & Sahlman, W. A. 1989. What Do Venture Capitalists Do? *Journal of Business Venturing*, 4: 231-248
- Guéry-Stévenot, A. 2006. Conflits entre investisseurs et dirigeants. Une analyse en termes de gouvernance cognitive. *Revue française de gestion*, 32(164): 157-180
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. 2015. Cognitive Frames In Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking With Paradoxical And Business Case Frames. *Academy of Management Review*, 40(1): 18-42
- Hirsh, J. & Walz, U. 2013. Why do contract differ between venture capital types? *Small Bus Econ*, 40 511-525
- Huang, L., & Pearce, J. L. 2015. Managing the Unknowable: The Effectiveness of Early-stage Investor Gut Feel in Entrepreneurial Investment Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 60(4): 634-670
- Jarzabkowski, P., Le, J. K., & Van de Ven, A. H. 2013. Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3): 245-280
- Klotz, A. C., & M., H. K. 2014. New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1): 226 -255
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. 1990. Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107(1): 34-47
- Lewis, M. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4): 760-776
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. 2001. Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 545-564
- MacMillan, I. C., Kulow, D., & Khoylian, R. 1988. Venture Capital Involvement in Their Investments: Extent and Performance. *Journal of Business Venturing*, 4: 27-47
- Manigart, S., & Wright, M. 2011. Reassessing the relationships between private equity investors and their portfolio companies. *Small Business Economics*, 40(3): 479-492
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. P. 1999. A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7(1): 108-130
- Nagy, G. B., Pollack, M. J., Rutherford, W. M., & Lohrke, T. F. 2012. The Influence of Entrepreneurs' Credentials and Impression Management Behaviors on Perceptions of New Venture Legitimacy. *Entrepreneurship Theory and Practice*: 941 - 965
- Pahnke, C. E., Katila, R. & Eisenhardt M. K. 2015. Who Takes you to the Dance? How Partner's Institutional Logics Influence Innovation in Young firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol 60(4)596-633
- Parhankangas, A., & Ehrlich, M. 2014. How entrepreneurs seduce business angels: An impression management approach. *Journal of Business Venturing*, 29(4): 543-564
- Poole, M. S., & Van De Ven, A. H. 1989. Using a paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4): 562-578
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox- A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. 2005. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5): 522-536
- Überbacher, F. 2014. Legitimation of New Ventures: A Review and Research Programme. *Journal of Management Studies*, 51(4): 667 - 698
- Überbacher, F., Jacobs, D. C., & Cornelissen, J. P. 2015. How Entrepreneurs Become Skilled Cultural Operators. *Organization Studies*, 36(7): 925 - 951
- Zacharakis, A., & Meyer, G. D. 1998. A Lack of Insight : Do Venture Capitalists Really Understand Their Own Decision Process? *Journal of Business Venturing*, 13: 57-76
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. 2002. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27 (3): 414-431

Zott, C., & Huy, Q. N. 2007. How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Admin. Sci. Quart.*, 52(1): 70-105