

Louvain School of Management

Les rôles des leaders dans le démarrage, l'évolution et le succès d'une start-up

Mémoire recherche réalisé par
Lise Guelton

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Nathalie Delobbe

Année académique 2016-2017

En priorité, je souhaiterais adresser mes remerciements à Madame Delobbe, ma promotrice, pour l'accompagnement avisé et les précieux conseils fournis. Ces encouragements ont permis l'aboutissement de ce mémoire.

J'aimerais également remercier l'ensemble des entrepreneurs de Startup Factory, Carfixer, Smovin, Aproplan et Take Eat Easy pour leur disponibilité et leur bienveillance lors de mes entretiens.

Enfin, j'ai une pensée particulière pour mes proches qui m'ont soutenue et pour ceux qui ont consacré du temps à des relectures attentives.

Lise Guelton

Table des matières

Introduction générale.....	1
Partie 1 : Revue de la littérature.....	4
I. Introduction	4
II. La start-up	5
2.1 Définition générale.....	5
2.2 Origines de l'entrepreneuriat, apparition des start-up et leurs caractéristiques.....	6
2.3 Les trois phases du processus entrepreneurial.....	8
2.4 Les facteurs externes du succès des start-up.....	10
2.4.1 Environnement concurrentiel : dimension marketing, champ d'activité et gestion des risques	10
2.4.2 Capital financier : rôle des investisseurs et importance du business plan	12
2.4.3 Accompagnement entrepreneurial	13
2.5 Les facteurs internes du succès des start-up	17
2.5.1 Place de l'innovation et de la créativité	17
2.5.2 Décisions stratégiques, efficacité opérationnelle et pilotage de l'entreprise : importance du capital humain	18
2.5.3 Structure de l'entreprise, importance des apprentissages et compétences des employés	20
2.5.4 Culture organisationnelle	21
2.6 Facteurs de succès propres à l'entrepreneur.....	22
2.6.1 Traits de personnalité de l'entrepreneur	22
2.6.2 Compétences et expérience de l'entrepreneur.....	23
2.6.3 L'entrepreneur vu comme manager des ressources humaines	24
III. Le leadership au sein des start-up	24
3.1 Définition générale de la notion de leadership	24
3.2 Origines et causes de l'apparition du leadership.....	26
3.3 Synthèse des approches du leadership	27
3.3.1 Approche par les traits	27
3.3.2 Approches par les styles	27
3.3.3 Approche par la contingence.....	28
3.3.4 Approche du nouveau leadership	28
3.4 Leadership et entrepreneuriat.....	29
3.4.1 Dirigeant et performance d'entreprise : prise de décisions stratégiques	30
3.4.2 Caractéristiques du leader favorisant la performance de l'entreprise.....	31
3.5 Recherche menée sur la typologie de leadership en contexte d'innovation	34
IV. Conclusion	36

Partie 2 : Etudes de cas au sein de quatre start-up bruxelloises	37
I. Introduction	37
II. Questions de recherche et méthodologie	37
2.1 Rappel de la problématique et questions de recherche	37
2.2 Choix de la méthodologie	39
2.3 Présentation des cas étudiés	40
2.4 Technique de recueil de données	41
2.4.1 Guide d'entretien	41
2.4.2 Echantillon	41
2.5 Analyse des données	42
2.5.1 Analyse thématique et grille d'analyse	42
III. Résultats des analyses.....	43
3.1 Etude de cas de la start-up Carfixer	43
3.2 Etude de cas de la start-up Smovin	47
3.3 Etude de cas de la start-up Aproplan	51
3.4 Etude de cas de la start-up Take Eat Easy.....	57
3.5 Analyse transversale des start-up	64
3.5.1 Tableaux comparatifs : analyse des rôles et comportements des leaders en fonction du stade de développement des start-up	64
3.5.2 Analyse des rôles et des comportements en fonction du contexte de la start-up : succès et échec.....	65
3.5.3 Analyse des rôles et des comportements en fonction de l'expérience des leaders.....	66
IV. Discussion	67
4.1 Interprétation des données	67
4.2 Limites	74
4.2.1 Limites méthodologiques	74
4.2.2 Limites de l'interprétation	75
4.3 Recommandations managériales.....	76
4.4 Perspectives de recherches futures	77
Conclusion générale	78
Bibliographie	81
Annexes	88
Annexe n°1 - Guide d'entretien.....	88
Annexe n°2 - Grille d'analyse	90
Annexe n°3 - Modèle conceptuel par défaut	93
Annexe n°4 - Retranscription des entretiens : start-up Carfixer	94
Annexe n°4.1 - Retranscription de l'entretien avec Anthony, CEO	94
Annexe n°4.2 - Retranscription de l'entretien avec Raphaël, coach de Carfixer.....	101
Annexe n°4.3 - Retranscription de l'entretien avec Stéphane, coach de Carfixer.....	106
Annexe n°5 - Retranscription des entretiens : start-up Smovin.....	113

Annexe n°5.1 - Retranscription de l'entretien avec Michaël, CEO	113
Annexe n°5.2 - Retranscription de l'entretien avec Jim, Global business developer	118
Annexe n°5.3 - Retranscription de l'entretien avec Arnaud, Business developer	122
Annexe n°6 - Retranscription des entretiens : start-up Aproplan.....	127
Annexe n°6.1 - Retranscription de l'entretien avec Renaud, COO	127
Annexe n°6.2 - Retranscription de l'entretien avec Guillaume, Business developer.....	134
Annexe n°6.3 - Retranscription de l'entretien avec Thomas, Android developer	142
Annexe n°7 - Retranscription des entretiens : start-up Take Eat Easy	147
Annexe n°7.1 - Retranscription de l'entretien avec Karim, COO.....	147
Annexe n°7.2 - Retranscription de l'entretien avec Raphaël, IT manager	153
Annexe n°7.3 - Retranscription de l'entretien avec Sylvain, Global business developer	161

Table des figures

Figure 1 - Modèle conceptuel de la start-up Carfixer.....	46
Figure 2 - Modèle conceptuel de la start-up Smovin.....	51
Figure 3 - Modèle conceptuel de la start-up Aproplan.....	57
Figure 4 - Modèle conceptuel de la start-up Take Eat Easy.....	63

Table des tableaux

Tableau 1. Typologies des comportements de leaders réalisées à partir de l'étude de De Jon, Den Hartog et Zoetermeer (2003).....	35
Tableau 2. Présentation des 4 start-up bruxelloises : Carfixer, Smovin, Aproplan et Take Eat Easy.....	40
Tableau 3. Présentation de l'échantillon formé des collaborateurs et leaders de Carfixer, Smovin, Aproplan et Take Eat Easy.....	42
Tableau 4. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders de Carfixer et Smovin au niveau du positionnement sur le marché et de la gestion interne.....	64
Tableau 5. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders de Carfixer et Smovin au niveau des aspirations des leaders	64
Tableau 6. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders d'Aproplan et Take Eat Easy au niveau du positionnement sur le marché.....	64
Tableau 7. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders d'Aproplan et Take Eat Easy au niveau de la gestion interne.....	65
Tableau 8. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders d'Aproplan et Take Eat Easy au niveau des aspirations des leaders.....	65

Introduction générale

Dans la presse actuelle, nombreux sont les auteurs qui soulignent l'importance du rôle de l'entrepreneuriat pour favoriser la croissance économique d'un pays. Un grand nombre d'institutions se mobilisent pour étudier plus en profondeur ce domaine, tant au niveau national qu'international. Ainsi, des organismes liés aux pouvoirs publics tels que l'OCDE (organisation de coopération et de développement économique) ou la CE (communauté européenne) mais aussi d'autres organisations privées telles que le « Global Entrepreneurship Monitor » cherchent à quantifier les performances enregistrées par les différents pays de l'Union Européenne. Finalement, ces derniers s'appliquent à dresser la liste des facteurs susceptibles d'affecter favorablement le développement de l'entrepreneuriat (De Mulder & Godefroid, 2016).

Pour étudier l'importance de l'entrepreneuriat en Belgique, dans un premier temps, il convient de s'intéresser au pourcentage d'indépendants au sein de la population en âge de travailler. En 2014, une enquête réalisée par l'EFT (enquête sur les forces de travail) mettait en évidence que la proportion de ces indépendants, par rapport à la population âgée de 15 à 74 ans, était de 8,5% et plaçait la Belgique un peu en dessous de la moyenne enregistrée pour l'ensemble des pays de l'UE qui était alors de 9,1%. (De Mulder & Godefroid, 2016)

Cette enquête rejoint le constat retenu par Patrick Kestens (2014) au sein de la revue « Le Vif » sur la stimulation de l'entrepreneuriat en Belgique. Ainsi, les jeunes entrepreneurs belges ne semblent pas toujours prêts à sortir de leur zone de confort en prenant des risques pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Cela tient sans doute aux mœurs de la société belge qui ne semble pas cultiver l'échec entrepreneurial comme un apprentissage contrairement à ce que l'on peut observer aux Etats-Unis. En effet, chaque année à San Francisco, on dénombre la création d'environ 23 000 start-ups. Si en moyenne 85% d'entre elles ne subsistent pas après la première année, on peut également voir la situation d'une toute autre manière en réalisant que 3 500 nouveaux entrepreneurs parviennent à maintenir la poursuite de leurs activités. (Kestens, 2014)

2.

Pourtant, en termes d'écosystèmes d'innovation, les belges se positionnent favorablement par rapport aux autres économies européennes. Ceci témoigne d'une terre propice à la création d'entreprises. L'OCDE a distingué cinq catégories de déterminants de l'entrepreneuriat : le cadre réglementaire, les conditions de marché, l'accès au financement, l'accès aux compétences entrepreneuriales et la culture organisationnelle. Suivant ces catégories, dès 2015, les différents niveaux de pouvoir belge ont mis en œuvre certaines mesures destinées à stimuler la création d'entreprises. Vu son caractère multidimensionnel, l'entrepreneur est influencé par ces multiples facteurs. (De Mulder & Godefroid, 2016)

Face à ce bilan, les entrepreneurs sont devenus d'importants protagonistes du développement économique et des entreprises contemporaines. Dans cette perspective, les scientifiques ont tenté de combiner l'entrepreneuriat avec le leadership au travers d'une nouvelle forme de canevas appelée « leadership entrepreneurial ». Ce nouveau modèle est utilisé pour explorer à la fois les comportements des entrepreneurs et des leaders, complémentaires sous plusieurs aspects. De fait, dans l'environnement concurrentiel, incertain, complexe et dynamique, un type de leader entrepreneurial distinct des styles comportementaux des leaders traditionnels est alors nécessaire. Les leaders entrepreneuriaux jouent effectivement un rôle primordial dans le succès des nouvelles entreprises. (Yang, 2008)

Le rôle fondamental des leaders apparaît à travers l'innovation, les orientations entrepreneuriales ainsi que la compétitivité, de par leur capacité à initier et à implémenter les changements nécessaires au sein des entreprises innovantes. On constate également que les leaders influencent la culture organisationnelle d'une entreprise en raison des comportements qu'ils mettent en pratique. De ce fait, le manque de leadership au sein d'une entreprise peut affecter les organisations en raison d'un environnement de travail inadapté ce qui conduit à une perte d'efficacité considérable. (Vega Alejandro, 2015)

Les nouvelles entreprises innovantes ont donc besoin de la présence d'un acteur capable d'initier des modes de comportements favorables à la création et à la gestion de l'innovation. Il devra aussi motiver les équipes entrepreneuriales qui s'activeront autour du projet et gérer les multiples interactions qui apparaîtront avec les différents acteurs du

marché. Vu l'augmentation de ce type d'entreprises, il nous paraissait judicieux de nous intéresser aux profils des leaders quant à leur rôle essentiel dans le fonctionnement, l'évolution et le développement des nouvelles entreprises que sont les start-ups. Cette problématique sera celle de notre mémoire. Nous allons explorer les domaines précis dans lesquels intervient le leader. Nous examinerons aussi si le leader met l'accent sur l'épanouissement personnel et professionnel des collaborateurs. Nous étudierons également le type de relation qu'il développe avec les autres parties concernées telles que les investisseurs, acteurs essentiels du développement financier du projet. Ensuite, il sera intéressant de nous interroger à propos du leadership : s'exerce-t-il seul ou en duo avec un co-fondateur ? Enfin, nous verrons quelles sont les priorités personnelles d'un leader. Tous ces aspects seront abordés tant à la lumière de la littérature que dans la pratique du marché.

La première partie de ce mémoire présentera la littérature relative à notre sujet. Elle permettra de définir d'une part, le cadre de notre recherche au travers des grandes dimensions inhérentes aux start-ups et, d'autre part, elle rendra compte des fondements théoriques en matière de leadership, avec la volonté de limiter ceux-ci aux approches et caractéristiques du domaine entrepreneurial.

Sur base de cette revue de littérature, nous formulerons des interrogations plus précises auxquelles l'étude empirique tentera de répondre. Cette deuxième partie fera référence aux méthodologies utilisées et à la présentation des résultats obtenus au sein de nos analyses. Pour terminer ce mémoire, nous présenterons une discussion relatives aux résultats, aux limites rencontrées ainsi qu'aux perspectives de recherche futures qui se profilent.

Partie 1 : Revue de la littérature

I. Introduction

Consciente de l'importance du rôle de ces leaders au sein des entreprises innovantes, nous avons choisi d'étudier leurs implications et leurs modes de fonctionnement au sein des start-ups. Pour ce faire, dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux différents facteurs de succès qui apparaissent au sein de telles structures en nous concentrant sur trois niveaux distincts : l'environnement externe, l'environnement interne et l'entrepreneur (De Souza, Dos Santos, Lima, Da Cruz, & Lezana, 2016).

Dans un deuxième temps, nous étudierons le leader plus en profondeur pour dégager les caractéristiques essentielles de la gestion de ses équipes que ce soit en les coachant ou en mettant en valeur son expertise voire même en leur transmettant de nouvelles compétences ; cette mission apparaît comme un vecteur essentiel du succès entrepreneurial (Meyhöfer & al., 2012).

Il convient de préciser que les recherches dans le domaine semblent encore peu développées. De nombreuses études portant sur l'entrepreneuriat sont centrées sur la problématique de croissance ou sur les grandes théories de style de leadership ; effectivement on peut regretter que peu d'entre elles abordent les spécificités du leader dans de telles structures.

Le cadre théorique de cette recherche a pour but d'abord de mieux comprendre les dimensions d'une start-up pour ensuite mieux cerner la nécessité du leader, élément clé pour parvenir à des organisations performantes.

II. La start-up

2.1 Définition générale

La traduction littérale du mot « start-up », issue de l'anglais, signifie « société qui démarre ». Pourtant, n'importe quelle société qui débute ne peut pas prendre l'appellation de « start-up ». Selon Ingrid de Chevigny (2015), la commission spécialisée en terminologie et en néologie économique et financière, a traduit le terme par « jeune pousse » mais ceci ne nous permet pas encore d'avoir une idée bien définie de ce qu'implique le mot « start-up » (Capital.fr, 2015). Pour Gaëlle Ottan (2016), une start-up est certes une entreprise mais elle ne doit pas être réduite à son entité. C'est davantage un état d'esprit voire une vision portée par son fondateur et qui agit sur un marché en création ou instable. Les start-ups doivent également maintenir une grande rentabilité malgré la croissance. Ce type d'entreprise doit aussi faire l'objet d'une forte traction destinée à attirer de nombreux utilisateurs et faire parler d'elle (Ottan, 2016). Cauvin et Bescos (2002) ajoutent d'ailleurs que *« les start-up ne représentent qu'une forme particulière de PME, caractérisée par l'innovation, la technologie et la croissance rapide en matière de chiffre d'affaires et de capital. A la base, il s'agit donc d'une entreprise comme les autres. C'est uniquement l'environnement qui va la transformer en start-up : le marché, les actionnaires, les partenaires mais également un développement plus rapide, etc... »* (Cauvin & Bescos, 2002, p. 3) (Gaujard, 2008, p. 167).

Selon Patrick Fridenson, l'historien des entreprises et directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales à Ehec, il faut réunir trois conditions pour faire référence à l'appellation de « start-up ». Tout d'abord, on doit retrouver la perspective d'une forte croissance. Ensuite, il faut qu'il y ait l'usage d'une technologie nouvelle et, finalement, on doit retrouver le besoin d'un financement conséquent qui nécessite des levées de fonds substantielles. Gaujard rejoint cette définition de la start-up en pointant l'aspect innovant *« soit par son secteur d'activité, soit par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement de la start-up »* (Gaujard, 2008, p. 167). Dès 1946, c'est avec l'apparition des premières sociétés de capital-risque que le terme a commencé à apparaître et à être utilisé massivement. Aux trois conditions précédemment citées, il convient d'ajouter la présence

d'un climat de forte incertitude. Ainsi, la start-up est liée à une notion d'exploration ou encore vue comme une entreprise pionnière car elle développe sur un marché nouveau une activité dont l'évaluation du risque demeure difficile voire critique. On pourrait alors également montrer que la start-up ne fait référence qu'à un état temporaire de l'entreprise puisque, généralement, on assiste soit à l'échec de l'activité, soit à une entreprise avec un cadre traditionnel et un modèle économique établi si l'entreprise réussit avec succès (Capital.fr, 2015).

Enfin, pour Hurel (1999), la start-up symbolise la liberté d'entreprendre, l'opportunité de créer de la richesse grâce à l'exploitation d'un nouveau système technique, avec une culture « fun » et souple de l'organisation du travail. Il ajoute que la définition d'une start-up se rapproche généralement de la définition d'une entreprise nouvelle (Hurel, 1999, p.6).

2.2 Origines de l'entrepreneuriat, apparition des start-up et leurs caractéristiques

Déjà, dès les 17^{ème} et 18^{ème} siècles, d'après A. Tounès et A. Fayolle (2006), l'essor du capitalisme, les développements scientifique et technologique ont transformé la vie économique et sociale. J. Schumpeter définit l'entrepreneur comme « *un agent économique, moteur du progrès technique* » Pour ce faire, cet entrepreneur démontre des capacités d'innovation, d'imagination, fait preuve d'initiatives et de volonté (Tounès & Fayolle, 2006, p. 23) ; pour Janssen & Taskin (2012) il est un agent dynamique, proactif et endogène. (Janssen & Taskin, 2012, p. 88). Aux 18^{ème} et 19^{ème} siècles, au sein des travaux de Jean-Baptiste Say, l'entrepreneur est défini comme « *l'individu qui crée une utilité nouvelle* » (Janssen & Taskin, 2012, p. 88).

Dans les années 70 et 80, selon M. Janssen et M. Taskin (2012) le nombre de grandes entreprises a diminué et d'autres nouvelles structures plus petites sont apparues comme une nécessité. Fin du vingtième siècle, avec l'effet de la globalisation, la révolution des technologies de l'information et de la communication, les coûts de transfert des capitaux et de l'information trop onéreux, on assiste à la réémergence de ce qu'Audretsch et Thurik (*cité dans Janssen & Taskin, 2012*) appellent l'économie entrepreneuriale. Celle-ci

est fondée sur la flexibilité, la turbulence, la diversité, la créativité, la nouveauté ainsi que de nouvelles formes de réseaux (Janssen & Taskin, 2012, p. 89).

Dans ce contexte du 20^{ème} siècle, des micro marchés émergent et de nouvelles activités, innovations apparaissent dans les activités de service. Ce qui les caractérise, c'est la proximité avec le client pour satisfaire les besoins auxquels il a fallu s'adapter en proposant des produits correspondant aux nouvelles habitudes individuelles et sociales (Tounés & Fayolle, 2006, p. 24). Dans cette société post-industrielle, Drucker (1985) (*cité dans Fayolle, 2012*) explique que le nombre d'entreprises s'accroît et que l'économie du management se transforme en économie d'entrepreneurs. L'entrepreneur, créateur, dirigeant de cette petite entreprise est au cœur de la tendance. Cette dernière entreprise participe à l'accroissement de la compétitivité nationale au même titre que les grandes entreprises et, de plus, sa légitimité est sociale et économique. La dimension sociale s'exprime par les facteurs de réalisation de soi et la dimension économique se concrétise par la création d'emplois et les innovations productrices comme le développement de nouveaux services. Pour être compétitive, cette entreprise se développe, modernise, prend des risques, innove (Tounés & Fayolle, 2006, p. 25). Ainsi, l'entrepreneur devient un acteur indispensable de la vie économique du 21^{ème} siècle (Tounés & Fayolle, 2006, p. 25). Avec l'évolution du système économique libéral, l'entrepreneur est acteur de la restructuration du tissu économique et prend une place de plus en plus importante (Fayolle, 2012, p. 18).

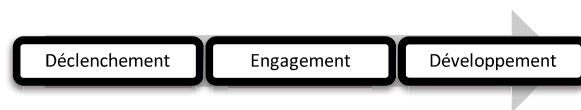
L'émergence d'une société entrepreneuriale éveille l'attention des pouvoirs publics. Dès lors, des dispositions législatives pour encadrer et encourager les créateurs de nouvelles entreprises ainsi que d'autres institutions de soutien voient le jour (Hernandez & Marchesnay, 2008, pp. 83,84).

La nouvelle économie est née avec la révolution des moyens de communication et l'émergence d'internet. Les start-up y voient le jour et, avec elles les investisseurs. Ces divers porteurs de fonds sont soit des particuliers suffisamment riches « les Business Angels », soit des groupes financiers rattachés à une entreprise, les « Venture Capitalists ». Ils veulent faire fructifier l'argent investi et pour cela, soutiennent, font confiance à de jeunes entrepreneurs (Marty, 2002, p. 6).

A la différence des PME traditionnelles qui se construisent en interactions avec le marché, les start-up sont des entreprises qui parient sur la valeur d'une innovation et sur sa réception par un marché potentiel. De par leur fonctionnement et leur organisation, les start-up touchent à la fois les financiers investis dans leur projet mais aussi les employés et employeurs acteurs de telles structures (Marty, 2002, p. 6).

2.3 Les trois phases du processus entrepreneurial

Deux éléments caractérisent l'entrepreneuriat : d'une part, il y a la création d'un produit, d'un service, d'une activité, d'une organisation, de valeur et, d'autre part, il y a l'homme, l'entrepreneur. Ainsi, pour C. Bruyat (1993) (*cité dans Omrane et al., 2011*), l'entrepreneuriat implique un changement pour l'individu, acteur de la création et pour l'environnement où cette création de valeur opère. Il faut préciser le contexte d'incertitude dans lequel cet entrepreneuriat agit tant pour l'entreprise que pour les parties prenantes au projet. Dès lors, la compréhension du processus entrepreneurial dès la création d'une nouvelle entreprise se fait en trois phases : le déclenchement, l'engagement et le développement (Omrane, Fayolle, & Zeribi-Benslimane, 2011, pp. 93,94).



Au sein de cette première phase, « **le déclenchement** », deux types de facteurs interviennent. D'une part, il y a des facteurs positifs comme la rencontre avec un potentiel client ou encore l'obtention d'un financement mais, il y a également des facteurs négatifs tels qu'une insatisfaction personnelle, un licenciement ou encore une mise au chômage. Ainsi, il est nécessaire d'identifier ou encore d'évaluer les diverses opportunités qui se présentent à l'entrepreneur au sein de son environnement. L'entrepreneur doit s'aider de ses capacités d'écoute, d'observation ; il doit détecter des signaux pour ne pas manquer les opportunités et faire preuve de compétences efficaces concernant la maîtrise de l'information qui se présente à lui pour pouvoir observer, classer mais aussi exploiter le contenu auquel il a accès. En outre, plus le réseau de l'entrepreneur est riche et dense, plus le processus d'accès à l'information est facilité (Omrane, Fayolle, & Zeribi-Benslimane, 2011, p. 95).

Vient ensuite la deuxième phase dite « **d'engagement** ». Celui-ci se concrétise dans l'étude et l'évaluation de la faisabilité du projet via un plan d'affaires détaillé qui peut subir certaines modifications pour correspondre aux attentes propres aux différentes parties prenantes. Les compétences en méthode et conduites de projet sont encadrées et précédées par les accompagnements qui émanent des différentes structures d'appui qui se présentent aux entrepreneurs. Pour résumer, une fois les ressources réunies qu'elles soient d'ordre humain, physique, organisationnel, financier ou social, le projet peut alors faire l'objet de l'enregistrement juridique ainsi que de l'implantation et de la construction de l'entreprise nouvellement créée à savoir les aménagements et installations multiples, l'embauche du personnel ou encore le développement et la vente des premiers produits ou services offerts par l'entreprise (Omrane, Fayolle, & Zeribi-Benslimane, 2011, pp. 95-96).

Enfin, nous en arrivons à la troisième phase appelée « **survie ou développement de l'entreprise nouvellement créée** ». Les auteurs tels que Y. Gasse (1996) (*cité dans Omrane et al., 2012*) mentionnent la difficulté et la problématique propres à cette phase. En effet, les statistiques constatent qu'à peine la moitié des entreprises nouvellement créées parviennent à survivre aux trois premières années de leur existence. Les causes des échecs renvoient sans cesse à des problèmes de gestion souvent induits par un manque de compétences, de consolidation et de développement du projet chez l'entrepreneur. Celui-ci doit développer des capacités d'implantation sur le marché ou encore des capacités de créer des liens avec d'autres parties prenantes au projet tels que les clients, les salariés mais aussi les divers partenaires s'il veut assurer la pérennité de son projet. Enfin, il doit pouvoir assurer la gestion et la fructification de ses ressources de manière efficace ainsi que nourrir une certaine ambition de voir son projet évoluer favorablement sur le long terme. (Omrane, Fayolle, & Zeribi-Benslimane, 2011, pp. 96-97) Deux éléments sont également essentiels dans la poursuite d'acquisition et d'utilisation de telles ressources: l'entourage entrepreneurial et le réseau de connaissances. L'insertion au sein des réseaux sociaux permet d'acquérir toute une série de compétences tant génériques, adoptées comme réflexes, que techniques ou encore cognitives, de consolidation et de développement de son activité ; elles se construisent et se nourrissent grâce à l'apprentissage (Omrane, Fayolle, & Zeribi-Benslimane, 2011, p. 97).

En résumé, l'entrepreneur doit arborer un profil multidimensionnel qui lui permet de conjuguer les diverses compétences essentielles au développement et à la survie de son entreprise qu'elles soient personnelles, techniques, sociales ou encore organisationnelles. Ces compétences engagées tout au long du processus entrepreneurial sont à la fois interdépendantes, complémentaires et confèrent à l'entrepreneur cette capacité de pilotage du projet (Omrane, Fayolle, & Zeribi-Benslimane, 2011, p. 98).

2.4 Les facteurs externes du succès des start-up

Comme nous l'avons dit précédemment, le succès d'une start-up dépend de facteurs issus de l'environnement externe à l'entreprise sur laquelle celle-ci n'a qu'une infime emprise (Foidart & Surlemont, 2016, p. 8). Nous allons donc présenter les différents tenants de cette dimension pour mettre en lumière leur rôle au sein de la réussite d'une nouvelle entreprise.

2.4.1 Environnement concurrentiel : dimension marketing, champ d'activité et gestion des risques

Au sein de la littérature scientifique, de nombreuses études ont montré l'importance du marketing et son rôle fondamental dans le succès des organisations. Ainsi, la notion de « **marketing entrepreneurial** » a vu le jour avec l'émergence de nouvelles entreprises se fondant au sein d'un milieu qualifié d'incertain. Ce dernier a pour objectif de se concentrer sur les approches créatrices d'innovation en réponse aux besoins des clients, sur l'exploitation des ressources dont dispose l'entreprise et également sur la gestion des risques ainsi que sur la création de valeurs pour la start-up (Becherer, Helms, & McDonald, 2012).

De plus, la création d'un plan marketing détaillé permet d'identifier l'ensemble des informations inhérentes au bon développement du projet : les contraintes propres à l'environnement dans lequel l'entreprise opère, l'analyse du marché actuel et les concurrents qui y sont présents, des propositions de décisions stratégiques mais aussi la mise en œuvre de moyens comme le calcul des coûts faisant référence, par exemple, aux frais publicitaires engagés pour être visible sur les réseaux sociaux, ... (Badoc, 2000).

La connaissance du marché et du client sont donc deux premiers éléments dont il faut s'acquitter. Les start-up opèrent sur de nouveaux marchés. Ainsi, il est indispensable pour ces dernières d'adapter leurs offres, de manière permanente, en fonction des besoins exprimés par les clients. Ceci implique nécessairement l'adoption d'un mode d'organisation davantage réactif et flexible comparé aux entreprises traditionnelles. On peut d'ailleurs qualifier la start-up d'entreprise-réseau dans la mesure où la création de valeur se construit, en collaboration avec les différentes parties prenantes telles que les clients mais aussi les fournisseurs,... (Cauvin & Bescos, 2002, p. 4). La croissance des entreprises, objectif premier avant la rentabilité, demeure un sujet d'étude relativement complexe au vu de l'importante diversité des variables sur lesquelles celle-ci repose : économiques, psychosociologiques, culturelles, organisationnelles, ... (Foidart & Surlemont, 2016, p. 8). Il convient donc de prêter une attention toute particulière aux premiers utilisateurs. En effet, la fidélisation est donc cruciale et, dans les prémices, il est préférable de se concentrer sur un prototype suffisamment simple pour ne pas perdre le client, mais tout de même irréprochable pour ne pas laisser le client se perdre dans un amas de propositions inachevées et bancales (Lemaire & De Maigret, 2015) (Talmon, 2015).

Un deuxième élément dont il faut tenir compte lors de la pénétration sur un nouveau marché avec le lancement d'un nouveau produit ou service et la présence des concurrents opérant sur le même secteur est la **gestion des risques**. En effet, les jeunes entreprises font face à un nombre certain de risques compte tenu du marché dans lequel elles opèrent. De ce fait, la gestion des risques doit occuper une place suffisamment importante au sein de la gestion stratégique propre à chaque entreprise. Ainsi, cette gestion permet d'identifier et d'aborder les risques inhérents aux entreprises pour atteindre les objectifs déterminés par l'entreprise. Un processus de gestion des risques implique l'évaluation de la probabilité qu'un événement ne survienne, la mise en place de systèmes pour faire face à ces événements, la surveillance de l'efficacité des processus en cours et des contrôles réguliers en matière de gestion des risques,... Cette gestion permet alors d'améliorer et même d'anticiper les événements ainsi que la prise de décision et la planification des activités ; il aide également à allouer le capital et les ressources de manière la plus efficiente possible (Infoentrepreneurs, 2009).

2.4.2 Capital financier : rôle des investisseurs et importance du business plan

De nombreux auteurs s'accordent pour dépeindre une dimension supplémentaire qui participe au succès des start-up : le **capital financier**. En effet, le capital financier arbore à la fois une influence directe et indirecte dans sa poursuite du succès entrepreneurial (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994). Les effets directs incluent la capacité d'entreprendre des stratégies plus ambitieuses et de rencontrer la demande de fonds nécessaires au bon développement du projet. Quant aux effets indirects, l'accumulation du capital financier peut mener à une meilleure formation et à de plus larges planifications qui conduisent indéniablement au succès de l'entreprise. De fait, de nombreuses études ont démontré à quel point un manque de capital financier peut être une barrière majeure dans la poursuite du succès (Orser, Hogarth-Scott, & Riding, 2000). Pourtant, de nombreuses entreprises start-up n'ont pas la possibilité de faire une demande de prêts bancaires car elles ne disposent pas des actifs fixes requis pour bénéficier d'un emprunt bancaire. (Omri, Frikha, & Bouraoui, 2015) Cet accès au capital financier représente donc une étape cruciale dans le démarrage et le développement de tout projet entrepreneurial et le financement de projets innovants apparaît comme un réel challenge pour ce type d'entreprise (Omri, Frikha, & Bouraoui, 2015). Les entrepreneurs sont conscients que pour permettre le financement de la croissance de l'entreprise, il est indispensable d'avoir recours à des **investisseurs externes**. Mais, dans la mesure où les entrepreneurs souhaitent bénéficier d'une valeur ajoutée supplémentaire par rapport à un simple apport financier, ces derniers tentent de démarcher des investisseurs qui disposent, par exemple, d'une connaissance du métier ou plutôt d'une capacité de réflexion stratégique mais, également, d'un réseau de contacts ou encore de techniques de gestion appropriées (Foidart & Surlemont, 2016, p. 11). Ainsi, ils peuvent faire appel à du « **crowdfunding** », plateformes de financement participatif sur le web, à des « **business angels** » connus pour participer au niveau de la phase d'amorçage ou du développement, des serial entrepreneurs qui ont envie de participer personnellement à la société prometteuse. Mais ils peuvent aussi avoir recours à des « **corporate ventures** », fonds de capital-risque adossés à de plus grands groupes financiers, dont la prise de participation dans la « jeune pousse » permet de s'assurer d'une veille stratégique ou encore

de ne pas louper des procédés innovants, pour créer des partenariats financiers nécessaires à la pérennité de leur entreprise (Gless, 2013).

Le **Business Plan** occupe également une place importante selon la littérature scientifique. Celui-ci fait partie du **business model** qui permet à la fois d'identifier et de comprendre les dimensions propres à la gestion des activités de l'entreprise. Il démontre également la combinaison des ressources dont dispose la start-up et l'utilité qui en est faite. En effet, il faut pouvoir comprendre comment les ressources qui sont mobilisées par une entreprise vont devenir une proposition d'offre au regard des clients. Il faut aussi analyser à la fois la gestion de la chaîne de valeurs propres à l'entreprise ainsi que le réseau dont la société dispose. On le verra par la suite, cette dimension occupe également une place déterminante dans le succès des nouvelles entreprises (Lecocq, Demil, & Warnier, 2006, p. 99). Suivant cette voie, le business model permet d'articuler et de mettre en lumière les considérations stratégiques, marketing, organisationnelles, comptables mais aussi financières de la start-up. Le succès du projet entrepreneurial tient donc à la capacité des dirigeants et plus particulièrement à leur fibre créative de pouvoir exploiter, valoriser ou combiner des ressources non utilisées ou sous utilisées en vue d'offrir une variété de services aux clients (Lecocq, Demil, & Warnier, 2006, p. 100).

2.4.3 Accompagnement entrepreneurial

Avec la mondialisation de l'économie et la libre-circulation croissante des capitaux, les états ont décidé de sensibiliser les individus à prendre part à l'entrepreneuriat pour contrer la fragilisation des économies nationales. Catherine Leger Jarniou (2008) ajoute que l'appui dont bénéficie l'entreprise nouvellement créée impactera positivement à la fois sur le développement mais également sur la rentabilité de cette dernière. Ainsi, on assiste à une augmentation considérable du nombre de structures d'accompagnement destinées à soutenir la création des nouvelles entreprises et les **pouvoirs publics** décident de prendre part à ce soutien en favorisant l'accès aux structures d'accompagnement des jeunes entreprises (Léger-Jarniou, 2008) (Vedel & Stephany, 2011). Au sein d'études réalisées, Lee et Yang (2013) démontrent également à quel point **l'aide gouvernementale** qui inclut, notamment, des programmes de formation, a un impact positif et contribue, de manière

significative, au succès des entrepreneurs (Lee & Yang, 2013). Selon la littérature scientifique, l'accompagnement entrepreneurial permet à la fois aux entrepreneurs d'identifier et d'acquérir des ressources, de se légitimer en tant qu'entrepreneur mais, également, de disposer d'un soutien au développement des opportunités qui s'offrent à eux (Bakkali, Messeghem, & Sammut, 2010, p. 151). Ainsi, à l'instar de l'importance de maintenir la création de nouvelles entreprises viables, les **conseils aux entrepreneurs** apparaissent alors comme extrêmement bénéfiques (Gasse & Tremblay, 2007, p. 3).

L'accompagnement entrepreneurial inclut un ensemble de relations qui permet de fournir les ressources à la fois tangibles et intangibles indispensables au créateur d'entreprise. Celles-ci fournissent des conseils stratégiques mais également des « prestations fonctionnelles et opérationnelles » à savoir une assistance commerciale, juridique, comptable, financière etc.. La littérature scientifique démontre que les ressources mises à la disposition des créateurs d'entreprise permettent de dresser à la fois un diagnostic de son business model et un audit du business plan mais également fournissent des accès à un réseau relationnel de partenaires financiers ainsi qu'aux ressources administratives et techniques essentielles pour se forger des avantages concurrentiels non négligeables. Des études réalisées démontrent l'efficacité perçue des accompagnements sur la pérennité et la performance des entreprises nouvellement créées donc sur leur succès (Pluchart, 2013) (Vedel & Stephany, 2011).

Selon M. Bakkali, M. Messeghem et M. Sammut, la performance des **incubateurs** doit s'articuler autour de ces deux grands rôles. D'une part, l'incubateur agit en tant que prestataire de service et, d'autre part, il agit en tant qu'utilisateur des fonds publics. Il faut donc se poser la question de savoir si le financement est utilisé de manière optimale et voir si l'accompagnement permet d'améliorer la performance de l'entreprise hébergée (Bakkali, Messeghem, & Sammut, 2013).

Pour juger de l'efficacité et de l'influence que les incubateurs auront sur la performance des start-up, il est intéressant de se pencher sur les facteurs internes et externes sur lesquels ceux-ci vont opérer. L'incubateur n'aura une portée d'action que sur les facteurs internes à savoir sa propre expérience et celle de ses managers, les services mis

à disposition de l'entreprise, le processus de sélection ou encore les aptitudes relationnelles dont l'équipe d'accompagnement fait preuve ; ce sont ces facteurs qui seront déterminants dans la réussite des projets encadrés. Quant aux facteurs externes, il s'agit plutôt des caractéristiques du projet, du capital humain dont dispose la jeune entreprise ou encore de l'environnement dans lequel elle évolue. Selon la littérature scientifique, à la fois l'éducation mais également l'expérience propre aux entrepreneurs favorisent un niveau plus élevé de croissance de la jeune entreprise. (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994) (Barringer, Jones, & Neubaum, 2005) De plus, les incubateurs ne constituent pas seulement des indicateurs de créations de valeurs mais ils mettent également à disposition des créateurs d'entreprise un ensemble d'apprentissages et de formations fournis pour répondre aux besoins rencontrés par les entreprises hébergées tels que des cours de marketing, de finance ou encore de stratégie ainsi que des séances de coaching et de conseils (Vedel & Stephany, 2011).

Parmi les attentes nourries par les porteurs de projets dans l'aide apportée par les incubateurs, on retrouve la mise en relation avec des **réseaux professionnels**. L'accès aux prestataires externes constitue même une mission essentielle. En effet, la nouvelle entreprise ne dispose pas de la même visibilité que les entreprises qui existent depuis plus longtemps. De par son manque de crédibilité ou encore de légitimité vis-à-vis des divers partenaires potentiels actuels ou encore futurs, la start-up se trouve alors dans une position désavantagée. Ainsi, dès les premières phases de création et de développement du projet mené, l'entrepreneur tente de se focaliser sur les ressources dont il dispose pour attirer les premiers clients. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, il existe trois phases au processus de développement des projets entrepreneuriaux et, durant la phase de survie-développement, le succès entrepreneurial est dû, majoritairement, à l'accès aux ressources externes notamment destinées à atteindre une stabilité d'ordre commercial mais aussi financier. Ainsi, apparaît l'importance accordée aux réseaux sociaux et, de ce fait, du rôle des réseaux relationnels propres à l'entrepreneur pour le guider et le soutenir durant le processus de développement de son projet. Des auteurs tels que Chabaud ou encore Jack ont d'ailleurs démontré comment les **réseaux sociaux** dont dispose l'entrepreneur permettent à ce dernier d'assurer la croissance, la performance, et en définitive, la

pérennité de son business (Omrane, 2013, pp. 73-74) (Chabaud & Ngijol, 2004) (Jack, Drakopoulou, & Anderson, 2008) (Siegel, 2006).

Ainsi, grâce à l'incubateur qui l'accompagne, le créateur d'entreprise bénéficie d'une mise en réseau riche sans avoir à investir des ressources pour y parvenir. Premièrement, l'entreprise peut être mise en relation avec des acteurs externes notamment des organismes publics ou financiers mais également des organismes privés. Suite à l'insertion de la nouvelle entreprise créée au sein de l'incubateur, ce dernier lui permet de créer une relation avec les différents membres du « pool de compétences internes » c'est-à-dire toute personne susceptible d'intervenir et d'interagir avec l'entreprise. Pour finir, les entreprises ayant recours aux mêmes incubateurs ont également la possibilité de se côtoyer et ainsi de se sentir concernées par les mêmes besoins ou simplement profiter d'un accès à une information appropriée (Chabaud, Ehlinger, & Perret, 2005) (Chabaud, Ehlinger, & Perret, 2003).

Un autre acteur des structures d'accompagnement de l'entrepreneur dans la poursuite de son projet est le **Business Angels**. Dans la littérature scientifique, celui-ci est défini comme « *une personne physique qui investit une partie de son patrimoine dans une entreprise innovante à potentiel, et qui, en plus de son argent, met gratuitement à disposition de l'entrepreneur, ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps* » (Certhoux & Redis, 2015) (Certhoux & Zenou, 2006). Contrairement aux « venture capitalists » qui investissent plutôt dans les phases de développement des start-up, ce dernier participe davantage aux phases situées en amont, durant la phase dite d'amorçage, autrement dit la phase la plus risquée des jeunes entreprises nouvelles. Cet investisseur privé contacté par l'entrepreneur pour participer financièrement au projet procédera à la consultation de « l'executive summary » du business plan et l'analysera en détail pour juger de l'intérêt de ce dernier (Redis, 2006, p. 75). Trois catégories de critères vont être soumis à la vérification du business angels. Tout d'abord, il y a les critères économiques et financiers. (Mason & Stark, 2004) Viennent ensuite les critères associés au capital humain de l'entreprise à savoir les diverses compétences mais également l'expertise et l'expérience dont fait preuve l'équipe entrepreneuriale ; c'est d'ailleurs sur ces

critères que se fonde la décision finale. (Haines, Madill, & Riding, 2003) Enfin, s'en suivent les critères orientés vers les compétences sociales et communicationnelles des entrepreneurs (Feeney & Riding, 1999).

Les Business Angels sont dépeints favorablement par les décideurs politiques, au sein des milieux académiques, et par les responsables d'entreprises. On leur reconnaît des résultats plus favorables concernant les rendements des investissements, la valorisation future des entreprises mais également on apprécie leur rôle de conseillers et de mentors aux côtés des entrepreneurs. De ce fait, on recouvrerait de meilleures performances économiques et financières dans les entreprises qui jouissent de leurs services ainsi que des capacités de production supérieures comparées aux entreprises qui ne font pas appel à de tels investisseurs (Levratto & Tessier, 2016).

2.5 Les facteurs internes du succès des start-up

Le succès d'un projet entrepreneurial tient également à l'importance de facteurs issus de l'environnement interne de l'entreprise. C'est sur ces derniers que porte l'influence de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs définis (Foidart & Surlemont, 2016, p. 8). Nous allons donc, dès à présent, passer à l'étude de ceux-ci.

2.5.1 Place de l'innovation et de la créativité

Les auteurs s'accordent également sur la place de **l'innovation** pour arriver au succès entrepreneurial. En effet, ils considèrent l'entrepreneuriat comme un processus, une activité ou une action dans laquelle l'innovation joue un rôle vital. Ainsi, celle-ci apparaît comme un processus qui débute avec une idée, se poursuit avec le développement d'une invention et aboutit dans la présentation d'un nouveau produit ou d'un service (Omri, Frikha, & Bouraoui, 2015). L'économiste autrichien Joseph Schumpeter a d'ailleurs étudié le lien étroit entre le phénomène de l'entrepreneuriat et celui de l'innovation. Selon celui-ci, l'émergence de nouvelles entreprises innovantes met très souvent en difficulté, voire entraîne la disparition d'entreprises existantes installées dans leurs secteurs d'activité et qui n'ont pas su/pu adapter leurs produits ou leurs services ou renouveler leurs technologies. En effet, les entrepreneurs tentent de saisir et exploiter les **opportunités** que d'autres

entreprises ne voient pas leur permettant ainsi de développer les technologies et les concepts qui permettent de créer de nouvelles activités économiques en tenant compte, notamment, des besoins structurels, des changements démographiques ou d'état d'esprit mais aussi des connaissances scientifiques qui émergent. Donc, la fonction d'innovation est importante et fait apparaître l'entrepreneur comme un vecteur du développement économique (Fayolle, 2012, pp. 20,21). Dans la démarche entrepreneuriale, même si l'identification d'opportunités semble constituer un élément primordial au sein de la formation des entrepreneurs de demain, avant que l'opportunité ne voie le jour, c'est l'idée qui se place au premier plan et c'est alors la **fibre créatrice** qui doit opérer. Ainsi, on cherche à savoir quel produit ou quel service on va adresser au marché pour se définir en tant qu'entrepreneur. Hernandez et Redient-Collot (2013) définissent d'ailleurs la créativité comme « *une aptitude individuelle à créer du neuf, à modifier l'environnement humain. Il s'agit, en effet, d'un processus mental au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées* » (Hernandez & Redien-Collot, 2013, pp. 95,96).

2.5.2 Décisions stratégiques, efficacité opérationnelle et pilotage de l'entreprise : importance du capital humain

Selon la littérature scientifique, les **décisions stratégiques** et **l'efficacité opérationnelle** **ainsi qu'administrative** constituent des éléments indicateurs du succès entrepreneurial. Les auteurs pointent également l'importance de la planification et de la fixation des objectifs pour garantir un tel succès (De Souza, Dos Santos, Lima, Da Cruz, & Lezana, 2016). Ces éléments sont d'autant plus importants et complexes compte tenu de l'incertitude qui caractérise le milieu dans lequel évolue toute nouvelle entreprise.

Pour assurer un pilotage optimal et favoriser une prise de décisions opérationnelles efficaces, l'entrepreneur va engager des collaborateurs qui peuvent prendre part aux décisions de l'entreprise et à qui il peut confier des responsabilités concernant la gestion des décisions stratégiques et tactiques (Foidart & Surlemont, 2016, p. 10). Ainsi, les organes de gestion comme le comité de direction se consacrent à la prise de décision nécessaire au sein de l'entreprise quand les personnes recrutées pour leurs compétences professionnelles

supérieures disposent de leur autonomie pour faire grandir l'organisation (Foidart & Surlemont, 2016, p. 11).

Dans cette optique, l'entrepreneur développe une volonté de s'associer ou de constituer une équipe avec des partenaires capables d'apporter une plus-value et ce, par des compétences complémentaires ; c'est d'ailleurs le cas d'entreprises telles que Apple ou encore Microsoft. Il y a donc un point d'honneur à identifier les talents présents au sein de l'entreprise et à mettre en valeur ces derniers (Talmon, 2015). C'est ici que l'on insiste sur l'importance du **capital humain** qui est notamment vu comme une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Créateur de valeurs, ce dernier n'en reste pas moins un « actif immatériel et volatile » quand on sait que le succès ou l'échec entrepreneurial dépend de celui-ci y compris à la lumière des relations collaboratives et de la communication qui règne entre les employés (Easybourse, 2014).

La **dimension managériale** et la capacité du dirigeant à gérer ses collaborateurs rejoignent les clés du succès entrepreneurial. Ainsi, le capital humain également représenté par la connaissance, les compétences et les capacités que les individus acquièrent grâce aux formations et à l'expérience vécue sur le lieu de travail possède une valeur économique non négligeable pour ce type d'organisation (Limsong, Seang, Sambath, & Hong, 2016). En effet, selon Lecointre et Roubaud (2014), l'apprentissage organisationnel¹ favorise l'entreprise à implémenter des pratiques innovantes (Lecointre & Roubaud, 2014, p. 461). Concernant cet aspect managérial déterminant, il est alors nécessaire de mettre sur pieds des outils de pilotage efficaces. Cependant, les spécificités et technicités propres à ces outils impliquent une adaptation de leur système d'évaluation des performances pour favoriser une certaine réactivité face à l'incertitude et aussi à l'égard de la dynamique des marchés qui opère (Cauvin & Bescos, 2002, p. 5).

¹ L'apprentissage organisationnel est " la faculté de l'entreprise à acquérir, transférer, exploiter des nouveaux savoirs et savoirs faire." (Pédon & Schmidt, 2003).

2.5.3 Structure de l'entreprise, importance des apprentissages et compétences des employés

Face à la croissance rapide qui caractérise la start-up, la structure de l'entreprise doit **s'adapter en permanence aux changements** qui la traversent. Ces changements sont soit imposés par la stratégie de croissance interne et externe, soit imposés par le jeu concurrentiel et le marché. Etant donné les multiples modifications qui peuvent affecter ces structures, l'organigramme de l'entreprise peut varier au cours du temps et, contrairement à une bureaucratie qui impliquerait des niveaux hiérarchiques relativement denses, au sein de la start-up, on retrouve plutôt le principe organisateur du réseau (Porter, 2000 ; Josserand, 2001 ; Baroncelli, Assens, 2004 ; Veltz, 2000) (*cité dans Gaujard, 2008*) ainsi que celui de l'entrepreneur au centre duquel se situe le fondateur (Schumpeter, 1951) (*cité dans Gaujard, 2008*). Au sein de ce type d'entreprise, il n'y a pas un seul individu mais plutôt un ensemble d'individus, chacun dispose d'une capacité à pouvoir dynamiser autour de lui une équipe prête à se mobiliser pour gérer et encadrer un cas ou une mission à court terme. (Gaujard, 2008, pp. 169-171).

Les start-up ont également une « aversion particulière » pour les entreprises qui s'alourdissent de procédures et de règles relativement lentes et qui, du coup, ralentissent certains résultats. Contrairement aux organisations traditionnelles, de par leur restriction temporelle et leur besoin de réactivité perpétuelle, les start-up ne s'encombrent pas de principes procéduraux. On peut donc illustrer ce type d'entreprise avec l'image du « travailleur du savoir » (Gaujard, 2008, p. 173). Ainsi, comme nous l'avons déjà quelque peu évoqué dans le point précédent, le **capital humain** est vu comme une ressource essentielle et déterminante dans le succès des start-up. Compte tenu du caractère « changeant » et en perpétuelle mutation des start-up, un second élément fondamental, est la contrainte pour les différents membres de l'organisation d'acquérir de **nouvelles connaissances** et de favoriser **l'accès à de nouveaux apprentissages** afin qu'ils participent à l'évolution et au changement permanent de l'entreprise. Selon Crozier et Friedberg (1977) (*cité dans Gaujard 2008*) chaque personne détient un pouvoir dépendant de son niveau d'expertise et de son savoir-être qui peut s'avérer d'une grande aide. En ajoutant la caractéristique de la

croissance rapide inhérente à ce type d'entreprise, les compétences deviennent relativement volatiles ce qui rend donc variable le pouvoir détenu par chacun et ce, d'un instant à l'autre (Gaujard, 2008, pp. 172-173).

L'acquisition de connaissances et de compétences nécessaires pour se maintenir au sein des projets innovants est donc un facteur majeur de la réussite des entreprises entrepreneuriales (Omri, Frikha, & Bouraoui, 2015).

2.5.4 Culture organisationnelle

Un dernier élément important à noter au sein des facteurs internes de l'entreprise pour expliquer la réussite entrepreneuriale est l'importance de la culture organisationnelle (De Souza, Dos Santos, Lima, Da Cruz, & Lezana, 2016). En effet, une start-up abrite non seulement les rêves de devenir extrêmement riche en ayant déniché la bonne idée sur un marché non encore couvert mais, au-delà de cet aspect, les employés qui y travaillent mettent en avant la « bonne ambiance » qui y règne comme source de performance. Aux caractéristiques précédemment citées, on peut ajouter une notion de culture jeune et relativement high tech en vogue avec la société actuelle sans cesse tournée et intégrée dans un monde hautement « internetisé » (Marty, 2002, p. 10). Dans les entreprises « start-up », c'est l'esprit de simplicité et de convivialité qui prime. Ainsi les tenues vestimentaires ne sont pas réglementaires et des espaces de détente trouvent leur place. Le développement des relations affectives est également un élément à noter comme vecteur de performance. Contrairement aux structures plus rigides, des liens de nature davantage émotionnels et transversaux se tissent au sens où chacun des membres de l'organisation est accessible contrairement aux structures plus rigides (Gaujard, 2008, pp. 175-176). Enfin, le goût de l'aventure prend tout son sens dans ce type d'entreprise : épreuves, actions, suspens ainsi que le surpassement de soi sont les maîtres mots. Les individus sont de nature joueuse et cherchent davantage qu'un simple travail : ils veulent donner du sens à ce qu'ils font et marquent un réel besoin de divertissement dans ce qu'ils réalisent quotidiennement (Gaujard, 2008, pp. 177-178).

2.6 Facteurs de succès propres à l'entrepreneur

Après avoir étudié les facteurs de succès sous l'angle de l'environnement externe et interne à l'entreprise entrepreneuriale, il est intéressant de se pencher sur les facteurs qui tiennent directement à la personne, porteuse du projet innovant. Ainsi, l'entrepreneur peut être représenté par ce qu'il fait, c'est-à-dire par les actions et les comportements qu'il engage tout au long du processus entrepreneurial. Ces compétences entrepreneuriales se traduisent à la fois par les traits de personnalité, les aptitudes, mais également les connaissances nourries par l'expérience, la formation, le statut social ou encore d'autres variables démographiques propres aux entrepreneurs (Omrane, Fayolle, & Zeribi-Benslimane, 2011, p. 94). C'est ce que nous allons maintenant aborder.

2.6.1 Traits de personnalité de l'entrepreneur

La littérature traitant de l'entrepreneuriat a étudié les relations qui pouvaient apparaître entre le comportement entrepreneurial de l'entrepreneur et ses traits de personnalité.

Parmi toutes les recherches menées, le trait de personnalité le plus répété semble être le **besoin d'accomplissement**. En effet, l'entrepreneur soucieux de se réaliser, prend ses responsabilités, définit ses objectifs et **est attentif aux feedback** de ce qui a été entrepris. Plus tard, d'autres recherches ont mis en évidence ce trait de personnalité comme une dimension proactive qui témoigne de son engagement à l'égard des autres parties concernées par le projet. Ainsi, les scientifiques affirment que les individus opportunistes, proactifs et au profil aventurier sont plus susceptibles de réussir leur projet entrepreneurial (Korsakiene & Diskiene, 2015). Les entrepreneurs se distinguent également par la **force de caractère** dont ils font preuve. Cela s'exprime par leurs comportements optimistes, visionnaires et leur goût prononcé à la fois pour l'aventure et le risque certain, certes, mais maîtrisé. Ensuite, il est à noter un certain besoin **d'indépendance et de reconnaissance** qui pousse les entrepreneurs à créer leur société et à alimenter leur croissance. Ainsi, c'est davantage le profil de l'entrepreneur mais aussi les motivations ou encore le mode de gestion du porteur qui définiront vers quel type de projet on se situe (Foidart & Surlemont, 2016, p. 10).

Deux autres traits de personnalité qui transparaissent des investigations menées sont la **ténacité et la passion** exprimées en termes de leadership et d'entrepreneuriat. La passion dans le travail est importante et source d'efficacité pour les entrepreneurs des start-up notamment pour atteindre la croissance de l'entreprise. La ténacité, quant à elle, implique de définir des buts et objectifs à atteindre sur le long terme ainsi que de disposer d'un tempérament énergique malgré les obstacles qui peuvent apparaître (Korsakiene & Diskiene, 2015). A cela peuvent s'ajouter l'**inventivité** et la **créativité** qui démontrent la volonté des entrepreneurs de satisfaire les intérêts et besoins des clients en développant de nouveaux produits ou services (Korsakiene & Diskiene, 2015).

Enfin, la **gestion du stress** apparaît également comme un élément important étant donné l'environnement incertain dans lequel le projet évolue. Ainsi, elle est absolument nécessaire compte tenu des activités entrepreneuriales multiples et variées ainsi que des risques financiers ou personnels qui peuvent arriver (Korsakiene & Diskiene, 2015).

Finalement, la **poursuite d'objectifs** ainsi que la **propension à planifier** constituent deux caractéristiques qui mènent au succès de l'entrepreneur et de son projet.

2.6.2 Compétences et expérience de l'entrepreneur

Dans le contexte entrepreneurial, des études réalisées démontrent combien les compétences entrepreneuriales du porteur de projet contribuent à la performance et à la croissance des nouvelles entreprises. Ces compétences peuvent provenir à la fois des traits de personnalité propres aux entrepreneurs, mais également sont liées à des savoir-faire davantage techniques (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Tout d'abord, les entrepreneurs les plus compétents choisissent d'exploiter les meilleures opportunités d'affaire compte tenu du marché dans lequel ils opèrent. Ensuite, les **compétences managériales** permettent aux entrepreneurs qualifiés et expérimentés d'atteindre les stratégies les plus efficaces pour leur entreprise. Le développement des capacités de gestion du porteur de projet permet à ce dernier d'apprendre et d'améliorer ses capacités de planification et d'organisation mais également de **diriger et coordonner** les ressources dont dispose l'organisation. L'entrepreneur doit donc développer à la fois des

compétences fonctionnelles telles que le marketing ou la finance mais aussi des **compétences organisationnelles** telles que la capacité d'organisation, de motivation ou encore de leadership pour favoriser et aboutir à la réussite de son projet. L'ensemble de ces compétences exploitées constituent, en définitive une construction multidimensionnelle inhérente à tout projet performant (Mitchelmore & Rowley, 2010).

2.6.3 L'entrepreneur vu comme manager des ressources humaines

L'entrepreneur émerge ici sous l'angle de son rôle de leader (Cloutier, Cueille, & Recasens, 2013). En tant que leader, celui-ci se préoccupe de l'amélioration des ressources internes (Foidart & Surlemont, 2016, p. 10). En effet, le facteur qui permet de faire la différence entre les entreprises est la dimension humaine (Cloutier, Cueille, & Recasens, 2013, p. 47). Celui-ci travaille alors à l'adhésion des collaborateurs aux projets, valeurs et objectifs véhiculés et partagés par l'entreprise ; il est à l'écoute des collaborateurs et cherche à développer un certain esprit d'entreprise (Cloutier, Cueille, & Recasens, 2013, p. 47). Cette attention portée à la dimension humaine de son projet favorise également le succès entrepreneurial. Le rôle et les spécificités du « dirigeant-leader » seront d'ailleurs dépeints dans le chapitre suivant.

III. Le leadership au sein des start-up

3.1 Définition générale de la notion de leadership

« La difficulté n'est pas de voir ce que personne n'a jamais vu mais de penser comme personne n'a jamais pensé au sujet de quelque chose que tous voient (Arthur Schopenhauer) » (Dejoux, 2015, p. 18). Cette citation démontre déjà la multiplicité des définitions qui peut exister autour de la notion de « leadership ».

Dans sa plus simple définition, la notion de leadership peut être décrite comme **l'organisation d'un groupe de personnes de manière à atteindre un but commun**. Ainsi, le leadership requiert une personne capable de mettre en place et de coordonner un processus destiné à fournir des résultats (Scharmer, 2009) (Meyhöfer & al., 2012). Alain Duluc rejoint cette définition en ajoutant que le leadership peut être défini comme *« la capacité à mettre*

en œuvre toutes les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission et celles des autres » (Duluc, 2000, p. 62). Ainsi, cette notion apparaît comme une fonction qui peut s'exercer avec ou sans pouvoir hiérarchique et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Un PDG, un manager, ou encore un responsable de projet a la possibilité d'exercer le leadership au sein de l'entreprise. Chacun est conscient qu'il doit tout mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs mais également pour participer à ceux des autres, et ce, en fonction des responsabilités et des zones d'influence qui lui sont propres (Duluc, 2000, p. 62).

D'après M. Pesqueux, le leadership est également à étudier autour de l'**influence** dont le leader fait preuve quant à son intérêt pour les collaborateurs et l'importance, pour ce dernier, d'être suivi par les membres de l'entreprise. Le leadership vise donc un **comportement particulier**, ce qui explique la difficulté d'exprimer une définition de ce concept clé. En effet, il s'agit d'induire les perceptions et les comportements propres aux collaborateurs et ce, notamment, par l'exercice d'un leadership charismatique et transformatif nourri par ses propres valeurs et croyances auquel il essaie que tous adhèrent. Autrement dit, le leadership peut se définir comme la **capacité à construire et à susciter l'adhésion d'un cadre de conduites** où l'influence peut prendre la forme d'une logique d'autorité. Ainsi, le leader semble situé devant les autres et tente de proposer une direction à suivre, comme un changement significatif pour l'organisation (Pesqueux, 2014, p. 37). Cette définition peut être complétée par l'apport de M. Baume, Frese et Baron qui, en psychologie du leadership insistent sur l'**importance du contexte** dans lequel le processus de leadership apparaît en prenant en compte les **traits de personnalité propres au leader, son comportement, et les perceptions** que l'on attend du leader en terme d'influence (Baum, Frese, & Baron, 2007, p. 193). Ainsi, le « dirigeant-leader » est celui qui imagine l'avenir, inspire son entourage, délègue autant que possible ses pouvoirs et convainc ses subordonnés d'agir dans l'intérêt général à l'instar du « dirigeant manager » qui, lui, centralise le pouvoir, contraint ses subordonnés à exécuter ses décisions et à mettre en œuvre son projet d'organisation (Garcia, 2011).

En définitive, les leaders rejoignent les entrepreneurs sous plusieurs dimensions à propos de ce que la littérature exprime: les leaders doivent être capables de répondre

rapidement et efficacement à de nouveaux défis en guidant leurs subordonnés dans une période d'incertitude (Meyhöfer & al., 2012).

3.2 Origines et causes de l'apparition du leadership

C'est avec l'apparition de l'ère industrielle mais également avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation que la notion de leadership est apparue au 20^{ème} siècle ; à partir de ce moment-là, les multiples conceptions du leadership ont connu de nombreuses évolutions.

Cependant, le style du leadership adopté par les dirigeants doit rester cohérent avec la logique organisationnelle de l'entreprise. En effet, un constat apparaît : au plus les entreprises semblent avancées en matière d'innovations, de qualité ou de management, au plus le leadership aura sa raison d'être (Duluc, 2000, pp. 61,62). En effet, Bolman et Deal (1996) déclarent que les entreprises prospéreraient si la direction de ces dernières faisaient l'objet d'une vision mais également d'une stratégie et en définitive d'un réel leadership (Bolman & Deal, 1996, p. 251).

Garcia (2011) ajoute que le terme de leadership a réussi à s'imposer dans le langage organisationnel des entreprises. Aux Etats-Unis, dans les années 1980, c'est avec l'essor de plusieurs best-sellers que le leadership devient un indispensable à la réussite des entreprises. Ce dernier est alors dépeint comme une forme moderne de l'exercice du pouvoir nettement supérieure à celle du management, en effet, il est davantage en phase avec les besoins de l'entreprise elle-même confrontée à une intensification de la concurrence due au développement du commerce international. Le leadership est également présenté comme une force visionnaire et mobilisatrice (Garcia, 2011).

De plus, certains phénomènes ont amené pas mal de visibilité au niveau du leadership : la présence de l'anglais dans le monde des affaires, celui de l'enseignement, de la formation, de la recherche et aussi la mondialisation des économies (Garcia, 2011).

Finalement, la prolifération des savoirs liés au leadership a été favorisée par l'interaction dynamique de trois acteurs majeurs : les business schools, les sociétés de

conseil et les médias. Le leadership devient alors un sujet presque incontournable de la vie des entreprises (Garcia, 2011).

3.3 Synthèse des approches du leadership

Durant plusieurs décennies, de nombreuses investigations se sont focalisées sur le leadership et ont fait apparaître les tendances majeures de ce leadership en entreprise. Avant les années 1980, les approches en matière de leadership se déclinaient autour des traits, des styles et des réalités situationnelles. Plus récemment, le rôle de la vision, du charisme et de l'inspiration utilisé pour guider les collaborateurs a attiré l'attention des chercheurs. Nous allons donc présenter brièvement chacune de ces approches (de Jong, den Hartog, & Zoetermeer, 2003).

3.3.1 Approche par les traits

Entre 1940 et 1960, en identifiant et en considérant certains traits propres aux leaders, les recherches antérieures ont permis de repérer les vrais leaders et de mesurer leur degré d'efficacité. Le but principal était d'élaborer un profil idéal de leader qui pourrait servir de modèle pour sélectionner d'autres futurs leaders. Les types de caractéristiques personnelles étudiées incluaient des particularités physiques telles que la taille, l'apparence ou encore l'âge de l'individu, mais aussi des caractéristiques qui témoignaient d'aptitudes comme l'intelligence, la connaissance ou encore l'aisance oratoire. Enfin, différents caractères personnels tels que l'autorité, le contrôle émotionnel, l'éloquence, le fait d'être extraverti ou intraverti étaient aussi retenus. Selon Stogdill (1974) il existe également des compétences et des traits comme l'énergie, la ténacité à atteindre des objectifs, la confiance en soi, la tolérance face à l'incertitude et la frustration qui peuvent être associés au leadership (de Jong, den Hartog, & Zoetermeer, 2003).

3.3.2 Approches par les styles

Dans les années 60, l'étude du leader s'appuie sur son comportement et son efficacité dépend du style de leadership exercé. Le leadership est considéré comme un modèle comportemental et peut être le résultat d'un apprentissage. Le « bon style » une

fois identifié, les individus peuvent s'entraîner et devenir ainsi de meilleurs leaders (Bass, 1990). Trois types de comportement de leader ont été mis en évidence et ont permis de distinguer les managers efficaces des autres par le biais de : un comportement orienté sur la tâche, un comportement orienté sur le relationnel et un leadership participatif (Likert, 1961) (Likert, 1967). L'application correcte des théories universelles dans la façon de guider les individus conduisait nécessairement à l'efficacité. Cette approche par les comportements a fait l'objet de critiques car on lui reprochait un manque d'analyse situationnelle (Bryman, 1992). Pour que cette approche soit meilleure, il faut y inclure les facteurs environnementaux et la culture organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, les effets du contexte situationnel peuvent déterminer les comportements innovants et doivent être pris en compte dans la relation du leader avec ses collaborateurs (de Jong, den Hartog, & Zoetermeer, 2003).

3.3.3 Approche par la contingence

Dans ce cas, la théorie stipule que certains comportements de leaders peuvent être efficaces dans des situations mais pas dans d'autres. Par exemple, l'efficacité des processus de décisions tient compte de la situation telle que la pertinence de l'information dont disposent à la fois les leaders et les collaborateurs. Dans cette perspective, la théorie « Path-Goal » décrit comment les leaders affectent la motivation et la satisfaction des collaborateurs (House, 1971)(House & Mitchell, 1974). On y retrouve 4 types de comportements de leaders : le comportement clarificateur, le comportement d'attention envers les collaborateurs, le comportement qui encourage la participation et le comportement orienté sur la prouesse ou l'exploit (de Jong, den Hartog, & Zoetermeer, 2003).

3.3.4 Approche du nouveau leadership

Jusqu'ici l'efficacité du leader résidait dans l'intérêt qu'il portait aux collaborateurs ainsi que dans sa préoccupation du bon accomplissement des tâches. Ce fonctionnement ne prenait pas en compte la nécessité pour le leader de transmettre une vision qui intègre les objectifs à atteindre. En précisant cette vision, les leaders peuvent plus aisément justifier

auprès des collaborateurs les efforts qu'ils doivent fournir (Den Hartog & Verburg, 1997) (Shamir & al., 1993) Le développement de cette vision est centrale dans « la nouvelle approche du leadership » de Bryman (1992). En fonction de celle-ci on distinguera le leadership transactionnel du transformationnel dans le modèle décrit par Bass et ses collègues (Hater & Bass, 1988) (Bass, 1985).

Ainsi, le leadership transactionnel est basé sur une série d'échanges entre le leader et les collaborateurs. Le leader exprime des souhaits qui se verront récompensés soit par un bonus financier soit par une valorisation du collaborateur si les résultats sont atteints (Burns, 1978). En ce qui concerne le leadership transformationnel, c'est la vision du leader qui stimule intellectuellement les collaborateurs, leur permet de voir les choses et les incite ainsi à développer leur plein potentiel. Ce type de leadership dépasse la relation « coûts-bénéfices » en inspirant les collaborateurs et les motive à être plus performants (Bass, 1985). D'autres dénominations ont été utilisées pour décrire le leadership transformationnel. Ensemble, ces théories expliquent la performance exceptionnelle de certains leaders (de Jong, den Hartog, & Zoetermeer, 2003).

Concernant le leadership, d'autres approches ont été développées mais nous n'avons retenu que celles qui font écho avec la réalité de nos études.

3.4 Leadership et entrepreneuriat

Selon Steve Jobs : « l'innovation est ce qui distingue le leader du suiveur » (Smith, 2013). Malgré des conceptions différentes, le leadership et l'entrepreneuriat apparaissent comme complémentaires dans l'exercice du pouvoir réalisé dans les organisations (Garcia, 2011, p. 268). En effet, les compétences telles que la planification financière, le développement de business plans ou encore les stratégies d'entrée sur un marché développées par l'entrepreneur constituent les bases d'une implémentation réussie d'un nouveau projet. A l'évidence, les qualités et compétences de leadership conduisent à des niveaux de performance supérieurs concernant les start-up comme cela a été démontré au cours d'études empiriques (Ensley, Pearce, & Hmieleski, 2006). C'est la raison pour laquelle

nous avons décidé de développer les éléments caractéristiques du leader ainsi que l'importance de son rôle dans la performance recherchée par les start-up.

3.4.1 Dirigeant et performance d'entreprise : prise de décisions stratégiques

De nombreux auteurs tels que Mickaël Géraudel ou encore Katherine Gundolf ont étudié l'importance du rôle central du leadership au sein des équipes entrepreneuriales. Ainsi, les auteurs exposent également la place importante des réseaux interpersonnels pour expliquer la manière dont l'équipe entrepreneuriale se structure notamment pour atteindre les objectifs poursuivis par l'entreprise au sein des différents projets réalisés (Chabaud & Sammut, 2016, pp. 7,8).

En management stratégique, l'analyse du rôle central accordé au dirigeant dans les prises de décisions et dans la trajectoire stratégique suivie par l'entreprise, notamment au niveau de la croissance a suscité de nombreuses recherches (Jaouen & Montpellier, 2010). Ainsi, les études ont permis de dégager certains liens de type socio-psychologique qui insistent sur la dimension structurante des décisions prises par l'entrepreneur-leader dans les start-up. Ces liens sont issus à la fois de la psychologie du dirigeant, de sa personnalité et de l'histoire dont il est l'acteur ainsi que des motivations et des ressources qui lui sont propres (Chabaud & Sammut, 2016, pp. 10,11) ; nous avons d'ailleurs dépeint les traits de personnalité de l'entrepreneur lors du chapitre précédent. Sadler-Smith et al. (2003) et Chan et al. (2006) ont mis en avant la possibilité de retrouver des similarités entre les styles entrepreneuriaux adoptés par les dirigeants de PME caractérisées par une hyper croissance. Chanut-Gieu et Gieu (2010) arrivent à la même conclusion en ajoutant que les dirigeants d'entreprise en hyper croissance ont en commun un certain nombre de traits psychologiques qui impactent leurs comportements et les décisions stratégiques qu'ils prennent pour leur entreprise. (Boissin , Grazzini, & Weil, 2011, p. 81) De plus, on remarque également que la création d'entreprise est certes l'initiative d'un seul homme, mais celle-ci n'est rien sans le réseau connecté dont il dispose comme nous l'avons exposé dans le chapitre précédent avec l'importance des partenariats réalisés (Boissin , Grazzini, & Weil, 2011, pp. 85,87,88).

Donc, il semble primordial pour l'entrepreneur-leader de s'entourer des partenaires et des réseaux nécessaires pour prendre les décisions qui guident la réussite de son projet mais également de faire preuve de caractéristiques essentielles et propices au succès entrepreneurial. C'est d'ailleurs l'objet de la section suivante.

3.4.2 Caractéristiques du leader favorisant la performance de l'entreprise

Certaines caractéristiques de base de leadership se retrouvent chez les leaders des nouvelles entreprises (Duluc, 2000, p. 68).

Le partage d'une vision commune ainsi que la passion pour leur mission et l'innovation apparaissent comme les principaux traits de caractère des leaders au sein d'entreprises performantes (Deschamps, 2003) (Duluc, 2000, p. 77). En effet, selon Annabelle Jaouen (2010), c'est la vision du leader qui le conduira à établir des choix et à prendre les décisions qui lui semblent optimales pour l'entreprise car cette vision reflète la manière dont il se représente le secteur dans lequel le projet entrepreneurial évolue (Jaouen & Montpellier, 2010). Ainsi, une fois que le leader a imprimé de son esprit sa vision, il est indispensable pour lui de la faire partager au reste de l'équipe pour mener à bien le projet imaginé. Cette vision doit être représentée comme une orientation à atteindre ou une finalité à laquelle l'entreprise doit accéder et, de ce fait, l'ensemble des collaborateurs doit s'y engager (Duluc, 2000, p. 77). Il apparaît également important de convaincre les clients c'est-à-dire les détenteurs de ressources externes quant à la viabilité, le mérite et la valeur de cette vision. Il est alors nécessaire pour les entrepreneurs de dépeindre une vision qui est exaltante, convaincante et qui fait écho aux désirs de ceux qui ont besoin de s'y conformer.

Pour atteindre la mission fixée au sein de l'entreprise, les leaders doivent faire preuve d'ardeur pour veiller à **motiver les équipes** tout en leur communiquant leur enthousiasme (Deschamps, 2003) (Duluc, 2000, p. 77).

Garcia (2011) ajoute que la **communication** représente également **un des leviers stratégiques** auquel le leader se doit d'être attentif. En effet, celle-ci occupe un rôle central dans le partage et la diffusion des informations relatives à l'évolution de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs. Sans cette dernière, il est pratiquement impossible d'orienter

les compétences et les talents de chacun vers l'objectif fixé par l'entreprise (Garcia, 2011, p. 129).

Ceci nous amène à une autre facette d'un bon leader à savoir **la compréhension et le développement des personnes**. En effet, il est essentiel pour le leader de créer un climat de confiance favorable à l'adhésion de ses collaborateurs concernant à la fois, la vision mais aussi la mission, toutes deux essentielles au projet innovateur (Duluc, 2000, pp. 69,70,77,78,79) (Baum, Frese, & Baron, 2007, p. 189). Dans cet esprit, il est primordial pour le leader de faire preuve d'une **capacité d'écoute et de compréhension des valeurs, des besoins et des objectifs propres aux collaborateurs** qui nourrira ce climat de confiance. Un bon leader est conscient qu'il ne peut pas réussir seul et que la coopération de tous est donc indispensable (Duluc, 2000). « *De ce fait, le rôle du leader est de permettre à tous les membres de l'équipe de fonctionner au mieux de leurs possibilités* » (Duluc, 2000, pp. 69,70,77,78,79). C'est dans le développement des personnes que le leader sait qu'il fondera le succès du groupe (Duluc, 2000, pp. 69,70,77,78,79).

D'après Duluc (2000), cette capacité d'écoute décrite ci-dessus est également un élément clé pour susciter la création et l'innovation en sachant reconnaître la contribution individuelle de chacun ainsi que ses propres erreurs (Duluc, 2000, pp. 69-79). Un bon leader est façonné d'un mélange d' « **émotion et réalisme** » (Deschamps, 2003). Ainsi, le leader semble à la fois nourri par un intérêt créatif mais également par la recherche du respect des exigences propres à l'exécution des projets suivis par la start-up (Deschamps, 2003). Au sein de plusieurs travaux, Daniel Goleman a démontré **l'importance de l'intelligence émotionnelle** en matière de leadership. « *Celle-ci se décompose en 4 catégories : la connaissance de soi, la maîtrise de soi, la conscience des autres et la gestion relationnelle* » (Garcia, 2011, p. 37). Ainsi, au sein de la littérature scientifique, il apparaît que l'intelligence à la fois technique, scientifique et académique est nécessaire mais sans doute pas suffisante pour faire preuve d'un leadership performant (Garcia, 2011, pp. 37-39).

La caractéristique décrite ci-dessus va de pair avec l'attrait dont fait preuve le leader pour s'attirer des innovateurs mais également pour **veiller à former des équipes**

compétentes » (Deschamps, 2003). Au sein de telles équipes, des têtes dures apparaissent et il est du devoir du leader de permettre à ces profils variés de « cohabiter » et de travailler ensemble vers la réussite du projet et ce, malgré les conflits et divergences de points de vue qui peuvent émerger de tels groupes (Deschamps, 2003). De fait, le leader doit veiller à la **complémentarité des profils**, cette dernière représentant la diversité des talents ainsi que la compatibilité des personnes en vue d'aboutir à une certaine dynamique de groupe des plus efficaces car elle constitue une dimension essentielle dans la poursuite du succès des nouvelles entreprises (Duluc, 2000, pp. 69-84) (Garcia, 2011, p. 288).

Compte tenu de l'importance digitale qui caractérise les nouvelles entreprises, il est alors important pour le leader d'inciter les membres de son équipe à avoir recours **aux idées et technologies issues de l'extérieur** pour éviter de chercher sans cesse à réinventer la routine interne (Deschamps, 2003). Certaines entreprises parviennent ainsi à constituer des réseaux comme cela a été développé au sein du chapitre précédent (Deschamps, 2003).

Enfin, il est également essentiel de disposer d'une capacité à reconnaître les projets qui semblent sans avenir, et qui, de fait ne pourront pas générer de valeur pour la start-up (Deschamps, 2003).

Cette remarque rejoint la qualité suivante d'un bon leader à savoir « **l'acceptation des risques et des échecs** » (Deschamps, 2003). En effet, les leaders s'affairent à inculquer aux équipes et employés l'importance de l'enseignement que l'on retire d'un échec. De plus, malgré que des outils permettent d'anticiper certaines menaces, il est essentiel pour les leaders d'apprendre à leurs collaborateurs qu'il ne faut pas avoir peur de l'échec car reconnaître ses erreurs représente une force non négligeable (Deschamps, 2003). Le leader doit donc faire preuve d'une énergie nécessaire à l'encouragement des collaborateurs et c'est dans des moments d'échec que le **besoin de reconnaissance** de la part des employés se fait sentir. Il faut savoir reconnaître les contributions individuelles de chacun des employés et ne pas hésiter à célébrer toutes les occasions qui se présentent pour ainsi nourrir chez les collaborateurs cette envie croissante de se dépasser (Duluc, 2000, pp. 72,73).

3.5 Recherche menée sur la typologie de leadership en contexte d'innovation

Initiée par SCALES au Pays-Bas, une recherche a été réalisée concernant la typologie des leaderships qui pouvait apparaître en contexte d'innovation. Les auteurs se sont concentrés sur l'effet produit par le leadership sur les comportements innovateurs des collaborateurs au sein d'entreprises spécialisées, dans les services de recherche et de développement. En effet, le leadership est largement reconnu comme un facteur de succès crucial pour le développement de nouveaux services. Il peut amener une certaine sensibilité et une fragilité dans les idées apportées aux différents niveaux intervenant dans les processus de développement d'un nouveau service. Les auteurs s'accordent sur le fait que certains comportements de leader peuvent être bénéfiques notamment au travers de la confiance accordée aux employés mais aussi dans les styles de leadership participatif. Cependant, les connaissances en terme de comportements de leadership spécifique ne sont pas encore extrêmement étendues dans ce domaine.

De plus, on déplore généralement un manque de développement du contexte des services dans la littérature. Pour cette raison, la recherche empirique suivante tente d'envisager les effets du leadership sur l'innovation, au sein des entreprises industrielles ou de leurs effets sur l'efficacité des équipes chargées de la recherche et du développement. Cette étude a été menée sur les moyennes entreprises.

Au sein de cette recherche, les auteurs ont tenté de faire l'inventaire des types de fonctionnement adoptés par les leaders, comportements pertinents en fonction des questions de recherche qu'ils avaient pu formuler comme en matière d'innovations individuelles notamment. Ils sont parvenus à dresser 13 profils différents en fonction des témoignages verbaux récoltés auprès des travailleurs des entreprises ; ces profils, décrits ci-dessous, émanent de la combinaison des approches que nous avons abordée dans le point qui synthétise les théories sur le sujet (point 3.3 page 27) (de Jong, den Hartog, & Zoetermeer, 2003).

Tableau 1. Typologies des comportements de leaders réalisées à partir de l'étude de de Jon, den Hartog et Zoetermeer (2003)

Typologies de comportements de leaders	Brève explication
le rôle de modèle	Si le leader agit en tant que modèle de comportement innovant, il incitera les collaborateurs à faire de même.
Le rôle de stimulateur intellectuel	Le leader doit inciter les collaborateurs à repenser les « anciennes habitudes » ; il doit les motiver à suggérer de nouvelles propositions.
Le rôle de stimulateur de la communication	Le leader doit encourager une communication ouverte et transparente entre les collaborateurs.
Le rôle de communicateur de la vision	En formulant une vision, le leader peut communiquer son ambition et fournir une direction générale à ses subordonnés ce qui leur permet de fournir des efforts qui déboucheront sur des innovations.
Le rôle participatif du leader	Le leader doit encourager et faciliter l'accès des collaborateurs dans la prise de décisions.
Le rôle de délégation	La délégation implique pour le leader d'octroyer à ses collaborateurs une autonomie pour leur permettre d'effectuer leurs tâches de manière indépendante.
Le rôle de gestionnaire du capital humain	La gestion du capital humain implique l'attention portée aux collaborateurs impliqués dans les processus de l'entreprise : les leaders doivent être à l'écoute des collaborateurs qui viennent avec de nouvelles idées ou font face à des problèmes dans les phases d'implémentation de l'entreprise.
Le rôle de garant des feedback	Les leaders doivent permettre aux collaborateurs d'échanger sur les processus et modes de fonctionnement établis car ceux-ci peuvent nécessiter des adaptations pour être plus performants.
Le rôle de « valorisateur »	Il est important que les leaders reconnaissent la contribution individuelle et valorisent les collaborateurs par le prestige.
Le rôle de « rétributeur financier »	Le leader récompense les collaborateurs pour l'efficacité dont ils ont fait preuve : ces derniers reçoivent des bonus et des commissions.
Le rôle de fournisseur de ressources	Les collaborateurs reconnaissent la nécessité de disposer de temps et d'argent suffisants pour tester, développer et commercialiser un nouveau service.
Le rôle de « surveillant »	Le leader va rassembler les informations qui témoignent des activités des collaborateurs : il s'assure de la progression de leur travail ainsi que de la qualité de leurs résultats.
Le rôle de clarificateur	Le leader doit clarifier les rôles, les responsabilités ainsi que les exigences formulées vis-à-vis des individus.

Dans la section suivante, les différentes désignations ainsi que la démarche méthodologique démontrée pour y arriver nous permettront de pouvoir dresser, à notre tour, les profils et les typologies de leaders correspondants aux modes de fonctionnement retenus au sein de nos analyses.

IV. Conclusion

Notre recherche nous a amenée à passer en revue les différents aspects propres au fonctionnement d'une start-up, à la lumière des environnements externe, interne ainsi que des entrepreneurs. Ensuite, la recherche de notre problématique au sein de la littérature a permis de mettre en évidence un facteur essentiel dans le développement et la poursuite du succès entrepreneurial à savoir **le capital humain**. Le **rôle central du leader** apparaît également au sein des entreprises innovantes. En effet, ses compétences multiples et aussi l'intérêt profond qu'il porte à l'égard du bien-être et du développement professionnel de ses collaborateurs font de lui un atout majeur dans la poursuite de la réussite entrepreneuriale. A ce titre, ce dernier est convaincu que c'est la mobilisation et l'investissement de son équipe toute entière, ainsi que le réseau extérieur à l'entreprise qui lui permettront d'atteindre de plus hauts niveaux de performance. De ce fait, le leader exerce différentes compétences ; il « performe » par ses apprentissages, son expérience et aussi grâce à la valeur ajoutée apportée par ses partenaires, qu'ils soient directement acteurs du projet ou simples accompagnants.

L'étude théorique nous a permis de dégager les grands axes sur base desquels nous allons réaliser un modèle conceptuel nécessaire pour l'analyse empirique de notre problématique. Celui-ci mettra en évidence les interrelations qui apparaissent entre les différents acteurs et les grandes dimensions inhérentes au bon fonctionnement de la start-up.

Partie 2 : Etudes de cas au sein de quatre start-up bruxelloises

I. Introduction

L'objectif de la section suivante est de répondre à la problématique étudiée dans ce mémoire, à savoir : **quels sont les rôles du leader dans le démarrage, l'évolution et le succès d'une start-up ?** Pour y parvenir, nous commencerons par l'exposition de la démarche méthodologique utilisée pour répondre à la question de recherche que nous avons choisi d'étudier. Ensuite, nous passerons à l'analyse des données obtenues lors des interviews menées. Enfin, les résultats seront mis en lumière et une discussion permettra de les interpréter ainsi que de les comprendre pour clôturer cette section.

II. Questions de recherche et méthodologie

2.1 Rappel de la problématique et questions de recherche

La problématique étudiée au sein de ce mémoire s'intéresse aux différents rôles que peut jouer le leader au sein d'une start-up. Les styles de leadership envisagés sont fonction de l'évolution et des stades de développement propres à l'entreprise. L'étude du leader au sein des start-up est essentielle car, malgré le degré relativement faible d'investigations menées dans le domaine de l'entrepreneuriat, ce dernier occupe une place centrale dans la poursuite du succès entrepreneurial. En effet, ce sont les modes de fonctionnement choisis par le leader qui permettront à la start-up de s'engager dans des niveaux de croissance supérieure et d'élargir ainsi le potentiel de profitabilité et de rentabilité du projet. Dans un premier temps, les chapitres 1 et 2 du mémoire nous ont permis d'examiner l'ensemble des facteurs essentiels à la poursuite d'un projet innovant. Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressée aux profils des leaders et aux différentes facettes, caractéristiques de leur fonctionnement de manière à établir leurs implications parmi les grands pôles et dimensions retenues que ce soit en interne et en externe de l'entreprise.

Grâce à l'étude scientifique de notre sujet, nous avons pu déterminer les sous-questions de recherche nécessaires à la construction du raisonnement poursuivi dans la partie empirique de ce travail. Ces questions sont liées aux thèmes principaux de la partie théorique :

Quel(s) élément(s), issu(s) de l'environnement externe favorise(nt) la réussite du projet entrepreneurial ? - La place et le rôle du leader sont-ils différents en fonction de l'évolution du projet entrepreneurial ?	Les incubateurs et pouvoirs publics - Quelle est l'implication des structures d'accompagnement, les incubateurs et les pouvoirs publics dans la poursuite du projet innovant ? - Quelle est la place du leader vis-à-vis de ces acteurs ? Le capital financier et les investisseurs - Quelle est l'importance de l'accès au capital pour la réussite d'une start-up ? - Quelle relation le leader entretient-il avec les investisseurs ? Le marché et les besoins des clients - Quel intérêt le leader et ses collaborateurs portent-ils à la satisfaction du besoin du client, dans la poursuite du succès entrepreneurial ? - Quel mode de fonctionnement caractérise le leader dans ce contexte ?
Quel(s) élément(s), issu(s) de l'environnement interne favorise(nt) la réussite du projet entrepreneurial ? - Peut-on différencier l'importance et l'implication des équipes en fonction du stade de développement de la start-up ? - L'encadrement et le rôle du leader sont-ils différents en fonction de l'évolution du projet entrepreneurial ?	Sélection et encadrement du capital humain - Les équipes entrepreneuriales sont-elles à la source du succès des nouvelles entreprises ? - Quelle est l'implication des collaborateurs parmi les choix stratégiques dégagés par la start-up ? - Quel est le rôle du leader dans le développement et l'encadrement de ses collaborateurs ?
Quelles sont les configurations retenues dans le(s) rôle(s) et le(s) mode(s) de fonctionnement des leaders ?	- Le leadership est-il le produit d'un seul homme ? - L'expérience professionnelle des entrepreneurs a-t-elle une influence sur le style de leadership dépeint au sein de la start-up ? - Le contexte dans lequel la start-up évolue, a-t-il une incidence sur les stratégies et visions poursuivies par le leader ?

2.2 Choix de la méthodologie

Concernant la méthodologie retenue, nous avons choisi d'entreprendre une démarche qualitative basée sur des entretiens individuels et semi-directifs d'une durée approximative de 45 min avec chacun des intervenants. En effet, l'analyse de données qualitatives permet de rassembler et d'organiser l'ensemble des informations recueillies lors des entretiens menés. Dans un premier temps, il est possible d'identifier les grands thèmes dégagés et de segmenter l'information récoltée à travers ces derniers. Concernant notre problématique, nous avons décidé de dresser des catégories de facteurs en fonction de l'environnement interne et externe aux start-up, comme cela avait été réalisé dans la partie théorique. Dans un deuxième temps, nous allons pouvoir interpréter et catégoriser les données en étudiant le contenu plus en profondeur, de manière à faire émerger les ressemblances et à dégager des cadres conceptuels rassemblant ces dernières. Nous pouvons alors étudier les relations qui existent entre les divers éléments relevés pour fournir une description compréhensible de l'objet d'étude sélectionné (Muchielli, 2006). Ici, il s'agit de rendre compte des rôles des leaders et des modes de fonctionnement engagés par ceux-ci pour révéler la dynamique et l'efficacité à partir des différents facteurs sélectionnés, que l'on s'intéresse aux investisseurs, aux incubateurs, au marché, au client ou encore aux équipes internes du projet.

L'analyse « contextualiste » de la dynamique organisationnelle permet de restituer la place des acteurs clés de l'organisation retenue. Le « contextualisme » permet de mettre l'accent sur le caractère situationnel et multidimensionnel de la recherche poursuivie. Ainsi, Pettigrew (1985) (*cité dans Husser, 2005*) insiste sur l'importance d'étudier le phénomène à des niveaux d'analyse vertical et horizontal. Le niveau vertical témoigne des contextes internes et externes de l'organisation qui présentent à la fois une dimension objective grâce aux données observables mais également une dimension subjective construite à partir des perceptions et des interprétations des individus vis-à-vis des deux contextes cités. Quant au niveau horizontal, il permet de lier les obligations et les actes de gestions entrepris dans le passé, avec les objectifs voulus ou contraintes pour l'organisation future (Husser, 2005).

Suivant ces perspectives, ce type d'approche apparaissait comme appropriée à notre problématique. De fait, c'est l'interrelation qui transparait des différentes dimensions

internes et externes ainsi que des différents acteurs qui permet de témoigner des configurations et des modes de fonctionnement entrepris au sein des start-up. L'analyse « contextualiste » rejoint également l'intérêt porté aux projets retenus. En effet, nous avons choisi quatre start-up caractérisées par des stades de développement différents. Ainsi, nous pouvons étudier les différences et similitudes qui apparaissent au cours du temps et de l'évolution des nouvelles entreprises (Husser, 2005).

2.3 Présentation des cas étudiés

L'échantillon sur lequel va porter notre étude est composé de 4 start-up différentes. Ces quatre entreprises ont été retenues car elles permettent de rendre compte des multiplicités qui apparaissent au sein des start-up compte tenu des stades de développement propres à chacun des projets. Ainsi, cela nous permettra d'élaborer une analyse suffisamment étayée au regard des propos récoltés.

Tableau 2. Présentation des 4 start-up bruxelloises : Carfixer, Smovin, Aproplan et Take Eat Easy

Nom des différentes start-up :	Carfixer encadré par Start-up Factory	Smovin	Aproplan	Take Eat Easy
Description brève du projet :	Carfixer est un service apporté aux gestionnaires de flottes pour capturer, évaluer et transmettre des devis concernant les dégâts portés aux véhicules des sociétés	Smovin est une plateforme de gestion locative qui répond principalement aux besoins de propriétaires d'immobiliers privés, qui s'occupent de la gestion des bâtiments qu'ils louent. L'objectif est de leur apporter une solution au niveau des suivis administratif et financier de leur location	Aproplan permet à l'industrie de la construction de construire plus rapidement en faisant des économies de coûts. Il s'agit d'une application mobile/ d'une plateforme web qui permet à tous les intervenants d'un chantier de collaborer de manière plus efficace	Take Eat Easy est une plateforme, un placemarket qui permet de mettre en contact des restaurants de luxe, des coursiers à vélo et des clients afin de livrer à ces derniers leurs repas en moins de 30 min
Stade de développement du projet :	Carfixer est en exécution c'est-à-dire qu'une option d'achat a été validée par le partenaire corporate et son but est de grandir	Smovin se situe entre du « early stage » et la première levée de fonds. Elle a un « MVP », minimum valuable project qui fonctionne, des clients commencent à payer mais il n'y a pas encore de business model ou d'opérations « scalable » donc il faut procéder à la levée de fonds	Aproplan a réalisé plusieurs levées de fonds consécutives ; elle est donc passée dans la phase de « Scale up »	Au moment de sa chute, Take Eat Easy avait réalisé de nombreuses levées de fonds donc elle était dans une phase de « Scale up »
Nombre total d'employés :	1 bientôt 2 chez Carfixer mais la structure qui l'encadre et co-crée avec elle en comprend 8	4 : le CEO, 2 business developper et le CTO	Quasiment 40	Au moment de sa chute, 160

2.4 Technique de recueil de données

2.4.1 Guide d'entretien

Pour mener à bien nos interviews, nous avons réalisé un guide d'entretien comportant les thèmes relevés comme pertinents au sein de la revue de littérature dans le cadre de notre problématique. Ces thèmes nous permettent d'identifier l'utilité des informations recueillies au sein des interviews pour mener à bien l'analyse des données qui poursuit cette phase de récolte. Le guide d'entretien est repris dans les annexes (Annexe 1).

Dans un premier temps, le choix des entretiens semi-dirigés a permis de définir un cadre de référence dans la conduite des questions posées aux interviewés pour ne pas se laisser submerger par un flux d'informations inutiles. Dans un deuxième temps, il a également permis aux intervenants de disposer d'une certaine liberté concernant les réponses communiquées. Les questions posées sont identiques pour l'ensemble des interviewés mais le caractère semi-directif des interviews implique la possibilité d'ajouter d'autres questions selon les réponses fournies.

Les questions posées sont réparties en trois grandes parties. Dans la première, elles se réfèrent au parcours professionnel de l'intervenant ainsi qu'à la définition et au développement du projet poursuivi par la start-up. Dans une deuxième partie, elles sont en relation avec les différents acteurs et pôles intervenants au sein de l'entreprise. Enfin, nous avons poursuivi l'interview en nous intéressant aux modes de fonctionnement des leaders ainsi qu'aux rôles qu'ils adoptent à travers ces différents pôles.

2.4.2 Echantillon

Nous avons limité nos études de cas au nombre de quatre start-up. Parmi chacune d'entre elles, nous avons sélectionné trois profils différents au sein de l'entreprise. Nous voulions interroger au moins un des leaders du projet ainsi qu'un, voire deux autres collaborateurs appartenant à des secteurs différents. Ce choix était motivé par le souci d'obtenir la perception des rôles du leader au niveau des pôles abordés à partir de sources différentes.

L'ensemble des entrepreneurs interviewés ont accepté assez facilement de participer à notre démarche empirique. Une fois les emails envoyés et les entrevues établies, que ce soit sur le lieu de travail des diverses start-up ou alors via un entretien Skype en fonction des disponibilités de chacun, nous avons pu nous entretenir afin de récolter les données nécessaires à notre analyse.

Tableau 3. Présentation de l'échantillon formé des collaborateurs et leaders de Carfixer, Smovin, Aproplan et Take Eat Easy

Nom des différentes start-up :	Carfixer encadré par Startup Factory	Smovin	Aproplan	Take Eat Easy
Intervenant 1 :	Nom : Anthony	Nom : Michaël	Nom : Renault	Nom : Karim
	Age : 37 ans	Age : 31 ans	Age : 45 ans	Age : 30 ans
	Fonction : gérant actionnaire, CEO (chief executive officer)	Fonction : fondateur CEO (chief executive officer) chargé de la gestion financière et administrative ainsi que de la vision stratégique	Fonction : fondateur et COO (chief operating officer)	Fonction : co-fondateur et COO (chief operating officer)
	Dans l'entreprise depuis : 7 mois	Dans l'entreprise depuis : 1 an et demi	Dans l'entreprise depuis : 6 ans	Dans l'entreprise depuis : 4 ans
Intervenant 2 :	Nom : Raphaël	Nom : Jim	Nom : Guillaume	Nom : Raphaël
	Age : 38 ans	Age : 30 ans	Age : 29 ans	Age : 29 ans
	Fonction : partenaire au sein de Startup Factory et coach de Carfixer	Fonction : co-fondateur et Business developer de la partie marketing et commerciale	Fonction : Business Developer manager au niveau des « Sales »	Fonction : Knowledge manager et IT manager
	Dans l'entreprise depuis : 1 an au sein de Startup Factory	Dans l'entreprise depuis : 1 mois.	Dans l'entreprise depuis : 1 an	Dans l'entreprise depuis : 10 mois
Intervenant 3 :	Nom : Stéphane	Nom : Arnaud	Nom : Thomas	Nom : Sylvain
	Age : 38 ans	Age : 27 ans	Age : 34 ans	Age : 29 ans
	Fonction : CTO (chief technology officer) au sein de Startup Factory et coach de Carfixer	Fonction : Business Developer pour la partie flamande du pays et chargé de développer la plateforme web en fonction des besoins des clients	Fonction : Android Developer	Fonction : Global Business Developer
	Dans l'entreprise depuis : 1 an	Dans l'entreprise depuis : 1 mois	Dans l'entreprise depuis : 1 mois	Dans l'entreprise depuis : 1 an et 8 mois

2.5 Analyse des données

2.5.1 Analyse thématique et grille d'analyse

Pour procéder à l'analyse de nos données, nous avons élaboré une grille d'analyse pour faciliter l'approche analytique des quatre start-up retenues et rendre compte des

similarités et des différences qui apparaissent au sein des divers projets (Annexe 2). Nous avons aussi construit un modèle conceptuel qui synthétise les relations, interactions et modes de fonctionnement de chacune des start-up (Annexe 3). Finalement, nous nous sommes également référée à l'étude réalisée aux Pays-Bas sur une typologie des comportements de leadership en contexte innovant (de Jong, den Hartog, & Zoetermeer, 2003). Lors de la discussion, nous pourrions établir des analogies entre cette étude et les rôles et profils de leader relevés au sein de nos start-up.

III. Résultats des analyses

3.1 Etude de cas de la start-up Carfixer

Gestion du positionnement sur le marché et du réseau des clients

Les coaches du projet insistent sur l'importance d'adopter une « veille stratégique » pour être au faite de ce qui se passe sur le marché et ainsi, bâtir une solution qui réponde au besoin du client. Raphaël, coach, ajoute que la confrontation au marché est plus efficace que la conduite d'études de marché extrêmement longues : « *c'est intéressant de pouvoir conceptualiser et présenter le produit sur papier mais, par contre, on doit très vite quitter ça car ce n'est pas essentiel.* » (Annexe n°4.2 - Retranscription de l'entretien avec Raphaël, coach de Carfixer). Cependant, le CEO insiste sur l'importance de revoir constamment la segmentation initiale décrite dans le business model car, en fonction du test réalisé sur le marché et des retours reçus de la part des clients, il peut s'avérer essentiel de revoir la cible initiale.

Structures d'accompagnement : incubateurs et pouvoirs publics

La relation entre l'incubateur Startup Factory et l'entrepreneur, CEO du projet, ne suit pas les schémas classiques d'encadrement par incubation. En effet, un des coaches insiste sur « le point différenciateur » et sur la création de valeur amenée par la structure : la co-crédation de projets entrepreneuriaux. Ainsi, les coaches et partenaires de la start-up, Startup Factory, s'investissent davantage dans chacun des projets encadrés et disposent d'un point de vue interne au niveau de Carfixer, ce qui n'aurait pas été le cas avec un incubateur externe. De ce fait, l'implication est plus conséquente et la structure se limite au

nombre de projets accompagnés pour pouvoir toujours attester d'un suivi de qualité. Le CEO du projet, Anthony témoigne d'ailleurs de l'apport de la structure : « *l'incubateur apporte déjà un état d'esprit « Lean », une certaine méthodologie et c'est une première chose. La deuxième chose c'est l'accès à une expertise plutôt digitale mais également une gestion administrative et comptable* » (Annexe n°4.1 - Retranscription de l'entretien avec Anthony, CEO). Un des coaches dévoile le côté « challenger » et le renouvellement de l'entrepreneur suscité par l'incubateur : il est important de faire prendre conscience aux entrepreneurs que le but est l'identification du « pain » du client et, par la suite, la conversion des données collectées pour réduire les possibilités et s'ouvrir à un business bien précis. Il estime que les entrepreneurs ont trop tendance à tenir compte de leurs émotions dans les décisions prises plutôt que de ramener davantage les choses à des procédés rigoureux.

Gestion du financement et rôles des investisseurs

Tout d'abord, la présence d'un investisseur n'est nécessaire qu'à partir du moment où le projet témoigne déjà de résultats concluants, d'une certaine traction au niveau des tests réalisés sur le marché. Le CEO insiste sur le fait qu'il faut être clair sur les motivations et orientations stratégiques qui poussent l'entrepreneur à s'adresser aux investisseurs. Raphaël, partenaire et coach du projet Carfixer le rejoint sur ce point : « *tout le monde pense que le capital c'est la clé du succès mais finalement c'est juste un moyen, à un moment, d'accélérer. Si l'apport en capital est nécessaire, il ne doit pas être amené trop tôt parce qu'un des facteurs d'échec des start-up c'est de recevoir trop vite du financement, de ne pas savoir bien le dépenser et finalement, d'avoir brûlé trop rapidement du cash sans rien avoir délivré ce qui bloque les futures levées de fonds.* » (Annexe n°4.2 - Retranscription de l'entretien avec Raphaël, coach de Carfixer). Au niveau du développement de Carfixer, Stéphane, coach, se confie : « *pour le moment, la Start-up est « en exécution » c'est-à-dire que le projet, après avoir acquis une certaine crédibilité par rapport au business model et validé la phase d'incubation nécessaire pour commencer à vendre, il se trouve désormais face à une option d'achat qui a été approuvée par le partenaire Corporate de Carfixer. Le partenaire, investisseur du projet, a été mis en contact avec notre entrepreneur toujours par l'intermédiaire de l'incubateur, co-createur, Startup Factory. Ainsi, Anthony devrait réaliser*

sa première levée de fonds dans un délai de trois à six mois. » (Annexe n°4.3 - Retranscription de l'entretien avec Stéphane, coach de Carfixer).

A ce niveau prévis, le leadership qui pourrait émaner n'apparaît pas encore car la start-up va seulement procéder aux premières levées de capital et donc, n'a pas encore suffisamment dû gérer les relations avec les investisseurs du projet.

Gestion des décisions stratégiques et opérationnelles

Les choix stratégiques et opérationnels de la start-up sont pris ensemble par l'entrepreneur, CEO et également par Startup Factory ; au fur à mesure que le CEO aura atteint la courbe d'apprentissage souhaitée par l'incubateur, le centre de décision rebasculera dans ses mains et celui de son co-fondateur. Le souhait de Startup Factory est de challenger l'entrepreneur pour lui permettre d'atteindre une certaine autonomie dans les choix à poser concernant le projet Carfixer. Par la suite, le CEO du projet souhaite définir une répartition des décisions à prendre en fonction des compétences propres à chacun des fondateurs mais également par rapport aux autres candidats qui rejoindront l'équipe. Son souci est donc de déléguer aux collaborateurs experts en fonction des décisions à prendre, au moment opportun.

Gestion du capital humain

Même si Carfixer ne dispose pas encore de sa propre équipe, le CEO témoigne d'ores et déjà d'un intérêt particulier pour les collaborateurs de Startup Factory qui l'accompagnent et travaillent sur le projet. De plus, le CEO rappelle l'importance de s'entourer de candidats compétents dans la construction de l'équipe entrepreneuriale : *« tous les premiers candidats ou co-fondateurs doivent être exceptionnels... En fait, ils doivent être bien meilleurs que le fondateur pour apporter une valeur ajoutée. Le capital humain est clairement la dimension la plus importante. »* (Annexe n°4.1 - Retranscription de l'entretien avec Anthony, CEO).

L'entrepreneur montre l'intérêt d'encadrer l'équipe car les personnes qui œuvrent ensemble pour un projet commun feront la différence.

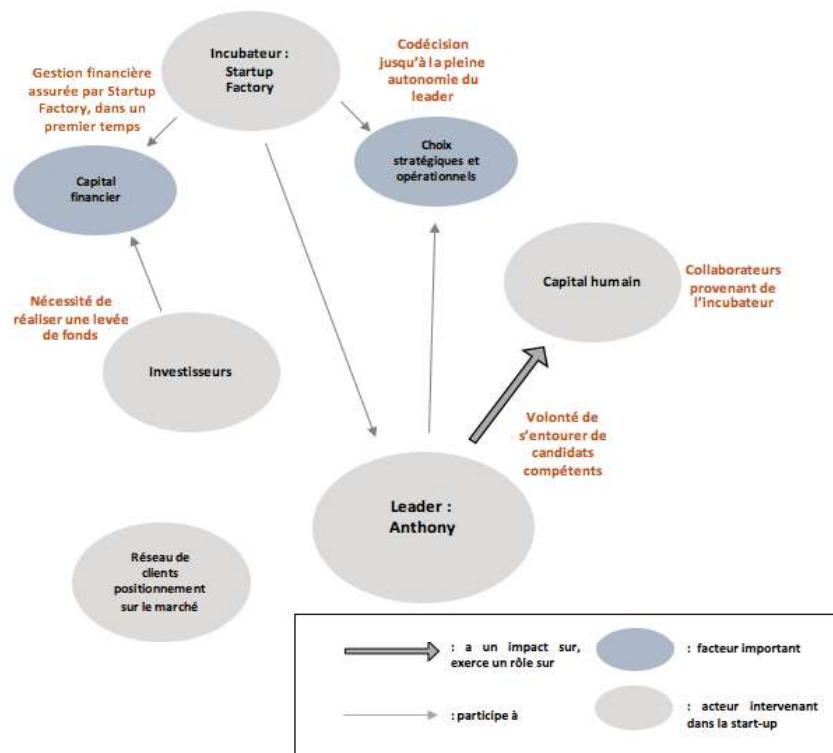
Rôle de l'innovation, de la créativité en interne

Le CEO perçoit l'innovation comme la méthodologie à mettre en place au sein de Carfixer pour capter ce que le marché recherche et le traduire en quelque chose de différent par rapport aux solutions actuelles. Jusqu'ici, le projet ne témoigne pas encore d'exemples supplémentaires si ce n'est la solution apportée aux gestionnaires de flotte qui utilisent Carfixer pour la comparaison de devis de réparations.

Aspiration et gestion personnelles du leader

Le CEO insiste sur la nécessité de **se remettre en question et sur l'aide apportée par les feedback** pour se concentrer sur les améliorations à fournir en termes de compétences personnelles ou encore en termes de processus à améliorer dans l'entreprise : « (...) *l'important c'est pas forcément où tu en es mais où tu seras demain et après-demain. (...) Tu dois constamment te remettre en cause mais tu sais aussi que tu dois aller de l'avant parce que tu as des impératifs (...)* » (Annexe n°4.1 - Retranscription de l'entretien avec Anthony, CEO).

Figure 1 - Modèle conceptuel de la start-up Carfixer



3.2 Etude de cas de la start-up Smovin

Gestion du positionnement sur le marché et du réseau des clients

Smovin n'a pas réalisé énormément d'études marketing avant de tester le produit au sein des réseaux personnels de chacun des entrepreneurs du projet. Le CEO insiste sur l'apprentissage que l'on retire en réalisant des études de marché par soi-même au lieu de faire appel à des professionnels comme c'est le cas en corporate : *« certes les études donnent des indications mais cela reste très général et global et il n'y a rien de mieux comme études que celles que tu fais toi-même sur le marché et celles où tu t'es planté (...) »* (Annexe n°5.1 – Retranscription de l'entretien avec Michaël, CEO). Arnaud, le Business developer ajoute qu'on peut dégager un suivi d'études de marché par le développement de l'application selon les attentes et demandes des clients qui utilisent la plateforme : *« l'idée va évoluer en fonction du marché, des nouvelles parts de marché que tu apprends à connaître et donc, dans ce sens-là, c'est un suivi permanent. »* (Annexe n°5.3 – Retranscription de l'entretien avec Arnaud, Business developer). Le CEO ajoute qu'avec l'arrivée du CTO, la dimension technique du projet prendra plus d'importance ; Michaël la challengera afin de comprendre les décisions liées à cette dimension.

Structures d'accompagnement : incubateurs et pouvoirs publics

Smovin est également un des projets encadrés par Startup Factory mais les entrepreneurs estiment qu'il est toujours préférable de faire les choses par soi-même de manière à obtenir quelque chose de plus adapté au projet. Jim, Global business developer insiste sur ce point : *« les incubateurs peuvent être intéressants pour les gens qui n'ont aucune expérience dans le marché ou dans l'entrepreneuriat ; ils seront guidés par des gens qui ont de l'expertise et de l'expérience ; se faire recadrer de temps en temps ça peut être bien. »* (Annexe n°5.2 – Retranscription de l'entretien avec Jim, Global business developer).

Gestion du financement et rôles des investisseurs

Dans un premier temps, il n'y a pas un réel besoin de financement. Les entrepreneurs de Smovin pensent que pour attirer leurs investisseurs, ils doivent montrer qu'ils ont un produit, qu'ils ont compris le marché sur lequel ils opèrent mais également qu'il faut

procéder par essais-erreurs et en établir le bilan. Le CEO ajoute qu'ils sont à la recherche d'investisseurs qui certes, amèneront du capital mais plus encore pourront apporter une certaine expertise produit, une expertise marché ou encore une expertise client. Ils recherchent également des investisseurs capables de fournir des réseaux dans le secteur de l'immobilier. Pour le moment, ils vont essayer de lever des fonds avec des personnes capables de leur donner un feedback pour les aiguiller dans le développement. Michaël, le CEO, insiste sur un autre élément important : *« ces investisseurs doivent avoir confiance dans l'équipe car ils investissent plus dans l'équipe que dans le produit, même si pour le moment il est fonctionnel. C'est dans la vision de l'équipe et la capacité d'exécution qui est démontrée aux investisseurs que l'on peut susciter leur adhésion. »* (Annexe n°5.1 – Retranscription de l'entretien avec Michaël, CEO). Actuellement, l'équipe a déjà développé une « Minimal Value Proposition » c'est-à-dire qu'ils commencent déjà à vendre mais leur objectif est d'obtenir un business model avec des opérations qui sont « scalable » et pour cela, ils doivent procéder à une levée de fonds.

On ne peut donc pas encore témoigner d'un mode de fonctionnement ou d'un rôle particulier entrepris par le leader vis-à-vis de ces acteurs financiers.

Gestion des décisions stratégiques et opérationnelles

Les décisions sont prises conjointement au sein de l'équipe formée par le CEO et deux business developers qui assurent l'aspect commercial du produit pour le moment. C'est au niveau des compétences et des affinités de chacun par rapport aux fonctions à remplir que la répartition des fonctions se fait. Le CEO insiste sur l'intérêt de constituer un arbitrage en termes de temps et de diversité des profils, au sein de l'équipe et à propos des tâches déléguées. Il est conscient de son « pouvoir de trancher » en cas d'avis divergents mais il insiste sur l'importance de prendre les décisions collégialement pour le bon déroulement du projet. A ce niveau, la qualité du CEO du projet, est **la capacité de délégation**. Pour l'instant, il s'occupe des aspects techniques et du développement produit. Le côté business et les relations avec les clients sont gérés par le Global business developer le co-fondateur du projet. Le CEO a une totale confiance dans la gestion du business mise en œuvre par Jim, Global business developer et par Arnaud, business developer qui vient de les rejoindre. Pour

lui, chacun a la possibilité d'intervenir dans la prise de décisions avec les arguments adéquats.

Gestion du capital humain

L'aspect relationnel fait partie intégrante des préoccupations quotidiennes du CEO. La bonne entente entre les collaborateurs est très importante et Michaël, le CEO est persuadé qu'elle favorisera la réussite de Smovin ; c'est cette culture nourrie par l'absence de formalisme, le fait que les collègues deviennent de réels amis qui est important. Arnaud, business developer témoigne de l'importance de cette ambiance interne: « *le côté humain que Michaël dégage est extrêmement important. (...) C'est important de pouvoir se faire des petites blagues au bureau, d'un peu rigoler...* » (Annexe n°5.3 – Retranscription de l'entretien avec Arnaud, Business developer).

Pour le CEO, il est primordial que les **collaborateurs se sentent écoutés pour être davantage motivés et impliqués dans leurs tâches et objectifs**. Jim, Global business developer ajoute qu'au sein de l'équipe, il faut aussi apprendre à se remettre en question et, pour cela, qu'il est extrêmement **important de savoir communiquer** : « *il faut que les gens qui prennent de grandes décisions, communiquent extrêmement fort. Et pour les employés qui rapportent, il faut mettre en place un système de communication.* » (Annexe n°5.2 – Retranscription de l'entretien avec Jim, Global business developer). Le CEO insiste : le **leader n'œuvre jamais seul mais avec l'ensemble des collaborateurs** qui s'activent sur le projet.

Les trois entrepreneurs s'accordent sur **l'intérêt porté aux apprentissages permanents** dont chacun doit faire preuve pour évoluer au sein de l'entrepreneuriat et de Smovin. Néanmoins, ces apprentissages relèvent parfois plus du développement produit et des aspects techniques du projet. Le fait que chacun d'eux apprenne énormément de manière autonome ou en s'adressant aux autres renforce la cohésion qui s'installe au sein de l'équipe, mais aussi avec des personnes du domaine entrepreneurial.

Rôle de l'innovation, de la créativité en interne

Au sein de Smovin, l'innovation se traduit, tout d'abord, dans le domaine de la gestion de biens immobiliers. En effet, les entrepreneurs simplifient les méthodes qui

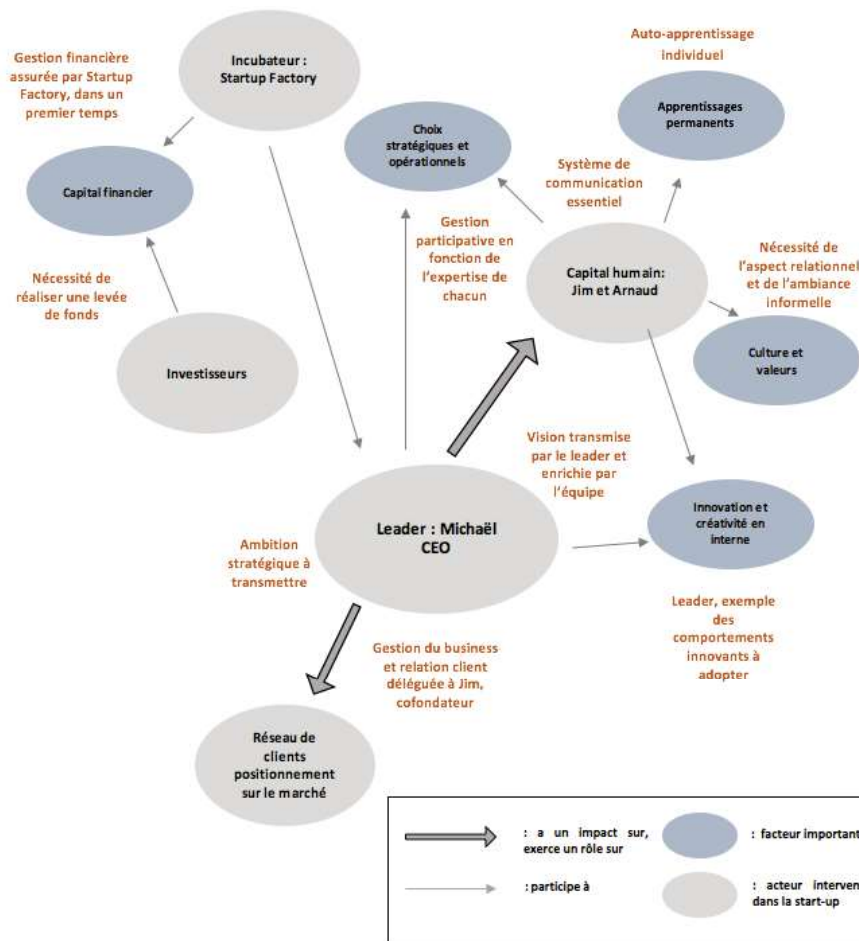
permettent de gérer les données administratives et financières des biens immobiliers autrefois réalisées par des fichiers Excel. Michaël, le CEO en témoigne : « *notre créativité a été la remise en question de ce qui existait en y trouvant des alternatives.* » (Annexe n°5.1 – Retranscription de l’entretien avec Michaël, CEO). Le CEO **a un rôle de modèle** dans l’adoption de comportements innovants. Il montre l’exemple afin de favoriser l’adhésion du reste des collaborateurs : « *ma valeur au niveau de l’équipe est mon intérêt pour tout ; j’aime toucher à tout. Ensuite, j’aime bien faire des liens entre des choses totalement aberrantes ce qui permet une certaine créativité.* » (Annexe n°5.1 – Retranscription de l’entretien avec Michaël, CEO).

Aspiration et gestion personnelles du leader

Parmi les comportements déjà mis en place par le CEO, il faut ajouter celui de **communiquer à l’équipe la vision** définie par lui pour montrer la ligne de conduite commune à tous. Michaël, le CEO pense que cette vision va s’enrichir avec l’apport de chacun au sein de l’entreprise : « *j’aurai une partie imposante de la vision mais ma vision évolue avec les **feedback délivrés** par les autres et chacun va avoir sa vision dans sa dimension car au niveau de l’aspect technique je pense que le CTO aura sa propre vision (...)* » (Annexe n°5.1 – Retranscription de l’entretien avec Michaël, CEO). Le CEO insiste aussi sur le **rôle des feedback** pour mener à bien le projet. Il faut être impliqué mais également impliquer le reste de l’équipe pour que le projet fonctionne.

Jim, Global business developer conforte également l’idée qu’il faut communiquer à l’équipe une certaine ambition de la part des co-fondateurs pour arriver à des objectifs performants : « *il faut du leadership et du « team spirit » c’est indispensable.* » (Annexe n°5.2 – Retranscription de l’entretien avec Jim, Global business developer).

Figure 2 - Modèle conceptuel de la start-up Smovin



3.3 Etude de cas de la start-up Aproplan

Gestion du positionnement sur le marché et du réseau des clients

Au sein des cas choisis, Aproplan a la particularité d'avoir elle-même été son premier client testeur de l'application développée pour faciliter la communication et le transfert de plans sur les chantiers de construction. En effet, lors de la construction de leurs bureaux lorsqu'ils travaillaient pour l'entreprise Netica, les entrepreneurs du projet ont souhaité faciliter le transfert de travail entre les hommes de métier. Ils n'ont pas réalisé de grandes études de marché car leur produit était innovant dans le sens où aucune application n'avait été créée auparavant pour solutionner ce besoin. Renauld, COO de la start-up en témoigne : « nous, on est arrivé dans un secteur où les gens étaient convaincus par un carnet, un appareil photo et un crayon ; il y a cinq ans, on nous regardait bizarrement mais maintenant,

ils se sont rendu compte de l'utilité du produit donc le besoin était là. On n'a pas fait d'énormes études de marché mais maintenant, on est sur le marché et donc, au sein de cet univers où l'on sent les besoins, les attentes et les évolutions futures du marché ; dès lors, on va dans cette direction-là. » (Annexe n°6.1 – Retranscription de l'entretien avec Renauld, COO). D'ailleurs, l'importance accordée au client et à l'écoute de ses attentes fait partie intégrante des préoccupations majeures d'Aproplan. Selon Guillaume, business développer et manager d'une équipe de sales, c'est d'ailleurs ce qui permet au projet d'avoir une réelle valeur ajoutée par rapport à ses concurrents: *« on a quelques concurrents qui sont meilleurs que nous mais, d'après le retour de nos clients et de nos prospects, c'est la simplicité et l'attention que l'on crée au niveau de notre client qui fait la différence. Pour nous, le client passe avant le développement ou l'innovation de notre produit, le plus important c'est que notre support soit réactif au niveau des demandes des clients. »* (Annexe n°6.2 – Retranscription de l'entretien avec Guillaume, Business developer). La priorité accordée au réseau de clients fait donc partie des lignes de conduite mises en place par les leaders de l'entreprise.

Structures d'accompagnement : incubateurs et pouvoirs publics

A ses débuts, la start-up a disposé d'un incubateur particulier. De fait, le business developer nous explique qu'Aproplan a été créée en tant que Spin-off, au sein de Netica, et ce sont les développeurs de cette entreprise qui ont créé ce projet. Le COO insiste sur l'avantage d'avoir eu recours à ce type d'incubation concernant les aspects administratifs et comptables ou encore l'espace pour développer le produit : *« le gros avantage c'est que vous avez déjà des locaux et puis on avait déjà tout un staff ; par exemple, une réceptionniste, au niveau de l'administration, la comptabilité, tous des trucs auxquels on ne pense pas à la base parce que vous êtes déjà un peu au four et au moulin à essayer de vendre. (...) je ne pense pas qu'un incubateur soit essentiel pour démarrer une start-up mais c'est clair que c'est un service intéressant ; après, il faut calculer combien il coûte par rapport à ce qu'il rapporte. »* (Annexe n°6.1 – Retranscription de l'entretien avec Renauld, COO). La structure a également bénéficié d'aide de la région wallonne ou de la région de Bruxelles - Capitale et Renauld et Guillaume démontrent les incitants fournis par l'aide des pouvoirs publics. En effet, ils ont bénéficié d'avantages au niveau des PFI et autres aides à l'emploi

pour engager plus de ressources que ce qu'ils auraient pu faire sans cet apport non négligeable.

Les leaders de l'entreprise, Thomas, CEO et Renauld, COO ont pu bénéficier sans doute d'une aide supplémentaire en étant initialement développeurs au sein de Netica ; ainsi, ils avaient la facilité d'aller chercher de l'aide dans l'un ou l'autre département au début du développement du produit.

Gestion du financement et rôles des investisseurs

Le business developer explique que l'accès au capital ainsi que le rôle que les investisseurs peuvent jouer, vont dépendre de **l'ambition et de la vision dégagées par le CEO du projet**. En effet, cela a été le cas d'Aproplan puisque le **CEO souhaitait à la fois développer la niche qu'ils avaient en tant que PME belge mais également voir le potentiel de croissance à l'échelle européenne et mondiale** puisque ce dernier était assez prometteur. L'accès au capital est donc fondamental pour accélérer mais il faut toujours savoir justifier le choix de lever des fonds au sein des business models qui seront présentés aux investisseurs. Le COO le rejoint en expliquant qu'étant dans un mode de croissance, c'est essentiel de prendre des parts de marché et donc le besoin en capital devient nécessaire. Il indique également qu'un élément essentiel dont tiennent compte les investisseurs est l'équipe derrière le projet car, au-delà du produit, c'est dans l'équipe qu'ils investissent réellement. Enfin, Renauld, COO explique que les investisseurs qui sont intervenus dans les levées de fonds déjà plus importantes ont pu amener une réelle expertise qui a permis d'enrichir le projet.

Gestion des décisions stratégiques et opérationnelles

Il y a deux grands pôles de décisions au sein d'Aproplan. Le COO explique qu'il y a d'abord un comité exécutif qui regroupe les grands managers de chacun des départements et qui représente la société. Ces managers discutent des grandes lignes directrices de l'entreprise. Ensuite, il y a un board composé des investisseurs et d'hommes du métier qui apportent une certaine expertise et une vraie valeur pour pouvoir challenger les décisions et les approuver ; toutefois les décisions sont toujours prises par le premier comité et ce board

se charge de vérifier si les budgets ou les business plans définis sont correctement mis en œuvre. Le Board représente ainsi plutôt un **organe de contrôle et d'approbation** des décisions qui ont été prises par le management au sens large, c'est-à-dire, par nos deux leaders, Thomas, CEO et Renault, COO. Ces derniers privilégient une **compréhension claire** pour que les choses soient exécutées et progressent correctement.

Pour le choix des stratégies poursuivies, la configuration choisie dans l'entreprise témoigne d'ores et déjà de la **participation des collaborateurs qualifiés dans la gestion des décisions**. Ainsi, le COO témoigne de **l'autonomie de gestion dont dispose chacun des départements**. Les leaders **délèguent donc le management** propre à chacun des secteurs aux managers responsables des départements et, tous les six mois, ils revoient ensemble les business plans définis jusque-là : *« on cherche à ce que tout le monde soit sur le même pied d'égalité (...) on essaie avant tout d'avoir des équipes efficaces qui collaborent avec des objectifs clairs. C'est l'idée qu'on cherche à véhiculer au sein des différents départements. »* (Annexe n°6.1 – Retranscription de l'entretien avec Renault, COO). Le business developer explique que chacun des collaborateurs peut émettre des propositions toujours justifiées et correctement présentées aux dirigeants de manière à participer aux processus décisionnels. Il faut simplement veiller à une communication claire et une collaboration entre les employés pour maintenir la participation du groupe et **la relation de confiance qui incarnent le leadership**, selon Renault, le COO.

Gestion du capital humain

Comme l'indiquent le Business developer et l'Android developer sur le projet, la participation des employés au sein de l'entreprise ne peut se faire qu'en présence d'une expertise et de compétences multiples. Ainsi, **l'intérêt des apprentissages permanents** pour rester actifs au niveau des procédés que ce soit dans le milieu de la vente ou encore du développement technologique semble nécessaire. La structure offre certaines formations mais l'apprentissage se fait principalement de manière autonome nous explique Thomas, Android developer. Renault, COO ajoute que cela fait partie de l'ADN de tout bon entrepreneur de veiller à son apprentissage continu : *« on peut finir par s'ennuyer en faisant tout le temps la même chose, quand on passe du temps à ne pas apprendre, et c'est très*

stressant pour un collaborateur de dire qu'en trois ans, par exemple, on n'a pas évolué, si on se retrouvait sur le marché de l'emploi. » (Annexe n°6.1 – Retranscription de l'entretien avec Renault, COO).

L'intérêt porté aux employés apparaît également comme une nécessité au sein d'Aproplan. En effet, Thomas, Android developer, ainsi que Guillaume, Business developer reconnaissent combien le COO, Renault est accessible pour les employés qui le souhaitent. Très vite, une « Happiness Officer » a été engagée au sein de l'organisation comme nous l'a expliqué Renault pour assurer une écoute vis-à-vis des employés. Le COO insiste sur le fait que les gens doivent être heureux au travail non pas pour être productifs mais pour être heureux. Il estime que les gens s'investissent à part égale dans un tel projet et de ce fait, il faut favoriser un climat favorable et chaleureux où chacun est considéré comme égal. Cela fait partie de la philosophie et de « l'happiness afficher » de l'entreprise : *« on travaille ensemble, on travaille pour un but commun, les gens ne viennent pas travailler pour mon associé et moi ; j'ai toujours trouvé ça horrible de dire qu'on travaillait pour un patron (...) moi je travaille sur le même pied d'égalité que n'importe quel collaborateur. »* (Annexe n°6.1 – Retranscription de l'entretien avec Renault, COO). Les valeurs communiquées au sein de l'entreprise témoignent également de la culture organisationnelle véhiculée aux collaborateurs ; dès l'engagement des employés, les valeurs et la culture de l'entreprise doivent être partagées par les futures recrues de manière à susciter une cohésion, une bonne entente et une complémentarité entre les employés. Le COO insiste également sur la volonté de maintenir cet héritage, cette cohésion et cette ambiance familiale même dans le cadre d'une structure plus importante. De plus, il est persuadé que si les collaborateurs adhèrent aux valeurs, ils les transmettront de manière tout à fait naturelle aux autres.

Renault, COO ajoute également l'importance de son **rôle de clarificateur dans l'organigramme de l'entreprise**. Selon lui, cela permet d'éviter des conflits futiles et il est indispensable que chacun soit conscient de la tâche à réaliser, des attentes et des responsabilités qui pèsent sur lui ainsi que la place que chacun a dans l'organisation. Les leaders veillent aussi à un « contrôle » des tâches assignées. Thomas, Android developer, en témoigne : *« Renault va s'assurer au quotidien que ça bosse. Tous les matins, on le voit, on*

fait des meetings et des outils d'organisation sont mis en place pour voir qui fait quoi, quand, comment et pourquoi (...) » (Annexe n°6.3 – Retranscription de l'entretien avec Thomas, Android developer). Il démontre également **l'importance accordée aux feedback pour améliorer la gestion interne**. Thomas, Android developer témoigne : *« les leaders nous demandent du retour parce qu'on est quand même toujours dans l'essai-erreur mais ce sont aussi des personnes qui cherchent du feedback pour savoir comment bien gérer les choses ; Renauld l'affiche dans le « day to day » mais on est aussi demandeur de ça.* (Annexe n°6.3 – Retranscription de l'entretien avec Thomas, Android developer).

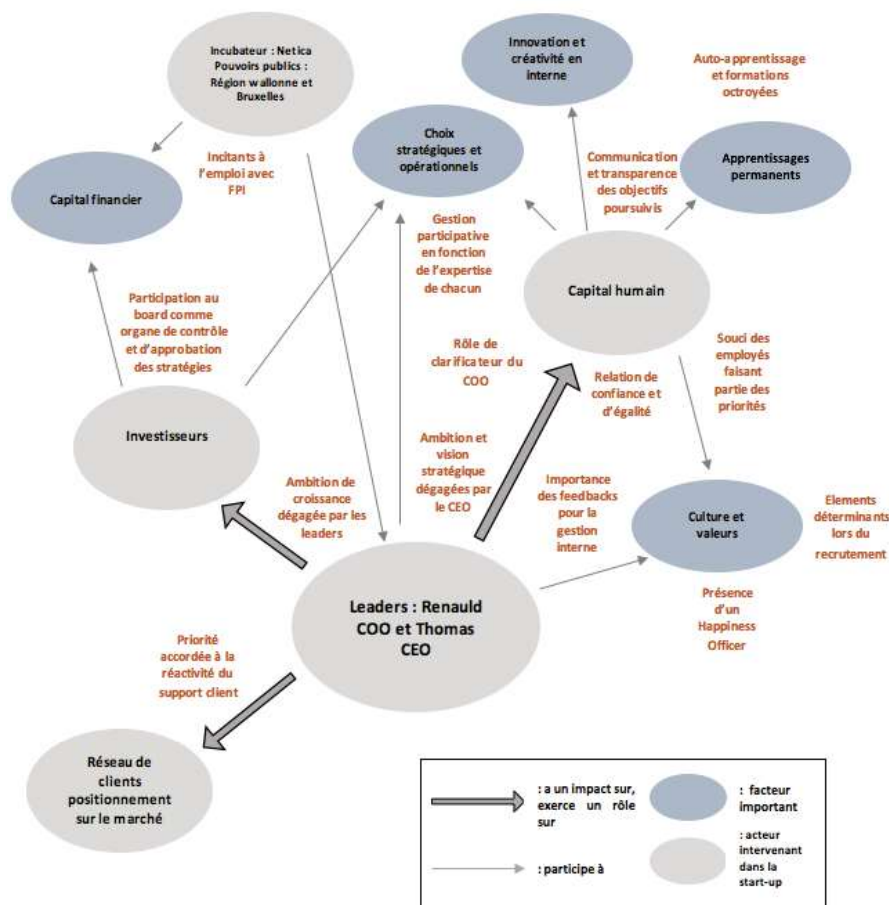
Rôle de l'innovation, de la créativité en interne

La plateforme développée pour les chantiers constitue une innovation de manière générale et, en interne, l'innovation est surtout importante au niveau des développeurs IT. Ces employés doivent sans cesse être au top des innovations technologiques et l'Android developer pense que c'est l'attention accordée aux employés par les leaders de l'entreprise qui favorise la productivité et la motivation des employés pour se maintenir au top des innovations.

Aspiration et gestion personnelles du leader

Deux leaders sont à la tête d'Aproplan et nos trois intervenants s'accordent sur l'existence d'une complémentarité entre Renauld, COO et Thomas CEO : ils définissent un parfait équilibre entre la performance et le souci des collaborateurs ; c'est ce qui fait la force de la start-up. La **capacité d'inspiration** dont les leaders font preuve permet de challenger les employés et de les motiver. Thomas, développeur Android, rappelle également **leur volonté d'être les plus transparents possible** dans la définition des objectifs à atteindre. Deux fois par mois, le CEO, insiste sur la poursuite des résultats inhérents au succès de l'entreprise en s'occupant des relations à l'extérieur avec les investisseurs, les clients, etc. Il s'occupe davantage des **objectifs et de la vision stratégique et ambitieuse du projet** là où le COO se situe davantage en interne, au niveau de l'organisation des employés.

Figure 3 - Modèle conceptuel de la start-up Aproplan



3.4 Etude de cas de la start-up Take Eat Easy

Gestion du positionnement sur le marché et du réseau des clients

Karim, COO sur le projet, nous explique que les fondateurs ne disposaient pas du temps nécessaire pour réaliser d'énormes études de marché. Ils fonctionnaient davantage par essais et erreurs pour voir concrètement ce qui portait ses fruits. Il soulève également l'importance de se développer dans un marché suffisamment grand pour pouvoir faire d'un projet entrepreneurial, une « success story ». Responsable du business development du projet, Sylvain indique que les différents co-fondateurs s'informaient beaucoup pour vérifier si leur intuition était effectivement valable et ce, en discutant avec des personnes expertes dans le milieu. Finalement, si les ressources de la boîte leur permettaient de tester cette opportunité alors, ils l'expérimentaient directement sur le marché.

Structures d'accompagnement : incubateurs et pouvoirs publics

Le COO explique qu'en terme qualitatif, l'incubation dont ils ont bénéficié au début du projet avec Nest'up était très faible et l'incubateur n'a pas réussi à trouver leur bon positionnement ; néanmoins, celui-ci leur a permis de prendre suffisamment confiance en eux pour lancer le projet. Il ajoute aussi qu'en Belgique, avec le développement relativement faible de start-up, il n'y a pas beaucoup de personnes capables de savoir exactement comment fonctionne une start-up et de communiquer ainsi l'expertise nécessaire : « *un accompagnement complet avec quelqu'un qui apporte une certaine expertise, il n'y a pas ce genre d'initiatives ni ce genre de personne(s).* » (Annexe n°7.1 – Retranscription de l'entretien avec Karim, COO). Une fois basé à Bruxelles, le projet a également reçu des subsides de la part d'Innoviris, d'autres subsides à la consultance. Leur incubateur Nest 'up est également une initiative créée par « Charity Wallonia » et financée par la région wallonne.

Gestion du financement et rôles des investisseurs

Selon le Global business developer, au départ, certes il y a les family & friends ainsi que des business angels qui investissent dans le projet mais quand la croissance du projet s'intensifie, on passe alors à des venture capitalists et des fonds d'investissements qui eux deviennent très exigeants à la fois sur la qualité de l'équipe en terme de compétences mais également sur le potentiel de marché et l'attraction de celui-ci. Le COO précise qu'au sein de la recherche de leurs investisseurs, ils souhaitaient à la fois l'apport du capital ainsi que l'expertise apportée par ceux-ci mais, en raison de la compétition assez importante avec leurs concurrents, ils recherchaient des investisseurs capables de réinvestir par la suite dans le projet. Il explique que c'est souvent difficile au départ d'attirer ce genre d'investisseurs et, à partir du moment où les levées de fonds atteignent 6 ou 30 millions, on en arrive aux fonds d'investissement qui ne jouent plus au même niveau. Le Global business developer ajoute que, pour capter ce genre d'investisseurs, il faut être numéro 1 sur le marché et donc créer de la croissance. Au sein du conseil d'administration, les investisseurs cherchaient à pousser la croissance à son maximum ; l'entreprise a alors engagé davantage de collaborateurs et ensuite, les investisseurs se sont repositionnés sur des objectifs de rentabilité et non plus sur une telle croissance mais le timing était trop serré pour changer complètement de direction. Le COO le rejoint en indiquant que le projet subissait une

certaine pression de la part des investisseurs car ces derniers avaient peur de la concurrence et poussaient ainsi les leaders du projet à prendre des risques et à développer leur business model sur des levées de fonds plutôt que sur base de profitabilité et c'est sur ce point que la pérennité de l'entreprise a fini par s'arrêter. Dans les derniers mois de Take Eat Easy, le Global business developer explique que les investisseurs sont devenus les boss et les co-fondateurs n'avaient plus grand-chose à dire. C'est sur ce point qu'il nous met en garde sur la prise de contrôle que les investisseurs peuvent prendre. Ainsi, selon Raphaël, IT manager sur le projet, il est important de connaître le besoin qui justifie l'apport financier car selon lui, le capital extérieur peut impliquer certaines répercussions sur la gestion interne du projet mais également sur la valeur de la société en laissant entrer en interne des investisseurs à qui on a donné un certain pouvoir comme cela a été le cas de Take Eat Easy. Une autre particularité de ces investisseurs, retenue par l'IT manager, est que l'investisseur principal de l'entreprise avait une grosse part dans l'entreprise et, de ce fait, un pouvoir décisionnaire important mais il avait également des parts chez la concurrence. Les leaders n'ont donc pas été assez vigilants dans l'identification de leurs investisseurs et il aurait mieux valu se positionner uniquement en tant que leader national plutôt que de laisser cet investisseur investir en optant pour un positionnement européen.

Gestion des décisions stratégiques et opérationnelles

Selon le COO et l'IT manager, il y avait deux pôles décisionnels. Premièrement, le « board » était chargé des dépenses opérationnelles globales ainsi que des stratégies business comme le choix des couvertures des prochaines villes où Adrien, le CEO, se chargeait d'y transmettre les décisions prises entre les 4 co-fondateurs. Deuxièmement, compte tenu de la vitesse avec laquelle l'entreprise se développait, il était fondamental d'instaurer un leadership confié aux managers des différents départements. En effet, l'entreprise disposait d'une structure matricielle avec la présence de general managers puis des city managers et ainsi de suite. **Les décisions** étaient alors **déléguées** aux personnes qui disposaient de l'expertise nécessaire pour assurer ce management, par département d'activités. Selon l'IT manager, les sales disposaient d'objectifs de résultats et de performance extrêmement grands et Sylvain, Global business developer qui avait été engagé pour son expertise et sa capacité à prendre des risques pour atteindre ces buts, était

extrêmement doué et compétent à ce niveau. Raphaël, IT manager ajoute: *« pour les décisions financières en interne par exemple, c'est grâce à Claire que nous avons pu tenir aussi longtemps car elle permettait de tempérer la frénésie que tu peux avoir dans toutes les start-up. »* (Annexe n°7.2 – Retranscription de l'entretien avec Raphaël, IT manager). Ainsi, le COO explique que chacun disposait d'une réelle autonomie pour mener à bien ces divers objectifs.

Gestion du capital humain

Selon le Global business developer, l'équipe était essentielle au sein de Take Eat Easy et c'était sans doute l'atout majeur de cette entreprise. Tout d'abord, il y avait une extraordinaire complémentarité entre les 4 co-fondateurs. La culture partagée au sein de la boîte allait dans cette direction. Selon Karim, COO du projet, dès l'engagement des collaborateurs, les fondateurs s'assuraient de bien s'entendre avec les futures recrues : *« on avait ce qu'on appelle le beer test c'est-à-dire est-ce qu'il s'agit d'une personne avec qui on voudrait bien prendre un verre un soir. »* (Annexe n°7.1 – Retranscription de l'entretien avec Karim, COO). **La complémentarité et le relationnel dégagés en interne étaient selon Karim, COO un atout majeur :** *« l'équipe était relativement jeune ; la plupart avait moins de 30 ans, et tout le monde bossait comme des malades et était hyper motivé. »* (Annexe n°7.1 – Retranscription de l'entretien avec Karim, COO).

La **motivation** était également un point important. Dès l'engagement, le COO explique qu'ils étaient à la recherche de très bons profils dotés de l'expérience nécessaire pour commencer le jour J, mais ils voulaient aussi engager des collaborateurs capables de **se dépasser et de donner encore davantage que ce qu'ils avaient déjà démontré** ; les fondateurs étaient plus attentifs au dynamisme, à la réactivité et flexibilité des candidats plutôt qu'à la taille de leur CV. Au niveau des sales, Sylvain, Global business developer avait notamment **développé des « incentives » intéressantes pour assurer la continuité des objectifs fixés** en terme de résultats. L'autonomie et l'indépendance dont pouvaient jouir l'ensemble des managers aboutissaient à des résultats intéressants : *« les gens disposaient d'une liberté et avaient tout en main pour faire leur truc. C'est pas vraiment quelque chose que l'on avait instauré ; ça provenait de nos valeurs et de l'ambiance partagée. »* (Annexe

n°7.1 – Retranscription de l’entretien avec Karim, COO). Raphaël, IT manager témoigne aussi des récompenses mises en place pour favoriser la productivité des employés : « *je pense que Take Eat Easy était la start-up avec les commissions les plus élevées parmi les start-up que je connaisse.* » (Annexe n°7.2 – Retranscription de l’entretien avec Raphaël, IT manager). A ce propos, Karim, COO ajoute : « *je pense que c’est partout pareil, tu ne peux pas demander 100% des gens et ne rien leur donner en retour.* » (Annexe n°7.1 – Retranscription de l’entretien avec Karim, COO).

Selon l’IT manager, les leaders et les co-fondateurs étaient extrêmement attentifs et soucieux des membres de la boîte. Ainsi, il y avait une réelle **volonté de s’aider les uns les autres**, cela faisait partie de la culture et de l’ambiance interne, et les fondateurs étaient persuadés de l’importance de l’équipe pour parvenir à grandir tous ensemble. Il y avait une importance accordée aux **apprentissages continus** mais cela intervenait encore au niveau de la dynamique interne et de la cohésion entre les collaborateurs.

De plus, selon le Global business developer, **les leaders accordaient une importance particulière à une communication des plus efficaces et compréhensibles** au sein des différents départements y compris avec les travailleurs des pays étrangers. Ainsi, les équipes utilisaient l’outil Slack afin de communiquer entre eux de manière à organiser la communication en fonction des « channels » adéquats. Adrien, CEO et Karim, COO s’assuraient de la bonne communication et insistaient sur l’importance des feedback pour assurer une meilleure gestion interne au niveau des objectifs à atteindre ou des tâches à réaliser : « *il y avait des réunions toutes les semaines. Tous les lundis soirs, par exemple, t’avais des réunions avec les city managers de tous les pays.* » (Annexe n°7.3 – Retranscription de l’entretien avec Sylvain, Global business developer). Une approche parfois plus émotive était d’application dans le département développement pour motiver l’équipe, malgré la pression des impératifs qui pouvaient provenir du board et des investisseurs.

Le Global business developer explique qu’il y avait sans doute **des erreurs au niveau du management des personnes** car les entrepreneurs ne réfléchissaient pas toujours en tant que vrais « starturpers » pour gérer les budgets comme par exemple lorsqu’on permettait à chacun des employés de commander le midi parmi les restaurants membres de Take Eat

Easy et ce, aux frais de la boîte. Etant donné la concurrence, ils voulaient permettre aux employés de s'identifier au service et cela était ancré dans la culture mais cela donnait parfois l'image d'une grosse boîte avec « un puits sans fond ».

Rôle de l'innovation, de la créativité en interne

Take Eat Easy a opté pour une innovation en deux temps : à la fois l'application développée pour choisir le plat à commander au sein de restaurants de luxe sélectionnés permettait de garantir la qualité des mets proposés mais Take Eat Easy a également fait le choix de s'occuper elle-même de la livraison des produits. Ainsi, les produits sont innovants socialement puisqu'ils ont cherché à faire de « l'ubérisation » concernant les coursiers qui se chargeaient de livrer les plats choisis chez les clients et utilisateurs de la plateforme. Karim, COO de la start-up, a également ajouté : *« l'innovation c'est d'avoir un service qui fonctionne mais la complexité c'est que à partir du moment où tu grandis, il faut arriver à conserver cette qualité de service dans ta phase de croissance (...) »* (Annexe n°7.1 – Retranscription de l'entretien avec Karim, COO). Raphaël, IT manager chez Take Eat Easy a également traité l'innovation non plus sous l'angle « technique » mais plutôt sous **la dynamique des équipes qui œuvrent sur un même projet**. Pour lui, l'innovation permet d'avoir des équipes plus dynamiques et beaucoup plus polyvalentes : *« (...) Justement si tu encourages cette dynamique d'innovation, tu pousses les employés à prendre des risques, à essayer et à tester (...) là c'est clair que l'innovation et la créativité au niveau de la productivité finalement de ton équipe c'est hyper important. »* (Annexe n°7.2 – Retranscription de l'entretien avec Raphaël, IT manager).

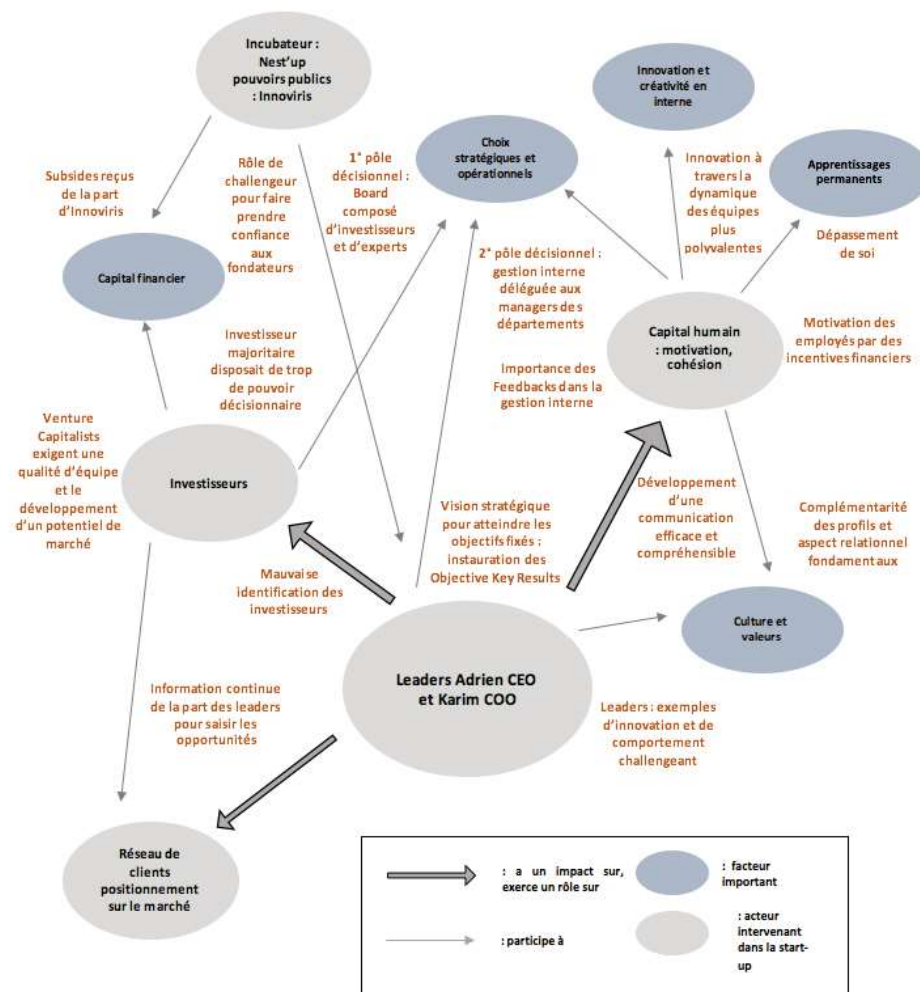
Aspiration et gestion personnelles des leaders

Tout d'abord, parmi les quatre fondateurs de la start-up, Adrien, CEO et Karim, COO étaient les deux individus qui semblaient être les détenteurs principaux de leadership. Ainsi, un premier leadership commun était **l'accent mis sur la poursuite et la réalisation des objectifs**. Avec un projet dont la croissance augmentait à cette rapidité, cette manière de guider l'équipe apparaissait comme essentielle. Pour cette raison, les membres de l'entreprise avaient mis en place des « Objective Key Results » de manière à intégrer les employés aux différents niveaux de l'organigramme dans la définition et la poursuite des

buts : « ce n'était pas des objectifs imposés du haut vers le bas, c'était des objectifs à aligner et si ça ne « fitait » nulle part, si la justification était bonne alors, on le gardait sinon on le modifiait .» (Annexe n°7.1 – Retranscription de l'entretien avec Karim, COO).

Ensuite, Karim, COO explique qu'il était nécessaire pour les fondateurs de **montrer l'exemple en tant « qu'individu innovant » pour permettre de challenger** les autres mais également pour pouvoir toujours l'être en retour : « l'important c'est de se surpasser soi-même etc. pour montrer l'exemple et je pense qu'il faut être inspirant. Si tu n'as rien apporté à tes collaborateurs, ça ne va pas les pousser à bosser plus. » (Annexe n°7.1 – Retranscription de l'entretien avec Karim, COO)

Figure 4 - Modèle conceptuel de la start-up Take Eat Easy



3.5 Analyse transversale des start-up

3.5.1 Tableaux comparatifs : analyse des rôles et comportements des leaders en fonction du stade de développement des start-up

Start-up novices

Tableau 4. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders de Carfixer et Smovin au niveau du positionnement sur le marché et de la gestion interne

Rôles et comportements des leaders	Positionnement sur le marché		Gestion interne			
	Veille stratégique pour saisir les opportunités	Test intuitif : processus d'essais-erreurs	Mise en place d'un système clair de communication	Participation collégiale pour les choix stratégiques et opérationnels	Délégation de la gestion des pôles en fonction des expertises	Nécessité des feedback
Carfixer		X		X		X
Smovin	X	X	X	X	X	X

Tableau 5. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders de Carfixer et Smovin au niveau des aspirations des leaders

Rôles et comportements des leaders	Aspirations du/des leaders	
	Transmission d'une vision claire/ligne de conduite	Transmission de l'ambition stratégique pour plus de performance
Carfixer		
Smovin	X	X

Start-up matures

Tableau 6. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders d'Aproplan et Take Eat Easy au niveau du positionnement sur le marché

Rôles et comportements des leaders	Positionnement sur le marché		
	Priorité accordée à la réactivité du support client (le client prime sur le produit)	Information continue sur les opportunités du marché et échange avec les experts dans le domaine	Test intuitif : processus d'essais-erreurs
Aproplan	X		
Take Eat Easy		X	X

Tableau 7. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders d'Aproplan et Take Eat Easy au niveau de la gestion interne

Rôles et comportements des leaders	Gestion interne						
	Deux pôles décisionnels : 1. Le Board pour les stratégies globales formé par les investisseurs et experts : organe de contrôle et d'approbation. 2. gestion participative des choix stratégiques et opérationnels internes avec les managers des départements	Délégation de la gestion des pôles aux managers compétents		Mise en place d'un système clair de communication et transparence des objectifs à atteindre	Nécessité des feedback	Rôle clarificateur du leader et de « contrôle » dans l'assignation des responsabilités et des tâches	Engagement des collaborateurs sur base de profils en phase avec les valeurs et la culture de l'entreprise
		Mise en place « d' incitatives » financiers pour favoriser la performance	Autonomie des collaborateurs et auto-apprentissages continus				
Aproplan	X		X	X	X	X	X
Take Eat Easy	X	X	X	X	X		X

Tableau 8. Comparaison des modes de fonctionnement des leaders d'Aproplan et Take Eat Easy au niveau des aspirations des leaders

Rôles et comportements des leaders	Aspirations des leaders		
	Transmission de l'ambition stratégique pour plus de performance	Transmission d'une vision claire/ligne de conduite	Rôle de modèle de comportement innovant – individus égaux
Aproplan	X	X	X
Take Eat Easy	X	X	X

3.5.2 Analyse des rôles et des comportements en fonction du contexte de la start-up : succès et échec

A l'heure actuelle, il est difficile d'inclure les deux premières start-up, Carfixer et Smovin dans une analyse contextuelle de succès ou d'échec. En effet, malgré leurs initiatives en termes de gestion interne et des modes de fonctionnement induits par les leaders qui semblent prometteurs, leur stade de développement précoce ne permet pas encore de faire l'état d'une analyse plus complète. En revanche, concernant Aproplan et Take Eat Easy, nous allons pouvoir analyser les similarités et les différences qui ont conduit l'une au succès et l'autre à l'échec de leur projet.

Au vu du tableau comparatif réalisé ci-dessus, les deux start-up semblent avoir mis en place des modes de fonctionnement à la fois centrés sur la réalité du marché, sur la gestion interne des équipes et sur les choix stratégiques à prendre ; elles prennent en compte également la vision dégagée par les leaders. Cependant, Aproplan est parvenue au succès de son projet là où Take Eat Easy a échoué. Selon les entrepreneurs interrogés, toutes deux ont démontré une vision stratégique et une ambition de croître à l'étranger pour ne pas rester un simple leader sur le marché national. L'approche utilisée par Aproplan et décrite par Guillaume, business developer, semble davantage se focaliser sur le réseau des clients et les attentes de ces derniers. Selon lui, Aproplan profitait déjà d'une certaine rentabilité sur son marché national avant d'aspirer à une expansion à l'étranger. Au sein de cette start-up, l'ambition et la vision stratégique ont motivé l'exploration du marché étranger compte tenu de la niche déjà validée en Belgique.

Concernant Take Eat Easy, Raphaël et Sylvain ont démontré que la volonté de prendre davantage de parts de marché provenait de la pression exercée par les investisseurs craintifs face à la concurrence présente sur le marché. Ainsi, les business plans étaient construits sur une volonté de croissance rapide où il était impératif d'engager davantage de personnels et de dégager des fonds supplémentaires. Au sein de Take Eat Easy, c'est davantage les investisseurs qui poussaient les leaders à prendre des risques en terme d'expansion. Ici, le leadership de la start-up témoigne d'un manque de contrôle des leaders ou d'un pouvoir décisionnaire trop important laissé aux mains de l'investisseur majoritaire. Un autre point faible est lié à certaines erreurs de gestion financière concernant la culture et les privilèges accordés aux employés. Au sein de l'analyse, Sylvain a fait part de dépenses sans doute excessives accordées aux employés pour la commande de leurs propres repas au travers de l'application. La culture et le souci humain ont, sans doute, pris trop d'ampleur.

3.5.3 Analyse des rôles et des comportements en fonction de l'expérience des leaders

Les modes de gestion des équipes appliqués en interne, dans les start-up, se sont construits en réaction aux modes de fonctionnement vécus par certains de nos entrepreneurs au cours de leur expérience professionnelle passée. En effet, Renauld en

témoigne : « *ma valeur ajoutée c'est mon côté humain. (...) il y a une partie de personnalité dans la manière de m'intéresser à l'aspect humain mais je pense que beaucoup est lié à l'expérience et au fait de voir l'énergie qu'on peut perdre en interne à se foutre sur la gueule et les burn out qu'on voit* » (Annexe n°6.1 – Retranscription de l'entretien avec Renauld, COO).

Aucun des entrepreneurs n'avait déjà travaillé dans le domaine entrepreneurial auparavant. Anthony et Michaël évoluaient dans le milieu bancaire et étaient plutôt habitués aux méthodes de travail extrêmement précises et minutieuses que l'on adopte au sein de plus grosses entreprises. Quant à Renauld il avait travaillé pendant 20 ans au sein de Netica, une entreprise informatique. Karim réalisait un doctorat quand les autres cofondateurs lui ont proposé de participer au projet Take Eat Easy. Dès lors, il était important pour chacun de s'entourer de profils complémentaires avec des expériences entrepreneuriales.

IV. Discussion

Cette section est consacrée à la synthèse ainsi qu'à l'interprétation des résultats révélés par l'analyse des différents cas de start-up. S'en suivra la mise en évidence des limites apparues au cours de notre étude de recherche ainsi que la formulation de recommandations managériales adressées aux leaders de demain. Finalement, des perspectives de recherche futures seront envisagées.

4.1 Interprétation des données

Confrontation et insertion rapide au sein du marché pour tester le produit ou le service

Comme le précisent Cauvin et Bescos (2002), les études de cas montrent combien il est fondamental **d'avoir une connaissance du marché et du réseau de clients** pour permettre d'adapter au mieux le projet aux attentes des utilisateurs. En effet, les start-up testent directement le produit sur le marché plutôt que de s'encombrer d'études et d'analyses fastidieuses. Elles **fonctionnent principalement à l'intuition, par essais et**

erreurs pour dégager les besoins réels et les améliorations à réaliser sur le produit initial. C'est donc l'utilité réelle dégagée par le produit ou service développé qui est primordiale. Pour ce faire, les entrepreneurs s'informent pour saisir les opportunités de marché qui se présentent et bénéficient de l'expertise des partenaires du réseau : les hommes de métier et les investisseurs.

Présence des investisseurs : un réseau d'expertise et une attention particulière dans l'identification de ces derniers

Cauvin et Bescos (2002) qualifient les start-up d'entreprises-réseaux ce qui s'est vérifié dans nos études. Le réseau des entrepreneurs se compose d'**investisseurs qui interviennent dans les levées de fonds nécessaires à l'accélération du projet**. La théorie développée par Cooper, Gimeno-Gascon et Woo (1994) insiste sur le rôle des investisseurs comme apporteurs de capitaux, dans un premier temps. Dans un deuxième temps, Gless (2013) rejoint ces auteurs sur le fait que les « venture capitalists » permettent effectivement d'assurer une veille stratégique pour saisir les opportunités nécessaires à la mise en place de stratégies plus ambitieuses. Si cette perspective se révèle réelle sur le terrain des différentes start-up, nos entrepreneurs pointent toutefois la difficulté d'identifier les bons investisseurs. En effet, au fur et à mesure que le projet se développe et parvient à gagner davantage de parts de marché, d'autres types d'investisseurs que les family&friends et business angels font leur entrée. Ces venture capitalists ont des attentes de croissance et de rentabilité supérieures. Ils disposent alors d'un pouvoir décisionnaire majeur et s'immiscent dans la gestion interne. Leurs impératifs financiers peuvent parfois enrayer les objectifs initiaux définis au sein des business models ou conduire à de mauvaises stratégies comme cela a été le cas avec la start-up Take Eat Easy. Pour éviter ce type de problèmes, il faut que les entrepreneurs restent critiques et se questionnent sur la réelle nécessité du besoin financier ainsi que sur la nature des stratégies qui se profilent compte tenu des levées de fonds et des montants associés. Certes, les investisseurs peuvent apporter une réelle valeur ajoutée en termes d'expertises et d'encadrement des entrepreneurs mais il faut rester prudent dans la gestion des pouvoirs qui leur est accordée.

Accès au capital financier pour accélérer

Les entrepreneurs reconnaissent aussi que l'accès au capital financier reste une étape cruciale pour développer le potentiel du produit et, comme il n'est pas toujours évident de faire preuve d'estimations optimales concernant les capitaux à acquérir, les business models permettent alors de revoir régulièrement les objectifs fixés compte tenu des changements qui s'opèrent dans cet environnement incertain. Lecocq, Demil et Warnier (2006) renchérissent sur l'utilité de ces business models et business plans pour articuler et gérer au mieux les ressources internes de l'entreprise.

Réelle utilité des incubateurs et de l'intervention publique

D'autre part, selon Omrane (2013), **les incubateurs peuvent également permettre aux entrepreneurs d'être mis en contact avec des réseaux relationnels de professionnels** pour les soutenir dans leur développement du produit. Dans la réalité, pour trois des start-up, ce sont les investisseurs qui ont permis l'accès à un réseau d'experts. Une seule start-up a bénéficié de ce réseau par l'intermédiaire de son incubateur. Si Pluchart (2013) et Vedel & Stephany (2011) précisent que les incubateurs doivent **fournir à la fois des prestations fonctionnelles et opérationnelles** ainsi que des formations, des séances de coaching et du conseil en rapport avec les différents besoins des entrepreneurs, dans la pratique, effectivement, pour trois start-up, les incubateurs assurent des prestations administratives et comptables ce qui les libère de ces tâches pour se focaliser sur le développement technique et business de leur projet. En terme de formations, aucun témoignage n'en a fait mention. Carfixer, Smovin et Aproplan ont bénéficié d'un incubateur interne là où Take Eat Easy a été encadré par un organisme externe. On retiendra que, en terme de conseils, l'incubateur est surtout efficace pour des entrepreneurs novices. La plupart des entrepreneurs constatent que sur le marché actuel, il y a trop peu d'incubateurs et donc une réelle difficulté pour trouver des experts de qualité.

Certes, comme le disent Vedel & Stephany (2011), les pouvoirs publics tentent d'inviter la société actuelle à encourager les activités entrepreneuriales. Ainsi Aproplan a pu montrer les incitants à l'emploi tels que les FPI et autres plans de formation et d'insertion

dont ils ont bénéficié de la part de la région wallonne et de Bruxelles-Capitale ; Take Eat easy a également reçu des subsides des deux régions. Donc, si le gouvernement estime que la présence de telles entreprises innovantes est bénéfique pour la société, le soutien de ces dernières devrait être plus conséquent.

Rôle de l'innovation pour saisir les opportunités et reconfigurer les équipes internes

Il convient également de s'intéresser à la place de **l'innovation et de la créativité** en interne des start-up. Nos études de cas ont rejoint les propos tenus par Fayolle (2012) ainsi qu'Hernandez & Redien-Collot (2013) concernant l'importance de l'innovation traduite comme la recherche d'une opportunité que la concurrence n'a pas encore su saisir. Les quatre start-up reconnaissent l'importance de l'innovation dans le développement de leur produit ; toutefois, Aproplan a développé sa fibre créatrice en imaginant une plateforme capable de gérer le travail des hommes de métier sur les chantiers de construction là où les trois autres projets ont amélioré la réponse à un besoin qui existait sur le marché. Les entrepreneurs traduisent également l'innovation interne dans la manière dont les équipes travaillent. En effet, **celles-ci sont plus flexibles, polyvalentes et dynamiques avec pour modèle de leurs comportements, les leaders.**

Mise en évidence du capital humain : gestion managériale

Dans les études de cas comme dans la littérature, **la place du capital humain, de la gestion des équipes et le profil du leader apparaissent comme les facteurs essentiels** à la réussite de tout projet entrepreneurial. Si Talmon (2015) considère l'équipe comme une plus-value, Limsong, Seang, Sambath & Hong (2016) insistent sur la dimension managériale comme clé du succès entrepreneurial. Deschamps (2003) dit qu'un leadership performant consiste à former des équipes compétentes avec la complémentarité des profils. Duluc (2000) et Garcia (2011) mentionnent l'importance de la diversité des talents et la compatibilité des personnes pour aboutir à une dynamique de groupe efficace. Tous ces éléments sont bien présents dans les études de cas des quatre start-up ; il s'agit de la culture organisationnelle. Ce que Marty (2002) et Gaujard (2008) en disent est visible sur le terrain avec plus de force encore. Dès l'étape du recrutement, le profil recherché doit correspondre aux valeurs et à la culture de l'entreprise. A ce stade, si les compétences importent, ce sont

ces valeurs qui font la différence. L'entreprise recherche une équipe complémentaire en expertise et harmonieuse en terme de valeurs. Cette configuration est gage de réussite : elle se décline en termes de simplicité, convivialité, absence de formalisme, développement de relations affectives, dépassement de soi. Comme le décrivent Cloutier, Cueille & Recasens (2013), effectivement, la pratique montre le travail de l'entrepreneur-leader pour que les collaborateurs adhèrent aux projets de l'entreprise. Au sein des quatre start-up, on reconnaît la nécessité pour le leader de s'assurer de la compréhension et du développement des collaborateurs. Ceci est décrit par Duluc (2000) et Baume, Frese & Baron (2007) ainsi que de Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003). En effet, la plupart des leaders sont à l'écoute de leurs collaborateurs pour les motiver et les impliquer dans leur tâche. Cette écoute est favorisée par la disponibilité des leaders ou d'une personne engagée à cet effet et le fait que les relations au sein de l'équipe se fassent d'égal à égal. Au sein de Take Eat Easy, cette culture était d'autant plus exceptionnelle lorsque l'entreprise a atteint le seuil de 160 personnes toujours autant investies pour atteindre les objectifs de la start-up. Garcia (2011) ainsi que de Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003) parlent de la communication comme un des leviers stratégiques pour le leader. Les entrepreneurs et leaders interrogés évoquent la **mise en place d'un système de communication efficace pour assurer la compréhension des objectifs à atteindre**. Au sein d'un des cas étudiés parallèlement à l'étude réalisée par De Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003), on retrouve également **le rôle clarificateur** du leader. Il s'assure de la compréhension des lignes de conduite en fonction des responsabilités et des tâches assignées à chacun des collaborateurs, d'être au clair quant à l'organigramme interne de l'entreprise. Cette clarification offre à chacun la possibilité de voir les perspectives d'évolution future qui s'offrent à lui. Certains leaders **s'assurent de la réalisation et de l'avancement des tâches attribuées** par le biais d'outils organisationnels ou de « meetings » avec les collaborateurs. Tous ces éléments inhérents au capital humain sont au service de la productivité et des objectifs de performance. Deschamps (2003) et de Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003) rejoignent nos études de cas quant à l'apprentissage retiré des « échecs » que l'on peut rencontrer au sein des start-up. Les leaders pointent donc **l'importance des feedback** dégagés par l'équipe tout entière. Ces derniers permettent d'améliorer la poursuite des objectifs à atteindre et aussi d'adapter la gestion des conduites

internes inhérente au bon fonctionnement de leur entreprise. Les leaders des start-up organisent des réunions avec les équipes de manière à discuter des modifications à apporter au système interne. A la base de cette mise en évidence du capital humain, il y a évidemment l'attitude des leaders qui, au sein des start-up, incite à faire des choix différents.

Importance de la « formation » permanente et de l'évolution des collaborateurs

Comme dépeint par Peter Drucker (1999) et Gaujard (2008), les études de cas confirment la **volonté des leaders de susciter chez leurs collaborateurs l'envie d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouveaux apprentissages** pour faire face à l'évolution permanente de l'entreprise et **leur permettre de se réaliser**. Les collaborateurs doivent se former de manière autonome et peuvent bénéficier de formations plus spécifiques s'ils en font la demande. C'est la réalisation et l'évolution tant personnelle que professionnelle des collaborateurs qui conduit à une motivation plus importante. Cette motivation est également nourrie par la **mise en place des récompenses financières** sous forme de commissions ou de bonus qui améliorent la productivité des collaborateurs. En effet, conscients que les collaborateurs ont besoin d'incitants pour être plus performants, les leaders les mettent en place. Cette réalité est soulignée dans les typologies retenues au sein de l'étude de de Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003).

Gestions stratégique et opérationnelle

Foidart & Surlemont (2016) ainsi que de Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003) rejoignent les études de cas sur la volonté des leaders de permettre aux **collaborateurs compétents dans les choix à opérer de participer aux décisions opérationnelles** de l'entreprise au niveau du comité exécutif notamment. En effet, les **leaders délèguent la gestion des différents départements** aux managers qui disposent de l'expertise nécessaire pour la réaliser. Ainsi, l'autonomie et l'indépendance accordées aux collaborateurs portent leurs fruits et permettent à l'organisation de grandir. Plus encore, les études de cas démontrent que n'importe quel collaborateur peut émettre des propositions à condition qu'elles soient justifiées, correctement présentées, de manière à participer aux processus décisionnels. Cette **considération témoigne d'une relation de confiance** mutuelle et incarne

une des facettes du leadership présent dans les start-up. La configuration des pouvoirs décisionnels prévoit un « board » composé des investisseurs et experts dans le secteur qui représente un organe de contrôle et d'approbation des choix réalisés en interne. A ce niveau, il est essentiel que les leaders garantissent son rôle d'approbation pour éviter que cet organe n'intervienne directement dans les choix opérationnels et dans les objectifs stratégiques et financiers à atteindre. Take Eat Easy a fait les frais de cette intrusion dans son positionnement sur le marché. Cette réalité a été en partie responsable de la faillite de l'entreprise.

Aspirations et ambitions des leaders

Les études de cas démontrent que, très souvent, le leadership est assuré par deux entrepreneurs. Cette configuration est optimale pour permettre de jongler entre les aspirations stratégiques dépeintes dans la vision mais également l'intérêt accordé aux employés.

Deschamps (2003), Duluc (2000), Jaouen (2010) rejoignent nos intervenants sur la volonté des leaders de transmettre à leurs collaborateurs **leur vision passionnée et leur ambition pour atteindre les objectifs stratégiques** nécessaires à la pérennité de la start-up. Les études de cas mettent en évidence que la **construction progressive de cette vision s'enrichit avec la motivation et l'apport des collaborateurs**. Les leaders, conducteurs d'une marche à suivre, inspirent les collaborateurs et les invitent à adopter une démarche commune dans la réalisation stratégique à atteindre. Les leaders sont **des modèles de ténacité et de passion** dans l'adoption de comportements innovants pour leurs collaborateurs. Ceux-ci ont besoin d'un guide pour acquérir à leur tour le même **souci de dépassement**. Ces typologies du leader rejoignent les comportements identifiés dans l'étude réalisée par de Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003).

Les études de cas réalisées ont permis de témoigner du rôle fondamental du leader au sein des start-up. Celui-ci assure la gestion des intérêts multiples qui proviennent à la fois de l'équipe, des investisseurs mais également de ses propres aspirations. Sa capacité à

intégrer et à mettre en relation des configurations de management diverses pour atteindre les objectifs définis met en évidence sa vraie valeur.

4.2 Limites

Notre étude de recherche comporte certaines limites méthodologiques ainsi que des limites dans l'interprétation de nos résultats.

4.2.1 Limites méthodologiques

Limite du nombre de start-up étudiées

Nous avons limité notre étude de cas à quatre start-ups car cette sélection permet déjà de rendre compte des modes de fonctionnement qui apparaissent au sein des start-up compte tenu du stade de développement propre à chacun des projets. Il aurait également été opportun de réaliser une étude de cas basée sur un échantillon plus large de manière à étudier plus en profondeur le sujet.

Limite de la disponibilité des intervenants

Le choix des personnes intervenants dans l'étude de cas a été posé à la fois par l'étudiant mais également en fonction de la disponibilité des collaborateurs au moment des entretiens. Ainsi, dans une telle structure, les leaders ainsi que les entrepreneurs doivent répondre à certains impératifs qui les empêchaient de dégager une plage horaire suffisante pour participer à notre étude. De ce fait, certains interviewés ne présentaient pas toujours les compétences nécessaires pour répondre avec précision aux questions posées.

Limite dans le choix des personnes interrogées

Il serait également intéressant d'interroger les acteurs externes à l'entreprise tels que les investisseurs (Business Angels), certains incubateurs (pouvoirs publics,...), et également d'autres acteurs en interne tel qu'un directeur des ressources humaines pour élargir la compréhension de notre problématique.

4.2.2 Limites de l'interprétation

L'étude des rôles et des modes de fonctionnement des leaders au sein des start-up se fait par une approche systémique du phénomène de leadership. Ceci nous permet d'appréhender ce concept à travers l'environnement de chacun des projets retenus, à travers les mécanismes de gestion mis en place en interne et à travers l'ensemble des échanges et des interactions qui apparaissent entre les différentes parties prenantes de ces structures.

A partir de nos entretiens, nous nous sommes efforcée de récolter au mieux les pratiques et manières de fonctionner qui régissent le quotidien de ces entrepreneurs. Cependant, nous sommes persuadée que, pour permettre d'appréhender plus en profondeur les typologies de profils de leaders qui apparaissent dans le contexte entrepreneurial, il serait préférable d'opter pour une phase d'observation en interne de l'entreprise. De fait, beaucoup de modes de fonctionnement sont intuitifs, spontanés et non conscients car inhérents à la réalité d'une entreprise « start-up » sans cesse en mouvement et il est alors extrêmement difficile de les identifier totalement en entretien.

De plus, le contexte des start-up et les multiples configurations possibles qui y sont inhérentes complexifient une analyse comparative des dimensions similaires. Chaque start-up est un cas spécifique que ce soit en matière d'incubateur et d'investisseurs notamment. L'analyse transversale réalisée met en évidence des éléments fondamentaux inhérents aux start-up avec les limites de la réalité de chacune d'elles. Il est indispensable d'en être avisé lorsqu'on aborde la lecture de cette analyse.

Enfin, dans nos études de cas, peu de start-up ont fait part de leur attention aux concurrents opérant sur le marché si ce n'est Take Eat Easy. Si la littérature insiste sur l'importance de la gestion des risques pour identifier ceux qui peuvent se profiler, dans la réalité, les entrepreneurs, conscients de l'incertitude qui caractérise ces entreprises, y sont en permanence attentifs sans qu'ils ne témoignent d'un système construit à cet effet. Les entrepreneurs ne se sont pas étendus non plus sur les « Business Angels » qui ont pu encadrer et participer financièrement aux projets de start-up. En effet, au niveau des investisseurs, ils se sont concentrés sur l'importance des « Venture Capitalists » car les

relations peuvent s'avérer plus compliquées avec ces investisseurs lorsque des décisions stratégiques et financières à un niveau plus élevé doivent être prises et, par la suite, appliquées.

4.3 Recommandations managériales

A partir de nos études réalisées dans quatre start-up bruxelloises , plusieurs recommandations peuvent être adressées aux futurs leaders de ces entreprises.

L'étude des rôles de leaders au sein des start-up a permis de démontrer l'importance des collaborateurs dans la réussite du succès entrepreneurial. Il est donc primordial pour les leaders de telles structures d'imaginer des « incentives » capables de favoriser la motivation de leurs employés. Ainsi, la mise en place de bonus, de commissions et autres valorisations financières s'avère la bienvenue pour challenger les collaborateurs, les rendre plus productifs et les pousser à se dépasser pour atteindre les buts fixés. Néanmoins, même si les avantages financiers permettent d'assurer le dévouement de ces collaborateurs, il faut veiller à ne pas mettre en péril l'entreprise par l'octroi démesuré de tels privilèges comme nous avons pu le remarquer chez Take Eat Easy.

Il convient également que les leaders restent attentifs et soient à l'écoute de leurs collaborateurs. Ces derniers, s'ils se sentent entendus, pris en considération et intégrés au même titre que les « dirigeants », seront plus avisés et volontaires pour émettre des propositions concernant la gestion et la mise en place des dispositifs stratégiques.

L'étude de Take Eat Easy nous a également mis en garde vis-à-vis de l'intervention des investisseurs au sein des pouvoirs décisionnaires des start-up. Dès lors, il convient d'être plus vigilant dans l'identification de ces derniers lorsqu'interviennent les « venture capitalists », organismes dont le pouvoir s'avère grandissant au vu de l'argent investi. Certes, le choix n'est plus vraiment d'application lorsque la croissance des start-up nécessite une telle intervention mais il convient que les leaders s'assurent d'un contrôle plus systématique concernant l'accord de toutes les parties au niveau des objectifs stratégiques et financiers à poursuivre.

4.4 Perspectives de recherches futures

Au sein des start-up retenues, nous avons constaté que le leadership était principalement aux mains de jeunes entrepreneurs masculins. Il pourrait être pertinent de s'intéresser à la même problématique mais cette fois dans des entreprises dirigées par des entrepreneurs féminins. En effet, on pourrait alors établir les points de concordance et de divergence apparaissant au sein des modes de fonctionnement et dans la rigueur de la gestion de son projet entrepreneurial dont chacun témoigne.

Nous avons étudié des start-up évoluant chacune dans le domaine du digital et il serait également intéressant d'approcher des projets entrepreneuriaux évoluant dans un autre domaine pour évaluer les modes de fonctionnement et voir s'ils diffèrent.

Enfin, nous avons analysé une seule start-up dont l'expérience s'est soldée par l'échec entrepreneurial. Ceci a permis de témoigner des comportements des leaders, de rendre compte des modes de fonctionnement qui semblaient adéquats et d'autres absents pour assurer une gestion optimale. Ainsi, il pourrait être intéressant de concentrer l'étude de notre problématique sur des projets entrepreneuriaux qui ont échoué pour mieux en cerner la réalité. Dans cette perspective, on pourrait dresser la liste des pratiques inappropriées en matière de leadership et proposer un éventail de conduites plus adaptées.

Conclusion générale

L'objectif de ce travail de recherche était de dégager les rôles et les comportements des leaders qui interviennent dans le fonctionnement d'une start-up. Cette réflexion analyse le leader tant au démarrage de l'entreprise que dans sa phase de développement et ce, quelle que soit la perspective de succès ou d'échec de la start-up.

Dans le premier un de la revue de littérature, nous avons d'abord contextualisé les facteurs de succès d'une start-up pour établir le cadre de notre recherche. Le deuxième chapitre fait état de la théorie du leadership. Nous avons mis en lumière, notamment, les approches pertinentes pour analyser le(s) leader(s) au cœur du domaine entrepreneurial ; nous avons retenu les caractéristiques d'un leader performant au sein des start-up et, grâce à l'étude réalisée par de Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003), nous avons mis en évidence une typologie des comportements de leadership, en situation innovante.

Sur base de la revue de littérature, nous avons imaginé un modèle conceptuel reprenant les grands thèmes abordés pour illustrer l'ensemble des interactions et des interrelations qui peuvent apparaître entre les différentes parties prenantes d'un projet de start-up. Le but était de rendre compte du rôle du leader dans la gestion des intérêts multiples des acteurs tels que les investisseurs, les incubateurs, les clients et finalement les collaborateurs considérés comme inhérents à la réussite d'un tel projet.

C'est par une recherche qualitative menée au sein de quatre start-up bruxelloises, Carfixer, Smovin, Aproplan et Take Eat Easy que nous avons cherché à établir les modes de fonctionnement de leaders qui apparaissaient dans les différentes structures. Certes, nous avons limité notre investigation à quatre cas mais ce nombre permettait déjà de garantir l'élaboration d'une étude et d'une analyse suffisamment fournies. Précisons que parmi le choix de nos start-up, il nous a paru important d'étudier un projet en échec après qu'il ait fait l'objet d'une croissance exponentielle et ce, pour analyser et interpréter les erreurs qui avaient pu être commises en matière de leadership.

Le milieu choisi, à savoir l'entrepreneuriat et les start-up, est un milieu particulier de par la polyvalence des fonctions des leaders ; ceci explique la difficulté d'entrer en contact avec ces leaders au centre même de notre recherche. En effet, ces derniers ont confirmé la multiplicité des rendez-vous, des missions à remplir et la réalité de l'environnement incertain qui rythment leur emploi du temps. Les entrepreneurs qui ont accepté de participer aux interviews à propos de leur projet entrepreneurial ont également soulevé l'intérêt d'en apprendre davantage sur les modes de fonctionnement déployés au sein d'autres start-up.

Les résultats obtenus de l'analyse des différentes études de cas ont permis de confirmer le rôle clé des leaders au sein de telles organisations pour atteindre la performance et le succès entrepreneurial. A travers la mise en contexte, l'analyse a déjà pu rendre compte de la prépondérance de certains facteurs de succès par rapport à d'autres. Ce constat se différencie de ce qui est étudié au sein de la littérature. En effet, les cinq facteurs qui semblent primordiaux sont : l'importance de tester le plus rapidement possible le produit sur le marché, l'importance accordée au capital humain, la communication d'une vision ambitieuse et stratégique, le développement d'un réseau d'expertise ainsi que l'identification la plus optimale possible des investisseurs qui interviendront dans la gestion du projet. C'est sur base de ces éléments qu'une start-up peut faire toute la différence.

A propos des typologies de leaders relevées dans nos quatre start-up, il convient d'insister sur la nécessité d'une construction multidimensionnelle de leaderships à l'image des différentes disciplines qui s'y déclinent et de la pluralité des objectifs qui sont poursuivis dans de telles structures. Cette construction témoigne des différents stades de développement selon les projets, les stratégies, les modes de gestion poursuivis par l'entreprise et les aspirations des fondateurs.

Les leaders jouent un rôle fondamental dans les points de concordance que nous avons relevés ci-après.

D'abord, nos études de cas montrent que c'est un binôme qui est à la tête des conduites de leadership menées au sein des start-up. Cette configuration permet d'articuler

pleinement les stratégies mises en place avec l'intérêt profond porté aux employés, à leur motivation et à leur productivité dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. La dimension participative propre à ce type de structures joue un rôle dans la configuration établie. En effet, la réalité témoigne de la nécessité et de l'implication de l'équipe tout entière dans l'ensemble des perspectives et des multiples dimensions de la start-up. Ensuite, un autre élément non négligeable est l'existence de la culture organisationnelle instaurée au sein de la plupart des entreprises. Celle-ci apparaît comme une condition nécessaire mais pas suffisante pour aboutir au succès de la start-up. Ainsi, si sa détermination est à la base de plusieurs conduites des leaders en matière de gestion du capital humain, à elle seule, elle ne constitue pas la source de performance des entreprises innovantes. Enfin, la vision et l'ambition des leaders qui se manifestent dans la poursuite des objectifs et des aspirations stratégiques de l'entreprise demeurent fondamentales pour le succès de la start-up.

L'expérience professionnelle contractée par les fondateurs dans le domaine favorise aussi certains styles de leadership mais l'échantillon récolté ne nous permet pas de nous prononcer sur cet aspect. Ainsi, parmi les intervenants-leaders, aucun d'entre eux n'a pu rendre compte d'une expérience abondante en entrepreneuriat.

Si nous devons faire le portrait ou garder une image pour identifier un bon leader, nous dirions qu'il s'agit d'un individu compétent, doué d'une force visionnaire et mobilisatrice, d'un charisme, qualités qui correspondent aux besoins d'une entreprise innovante.

Finalement, bien que nos résultats attestent d'une étude exploratoire dans le domaine, au vu du peu d'investigations réalisées dans la même perspective, nous pouvons reconnaître que la plupart des rôles identifiés s'accordent avec les comportements retenus dans l'étude de de Jong, den Hartog et Zoetermeer (2003), au sein d'entreprises innovantes. Ceux-ci ont donc contribué à la construction d'une théorie qui pourra s'enrichir d'études supplémentaires, dans les années à venir, vu l'attention de plus en plus grande consacrée au secteur des start-up et de leur gestion par les leaders. En définitive, notre étude témoigne des recherches à mener dans ce domaine pour que les entrepreneurs et leaders de demain, adoptent des modes de fonctionnement optimaux au sein de leurs entreprises.

Bibliographie

- Badoc, M. (2000). *Le marketing de la start-up*. Rouen: Editions d'organisation.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*(9), pp. 149-162. doi:10.3917/mav.039.0149
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), pp. 65-71. doi:10.7202/1018267ar
- Barringer, B., Jones, F., & Neubaum, D. (2005). A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-growth Firms and their Founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New-York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership : a survey of theory and research*. New-York: Free Press.
- Baum, J., Frese, M., & Baron, R. (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. East Sussex: Taylor & Francis Group.
- Becherer, R., Helms, M., & McDonald, J. (2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1), pp. 7-18.
- Boissin, J., Grazzini, F., & Weil, G. (2011). Psychologie du dirigeant face à l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans un contexte d'hyper croissance. *Gestion 2000*, 28(4), pp. 81-102. doi:10.3917/g2000.284.0081
- Bolman, L., & Deal, T. (1996). *Repenser les organisations : pour que diriger soit un art*. Paris: Maxima.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New-York: Harper & Row.
- Capital.fr. (2015). *Bourse : actualités : au fait, c'est quoi une start-up*. Récupéré sur capital.fr: <http://www.capital.fr/bourse/actualites/au-fait-c-est-quoi-une-start-up-1063221#>
- Cauvin, E., & Bescos, L. (2002). *L'évaluation des performances : une comparaison entre les pratiques des start-ups et des entreprises traditionnelles françaises et américaines*. Récupéré sur HAL : archives ouvertes: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584455/>
- Certhoux, G., & Redis, J. (2015). *Les ingrédients de la confiance dans la relation business angels-entrepreneurs : les enseignements d'une étude de cas*. Communication présentée au 9ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation - Entrepreneuriat Responsable

- : Pratiques et Enjeux théoriques, Nantes. En ligne sur http://archives.entrepreneuriat.com/fileadmin/user_upload/Actes_9eme_congres/Papier_229_CERTHOUX_REDIS_Les_ingrC__dients_de_la_confiance_dans_la_relation_buisness_angles-entrepreneur.pdf
- Certhoux, G., & Zenou, E. (2006). Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des business angels. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), pp. 13-29. doi:10.3917/entre.051.0013
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2004). *La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspectives?* Communication présentée au 14ème conférence de l'AIMS. En ligne <https://core.ac.uk/download/pdf/6465071.pdf>
- Chabaud, D., & Sammut, S. (2016). Le dirigeant au coeur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'entrepreneuriat*, 15(1), pp. 7-13. doi : 10.3917/entre.151.0007
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2003). *Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré?* Communication présentée au 12ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunis. En ligne https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/536290/filename/AIMS_Tunis_2003.pdf
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2004). Les pépinières et incubateurs dans l'accompagnement de la création d'entreprise. Dans B. M.-J. Voisin, *Les réseaux : Dimensions stratégiques et opérationnelles*. Paris: Economica.
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2005). *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur*. Communication présentée au IVème colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Paris. En ligne https://www.researchgate.net/profile/Didier_Chabaud/publication/242598772_Accompagnement_de_l'entrepreneur_et_legitimite_institutionnelle_Le_cas_d'un_incubateur/links/0deec529de37767ebd000000/Accompagnement-de-lentrepreneur-et-legitimite-institutionnelle-Le-cas-dun-incubateur.pdf
- Chan, Y., & al. (2006). Having arrived : The homogeneity of high-growth small firms. *Journal of Business Management*, 44(3), pp. 426-440.
- Chanut-Gieu, C., & Gieu, G. (2010). *Quand les PME sont en hyper croissance : éléments psychologiques, géographiques et structurels. Une étude de cas comparative*. Communication présentée sur Xème CIFEPME. En ligne <http://airepme.org/index.php?action=section&id=449&lang=fr>
- Cloutier, L., Cueille, S., & Recasens, G. (2013). Facteurs structurants et leviers d'un développement pérenne de la jeune entreprise dans un dispositif d'accompagnement. *Question(s) de management*(2), pp.41-54. doi:10.3917/qdm.131.0041
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F., & Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), pp. 371-395.

- de Jong, J., den Hartog, D., & Zoetermeer. (2003). *Leadership as a determinant of innovative behaviour : a conceptual framework*. Netherlands: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.
- De Mulder, J., & Godefroid, H. (2016). Comment stimuler l'entrepreneuriat en Belgique? *BNB Revue économique*(9), pp. 69-87.
- De Souza, G., Dos Santos, P., Lima, N., Da Cruz, N., & Lezana, A. (2016). Entrepreneurial potential and success in business : a study on elements of convergence and explanation. *Mackenzie Management Review*, 17(5), pp. 188-215.
- Degeorge, J., Chabaud, D., & Messeghem, K. (2015). Croissance des entreprises : le dirigeant au coeur des analyses. *entreprendre et innover*(24), pp. 5-7. doi:10.3917/entin.024.0005
- Dejoux, C. (2015). Le leadership efficace : partage, émotion et spiritualité. *économie et management*(155), pp. 18-22.
- Dejoux, C. (2016). *Du management au leadership agile*. Paris: Dunod.
- Den Hartog, D., & Verburg, R. (1997). Charisma and Rethoric : The communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, 8(4), pp. 355-391.
- Deschamps, J. (2003). Innovation and leadership. *The international handbook on innovation*, 1, pp. 815-831.
- Duluc, A. (2000). *Leadership et confiance*. Paris: Dunod.
- Easybourse. (2014). *Le Capital Humain dans l'actualité économique*. Récupéré sur easybourse.com: <https://www.easybourse.com/communication/article/28392/le-capital-humain-dans-actualite-economique.html>
- Ensley, M., Pearce, C., & Hmieleski, K. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 243-263.
- Fayolle, A. (2012). *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*. Paris: Dunod.
- Feeney, L., & Riding, A. (1999). Private investor's investment criteria : insights from qualitative data. *Venture Capital : An international journal of entrepreneurial finance*, 1(2), 121-145.
- Foidart, M., & Surlemont, B. (2016). Il faut le vouloir pour le croître ! *Entreprendre & Innover*(1), pp. 7-17. doi:10.3917/entin.028.0007
- Garcia, E. (2011). *Leadership: perspective sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*. Bruxelles : De Boeck.

- Gasse, Y., & Tremblay, M. (2007). *Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne*. Récupéré sur archives.entrepreneuriat: http://archives.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Gasse_Tremblay.pdf
- Gaujard, C. (2008). Vers un nouvel idéaltype organisationnel : une application de la méthode webérienne aux start-up actuelles. *Innovations*(1), pp. 163-182. doi:10.3917/inno.027.0163
- Gless, E. (2013). *Les nouveaux financements pour les start-up et les PME*. Récupéré sur L'express L'entreprise: http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/les-nouveaux-financements-pour-les-start-up-et-les-pme_1525551.html
- Gregor, D. (1975). *Leadership et motivation*. Paris : Entreprise Moderne d'Édition.
- Haines, G., Madill, J., & Riding, A. (2003). Informal investment in Canada : financing small business growth. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 16(3-4), 13-40.
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Superiors evaluation and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 695-702.
- Hernandez, E., & Redien-Collot, R. (2013). Méthodes de créativité et amélioration des projets entrepreneuriaux : présentation d'une expérimentation dans un contexte académique. *Gestion 2000*, 30(5), pp. 93-114. doi:10.3917/g2000.305.0093
- Hernandez, E., & Marchesnay, M. (2008). Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... à un savoir actionnable. *Revue française de gestion*(5), pp. 83-87. doi:10.3166/rfg.185.83-87
- House, R. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-328. doi:10.2307/2391905
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, pp. 81-98.
- Husser, J. (2005). Contextualisme et recueil de données. Dans P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines: méthode de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 66-100). De Boeck.
- Infoentrepreneurs. (2009). *Gestion des risques*. Récupéré sur Info entrepreneurs: <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---gestion-des-risques/>
- Jack, S., Drakopoulou, S., & Anderson, A. (2008). Change and the development of entrepreneurial networks over time : a processual perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(2), 125-159.
- Janssen, F., & Taskin, L. (2012). Quelles spécificités pour l'étude du changement entrepreneurial. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*(3), pp. 87-95. doi:10.3917/rimhe.003.0087
- Jaouen, A., & Montpellier, G. S. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.

- Kestens, P. (2014). *Comment stimuler l'entrepreneuriat en Belgique ?*. Récupéré sur Datanews.levif: <http://datanews.levif.be/ict/comment-stimuler-l-entrepreneuriat-en-belgique/article-opinion-277017.html>
- Korsakiene, R., & Diskiene, D. (2015). *Personality Traits of Managers and Success of Firms : A Case of Lithuanian SMEs. European Conference on Management, Leadership and Governance* (pp. 194-200). Vilnius: Kidmore.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'expansion Management Review*(4), pp. 96-109. doi: 10.3917/emr.123.0096
- Lecointre, G., & Roubaud, J.-F. (2014). *Le Grand Livre de l'Economie PME 2015*. Issy-les-Moulineaux: Gualino.
- Lee, L., & Yang, C. (2013). Key success factors in female micro entrepreneurship : A study of the catering business. *Service Science and Management Research*, 2(3), pp. 39-47.
- Léger-Jarniou, C. (2008). Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions. *Marché et organisations*(1), pp. 73-97. doi:10.3917/maorg.006.0073
- Lemaire, O., & De Maigret, G. (2015). *Lancer sa start-up : les clés du succès*. Récupéré sur EY: http://www.ey.com/lu/en/newsroom/pr-activities/articles/article_20150601_lancer-sa-start-up
- Levratto, N., & Tessier, L. (2016). Business Angels et performance des entreprises : une analyse empirique sur données françaises. *Innovations*(1), pp. 141-176. doi:10.3917/inno.049.0141
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New-York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New-York: McGraw-Hill.
- Limsong, S., Seang, S., Sambath, P., & Hong, S. (2016). Model of Entrepreneurial Success : Linking Theory and Practice. *6th Annual International Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 97-103). GSTF.
- Marty, O. (2002). La vie de start-up (S') Investir dans les entreprises innovantes. *Gérer et Comprendre*(67), pp. 4-15.
- Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227-248. doi:10.1177/0266242604042377
- Meyhöfer, T., & al. (2012). Leadership education as success factor in new venture creation support. *ICSB World Conference Proceedings* (pp. 1-18). Washington: International Council for Small Business.

- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies : a litterature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92-111.
- Muchielli, A. (2006). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives*. Communication présentée au Colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective », Béziers. En ligne http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/MucchielliFINAL2.pdf
- Omrane, A. (2013). Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes : le rôle des compétences sociales. *Management & Avenir*(7), pp. 73-93. doi:10.3917/mav.065.0073
- Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi-Benslimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La revue des sciences de gestion*(5), pp. 91-100. doi:10.3917/rsg.251.0091
- Omri, A., Frikha, M. A., & Bouraoui, M. A. (2015). An empirical investigation of factors affecting small business success. *Journal of Management Development*, 34(9), pp. 1073-1093.
- Orser, B., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. (2000). Performance firm size and management problem solving . *Journal of Small Business Management*, 38(4), pp. 42-58.
- Ottan, G. (2016). *Dis, c'est quoi une startup*. Récupéré sur 1001 startups: <http://1001startups.fr/dis-cest-quoi-une-start-up/>
- Pedon, A., & Schmidt, G. (2003). *L'apprentissage organisationnel en PME : réalité et déterminants*. Paris: IAE.
- Pesqueux, Y. (2014). Entrepreneur, leader... des figures bien étranges. *L'Expansion Management Review*(4), pp. 30-41. doi:10.3917/emr.147.0030
- Pluchart, J.-J. (2013). Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Vie & sciences de l'entreprise*(1), pp. 93-113. doi:10.3917/vse.193.0093
- Rédis, J. (2006). Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destiné aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5. doi:10.3917/entre.051.0073
- Rico, F. (2016). *Entrepreneurs, comment bien gérer la prise de risque ?* Récupéré sur 1001 startups: <http://1001startups.fr/entrepreneurs-prise-risque/>
- Sadler-Smith, & al. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), pp. 41-67.
- Scharmer, C. (2009). *Theory U : Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge: The Society for Organizational Learning.

- Shamir, B., & al. (1993). The motivational effects of charismatic leadership : a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, pp. 1-17.
- Siegel, D. (2006). Quelle stratégie pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*(3), pp. 35-44. doi:10.3917/rsg.219.0035
- Smith, D. (2013). *Comment penser comme Steve Jobs*. Paris: Marabout.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership : a survey of the literature*. New-York: Free Press.
- Talmon, V. (2015). *Start-up, gravez les facteurs de réussite dans votre ADN*. Récupéré sur Les Echos Entrepreneurs: <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/success-stories/start-up-gravez-les-facteurs-de-reussite-dans-votre-adn-111679.php>
- Tounés, A., & Fayolle, A. (2006). L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur. *La Revue des Sciences de Gestion*(4), pp. 17-30. doi:10.3917/rsg.220.0017
- Vedel, B., & Stephany, E. (2011). Peut-on améliorer les indicateurs de performance des incubateurs. *Entreprendre & Innover*(1), pp. 89-96. doi:10.3917/entin.009.0089
- Vega Alejandro, R. (2015). *Leadership style, entrepreneurial orientation and innovation : The impact on business performance and competitiveness in Puerto Rico*. Universidad del Turabo, Puerto Rico.
- Yang, C.-W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), pp. 257-275.
- Yitshaki, R., University, B.-I., & University, A. (2012). How do entrepreneur's Emotional Intelligence and Transformational Leadership Orientation Impact New Venture's Growth ? *Journal of Small Business and Entrepreneurship* , 357-374.