

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Les rôles de la communication stratégique dans les premières phases de développement des startups technologiques

Auteur : Olivier Nadeau
Promoteur(s) : Marc D. David
Année académique : 2019-2020
Master bi-diplôme en communication stratégique
internationale

REMERCIEMENTS

Avant que vous ne vous lanciez dans la lecture de ce mémoire, j'aimerais prendre le temps de vous présenter les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche, sans qui je n'aurais été en mesure de concevoir ce projet tel qu'il est aujourd'hui.

D'abord, mes premiers remerciements vont à mon directeur de recherche, le professeur Marc D. David. À travers ses commentaires, ses réflexions et ses remises en question, il a su me guider de façon exemplaire tout au long de ce qui se veut mon premier travail de recherche. Je suis extrêmement reconnaissant du temps qu'il m'a accordé pour m'aider à produire un mémoire solide, rigoureux et pertinent tant d'un point de vue scientifique que professionnel.

Pour leur temps malgré leurs horaires chargés, et pour leur transparence durant les entretiens réalisés dans ce mémoire, je remercie tous les entrepreneurs de startups technologiques qui ont participé à cette étude, de même que les cinq professionnels en marketing, en communication et en développement d'affaires avec qui j'ai eu la chance de discuter. Nos échanges ont à la fois une valeur pour cette recherche, mais aussi pour moi, en tant que professionnel et chercheur.

Je souhaite aussi prendre le temps de remercier la Directrice des communications et des partenariats de l'accélérateur d'entreprise chez qui j'ai pu effectuer mon stage et ma collecte de données. Son ouverture, sa compréhension, son aide et ses encouragements forment des aspects déterminants du succès de ce mémoire.

De plus, merci aux professeurs et membres du jury de ce mémoire, messieurs Dany Baillargeon et François Lambotte pour vos commentaires constructifs à l'endroit de ce présent travail de recherche.

Je garde mes derniers remerciements pour ma copine, Élyane Jourdenais-Lemaire. Merci pour ton aide, ton support, ta compréhension et ton positivisme. Aussi simples pouvaient-ils être, ces petits gestes ont eu un impact considérable dans la réalisation de ce mémoire.

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour but d'étudier la communication stratégique chez les jeunes pousses technologiques. Ses principaux objectifs sont de déterminer les rôles de la communication stratégique dans les premières phases de développement d'une startup technologique et d'identifier les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans ses premiers stades de développement. Au cours de notre recherche, nous avons pu observer une quasi-absence d'études sur la communication chez les startups technologiques. Notre recherche se veut donc une démarche pour pallier ce manque dans la littérature scientifique de même qu'une tentative de contribution au succès des entreprises technologiques.

Pour nous permettre de répondre à nos deux questions de recherche, nous avons conduit une série d'entretiens semi-dirigés auprès de dirigeants de startups technologiques. Les plus importants constats émergeant de ces entretiens sont les suivants :

1. L'enjeu de démarrage principal des startups technologique est la recherche de financement.
2. Le rôle de la communication stratégique dans les premières phases de développement d'une startup technologique est de crédibiliser l'organisation auprès de ses parties prenantes clés (investisseurs et financiers) dans le but de faciliter l'obtention de financement. Ce rôle passe notamment par la visibilité, la gestion de la réputation et le développement de relations positives avec les parties prenantes.
3. Les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premiers stades de développement d'une startup technologique sont le temps nécessaire à la formation de la ressource engagée, le manque de financement, la présence d'un doute concernant l'impact des communications sur le développement de l'entreprise, les craintes relatives à la performance du professionnel la perception de manque de tâches communicationnelles.

Mots-clés : Communication stratégique, Communication corporate, Startup technologique, Entrepreneuriat, Innovation

Table des matières

INTRODUCTION	1
RECENSION DES ÉCRITS SCIENTIFIQUES	4
La « startup » (jeune pousse, nouvelle entreprise technologique).....	5
La startup « technologique ».....	10
Les contributions de la communication et du marketing chez les jeunes pousses technologiques	16
CADRE THÉORIQUE	24
L'apport de la communication stratégique : nouvelles perspectives pour les startups technologiques	24
PROBLÉMATIQUE	29
MÉTHODOLOGIE	31
1- Recherche documentaire.....	31
2- Préparation aux entretiens semi-dirigés auprès des dirigeants de startups technologiques	31
3- Entretiens avec des dirigeants de startups technologiques	32
4- Entretiens auprès de professionnels en communication marketing et de coachs de jeunes pousses technologiques.....	33
5- Analyse des données recueillies lors des entretiens semi-dirigés	34
Limites de recherche et biais potentiels	34
PRÉSENTATION DES DONNÉES	36
Analyse du discours des dirigeants de startups technologiques	36
1. Les principaux enjeux de démarrage d'une startup technologique.....	37
2. L'utilisation des communications chez les jeunes pousses technologiques.....	43
3. La perception de la communication aux yeux des dirigeants de startups technologiques	45
4. Le moment d'implantation de la communication chez une startup technologique	48
5. Les rôles de la communication dans le développement d'une startup technologique.....	51
6. Les freins de la communication selon les dirigeants de jeunes pousses technologiques.....	59
7. Les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une startup technologique	63
Récapitulatif des constats provenant de notre collecte de données	70
ANALYSE DES DONNÉES	75
CONCLUSION	95
ANNEXES	98
Annexe 1 : Présentation d'un nouveau modèle de croissance de startup	99
Annexe 2 : Guide d'entretiens semi-dirigés	109

Annexe 3 : Lettre du comité éthique.....	111
Annexe 4 Bibliographie.....	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les fonctions de la communication selon les différents constituants d'une stratégie de communication (publics, objectifs et canaux).....	28
Tableau 2 : Les principaux enjeux de démarrage d'une startup technologique	37
Tableau 3 : l'utilisation des communications chez les jeunes pousses technologiques	43
Tableau 4 : l'importance de la communication pour une startup technologique aux yeux des dirigeants interrogés	46
Tableau 5 : l'importance de la communication selon la phase de développement de la jeune pousse technologique.....	47
Tableau 6 : le moment d'implantation de la communication chez une startup technologique	48
Tableau 7 : les rôles de la communication dans le développement d'une startup technologique.....	52
Tableau 8 : les freins de la communication selon les dirigeants de jeunes pousses technologiques	59
Tableau 9 : les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une startup technologique	64
Tableau 10 : récapitulatif des constats provenant de notre collecte de données	70

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les catégories de parties prenantes d'une entreprise, selon Cornillessen (2004) ..	27
--	----

INTRODUCTION

La réussite des entreprises technologiques devient un réel élément stratégique du développement économique dans tous les pays. En effet, les entrepreneurs jouent un grand rôle dans la santé économique d'une société (Mazzarol et al., 1999) : cette dernière dépendrait même de sa capacité à faire naître de nouvelles entreprises (Davidsson et al., 2000). Les entreprises technologiques permettraient, entre autres, de générer un progrès plus rapide des pays, d'introduire des innovations importantes (Van Stel et al., 2005) et de créer de nouveaux emplois (Van Gelderen et al., 2006). Cependant, le taux de survie de ce type d'organisation serait assez faible et se situerait entre 3 % et 5 % (M. Trzmielak et al., 2018). L'entrepreneuriat serait donc un élément essentiel au développement des sociétés. Ce dernier mettant de l'avant la créativité et l'innovation des entrepreneurs, il devient un vecteur de progrès dans le monde (Van Stel et al., 2005). De plus, que ce soit en générant des capitaux ou en créant de l'emploi, les nouvelles entreprises contribuent à la santé économique des pays actuels.

De plus en plus, nous avons pu constater une prise de conscience de l'importance de l'entrepreneuriat technologique pour les sociétés. Ce type d'entreprise au fort potentiel de croissance est devenu, ou a toujours été, une source de développement important pour les pays. Son apport économique ainsi que les opportunités de progrès qu'il offre semblent avoir généré un souffle d'intérêt autour de ce secteur depuis quelques années. Certains gouvernements placent même la création et le développement des entreprises technologiques au cœur de leur stratégie de relance économique. C'est notamment le cas du gouvernement du Canada qui, dans les derniers mois, déploie plusieurs fonds en soutien aux entreprises technologiques du Canada. En ce sens, Mélanie Joly, ministre du Développement économique et des Langues officielles du Canada, affirmait que :

« Partout au pays, la technologie transforme les industries traditionnelles, le développement des affaires et la façon dont nous

collaborons. Aider les entreprises à innover afin qu'elles puissent accroître leur compétitivité et créer des emplois de bonne qualité est au cœur de nos priorités depuis bon nombre d'années. Nous soutenons ces PME québécoises dont le succès est bien établi et qui feront partie de la solution pour redonner de bons emplois aux Québécois, pour contribuer à la vitalité de nos économies locales et pour certaines, à lutter contre la pandémie. » (Développement Économique Canada, 2020).

En ce sens, notre recherche s'inscrit dans cet engouement et se veut une tentative de contribution au succès des entreprises technologiques. Notre recherche préliminaire a d'ailleurs confirmé la pertinence scientifique de réfléchir aux rôles de la communication dans le développement des organisations high-tech. Nous avons pu observer une quasi-absence d'études sur la communication chez les startups et, de ce fait, une présence encore moins élevée de recherches sur la communication chez les jeunes pousses technologiques. Ce mémoire a donc non seulement pour but de permettre l'avancée scientifique du domaine, mais également de stimuler et d'encourager la tenue de recherches ultérieures sur le sujet.

Plus précisément, nous souhaitons répondre à ces deux questions de recherche :

1. Quels rôles occupe la communication stratégique dans les premières phases de développement d'une entreprise technologique?
2. Quels sont les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une entreprise technologique?

Toutefois, il nous semblait difficile de répondre à ces deux questions de recherche sans procéder au moins minimalement à l'évaluation d'autres sous-aspects tels

que (1) l' enjeu d'affaires principal des jeunes pousses technologiques), (2) la perception des dirigeants de startups technologiques envers la communication, (3) le moment d'implantation de la communication dans un contexte de démarrage d'entreprise technologique, (4) l'utilisation actuelle des communications par les jeunes pousses technologiques, et (5) les potentiels freins à communiquer pour les entrepreneurs du secteur technologique.

Afin de répondre à cette problématique, nous avons d'abord effectué une revue de la littérature scientifique pour nous permettre de nous familiariser davantage avec l'environnement et la réalité des entrepreneurs technologiques, et pour être en contact avec les théories scientifiques existantes liées au sujet. Nous présenterons ensuite notre cadre théorique, spécifique à la communication stratégique. Une fois ces étapes achevées, nous expliquerons la méthodologie sélectionnée dans le cadre de cette recherche, et détaillerons ses éléments spécifiques. C'est aussi dans cette section que nous ferons part des limites de notre étude. Par la suite, nous présenterons les constats observés à partir de notre collecte de données et en ferons l'analyse. Ces derniers seront soumis à une comparaison avec la théorie scientifique pour finalement répondre à nos deux questions de recherche.

RECENSION DES ÉCRITS SCIENTIFIQUES

L'étude des entrepreneurs et de la création d'entreprises est complexe (Virtanen, 1997). Plusieurs variables influencent le développement d'une entreprise, ne serait-ce que le profil de l'entrepreneur, le secteur d'activités de l'entreprise, le marché dans lequel évolue l'organisation, l'environnement externe (concurrence, situation politique et environnementale, etc.), ou même les décisions stratégiques quotidiennes émises par les dirigeants (Evers, 2003). En plus d'être nombreuses, ces variables sont dynamiques (Salamzadeh, 2015), c'est-à-dire qu'elles sont en constante mouvance. Il allait donc de soi d'effectuer une recension des écrits scientifiques rigoureuse. Cette dernière aborde les théories concernant la réalité des jeunes pousses, les particularités du secteur technologique et les rôles de la communication marketing pour une entreprise en démarrage.

Cet exercice avait pour but de nous permettre de mieux comprendre les éléments suivants :

- La différence entre les startups « générales » et les startups technologiques
- Les raisons menant à la fermeture des entreprises émergentes.
- Les facteurs de succès des startups.
- Les difficultés propres au secteur technologique
- La perception de la communication et du marketing
- La contribution de la communication et du marketing au succès d'une jeune pousse

Plus précisément, nous aborderons d'abord les caractéristiques et les particularités des jeunes pousses, les risques et difficultés auxquels elles font face, ainsi que leurs facteurs de succès. Nous définirons ensuite ce qu'est une entreprise technologique et ferons l'éventail de ses caractéristiques. De plus, les spécificités du démarrage d'entreprises technologiques innovantes (comparativement à celui d'une entreprise technologique non innovante) seront expliquées, de même que les difficultés et les enjeux relatifs à ce secteur

entrepreneurial. Nous poursuivrons en définissant la communication d'entreprise (communication corporate) et le marketing, et en présentant la perception de ces deux concepts ainsi que leur rôle et fonction pour une organisation. Nous terminerons en décrivant quelques facteurs du succès de la commercialisation d'une nouvelle technologie.

La « startup » (jeune pousse, nouvelle entreprise technologique)

Cette section a pour objectif de nous familiariser avec les principaux éléments du lancement d'une entreprise, et de mieux comprendre la réalité des dirigeants de startups, les enjeux auxquels ils font face durant leur parcours et leurs facteurs de succès.

Les définitions du terme « startup »

Le terme « startup » est souvent galvaudé dans le secteur entrepreneurial. Pourtant, sa définition est relativement unanime dans la communauté scientifique. Notre recherche nous a permis d'identifier les principaux aspects caractérisant une entreprise en démarrage. D'abord, l'état de « startup » serait temporaire (Blank, 2012). Ce n'est qu'après avoir sécurisé ses revenus et atteint un stade de maturité qu'elle serait considérée comme une entreprise à part entière (Evers, 2003). De plus, une jeune entreprise évoluerait dans un contexte changeant où il est extrêmement difficile de prédire le futur et de planifier les prochaines étapes à réaliser (Patenaude-Gaudet 2014). Le contexte et l'environnement dans lequel la nouvelle entreprise est plongée lui forcerait à être à la recherche continue d'un modèle d'affaires viable (Blank, 2012) sur lequel bâtir et capitaliser (Tsai et Lan, 2006). Enfin, une jeune pousse bénéficierait d'un potentiel élevé de croissance (Graham, 2012) et serait motivée par un fort désir d'expansion (Salamzadeh et al., 2015).

Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons la définition de la startup suivante :

Une entreprise qui, temporairement, évolue dans un contexte dynamique et incertain, est à la recherche constante d'un modèle d'affaires viable sur lequel capitaliser, a pour objectif de sécuriser ses revenus pour atteindre un stade de maturité, bénéficie d'un fort potentiel de croissance et est motivée par un désir d'expansion.

Les caractéristiques des jeunes pousses

Un faible taux de survie : enjeu commun des nouvelles entreprises

La création de nouvelles entreprises bénéficie de façon significative à l'économie des pays (Davidsson et al., 2000). Cependant, bon nombre d'entre elles ne réussissent pas à devenir des entreprises à succès, voire même à survivre. Près d'un tiers des organisations ne réussiraient pas à trouver un modèle viable et se retrouveraient dans l'obligation de fermer leurs portes dès les premières phases de développement (Salamzadeh et al., 2015). Plus précisément, environ 25 % survivraient aux deux premières années, et seulement 37,3 % des survivantes seraient toujours actives après six ans (Timmons, 1999). Autrement dit, sur 100 jeunes pousses, 25 passeraient les deux premières années, et seulement 9 d'entre elles demeurerait en activités après leur sixième année. Cela signifierait un taux d'échec après six ans d'activités de 91 %, tous secteurs confondus. Nous pouvons donc sans contredit constater le faible taux de survie des startups.

Une croissance élevée et rapide : une adaptation constante au contexte changeant et incertain du lancement d'entreprise est requise de la part des entrepreneurs

Malgré qu'il soit difficile de généraliser le parcours des startups en raison de leur complexité et du nombre important de variables influençant leur développement, notre revue de la littérature nous a permis de relever certains problèmes communs

aux nouvelles entreprises. En effet, la majorité des entrepreneurs éprouveraient des difficultés liées au financement, à la gestion de la réputation, aux ressources humaines et à l'environnement externe (Evers, 2003; Salamzadeh et al., 2015). De plus, la simple croissance d'une organisation augmenterait sa complexité : plus une entreprise croît, plus sa complexité augmente, et plus il devient difficile de la gérer (Autio et al., 1997). Étant donné que la plupart des nouvelles entreprises technologiques ont une croissance élevée et subissent des changements fréquents, beaucoup d'adaptations sont nécessaires de la part des dirigeants (Autio et al., 1997 ; Shepherd et al., 2000). L'état dans lequel ceux-ci se trouvent est fragilisé et instable, ce qui multiplie les risques d'échec (Shepherd et al., 2000). D'ailleurs, tout changement drastique pour une organisation, qu'il soit positif ou négatif, peut provoquer une instabilité au sein de l'entreprise et augmenter son risque de fermeture.

Une instabilité qui rend difficile la planification d'une stratégie en communication

Les communications d'une jeune pousse sont également touchées dans ses premiers stades de développement. Le contexte « extraordinaire » dans lequel elle évolue complexifie le travail de communication de l'organisation. Comme, les startups font face à des changements continus qui bousculent leur stabilité (le modèle d'affaires, les finances, les parties prenantes, etc.), la planification et le déploiement d'une stratégie de communication peuvent devenir plus difficiles (Patenaude-Gaudet, 2014). Vu la quantité de changements auxquels elles font face, les nouvelles entreprises ont tendance à se concentrer sur le présent dans leurs premières phases de développement. Enfin, en raison du faible capital dont disposent les jeunes pousses, l'ensemble des communications se retrouvent souvent entre les mains d'un seul professionnel (ou dirigeant), qui devient rapidement surchargé. Dans les débuts de l'organisation, l'entrée d'un praticien en communication peut également créer des tensions avec le PDG, ce dernier étant habitué d'être responsable des communications de l'entreprise (Patenaude-Gaudet, 2014).

Les risques importants liés à l'innovation pour les entreprises en démarrage

La plupart des jeunes entreprises sont créées avec pour objectif principal d'apporter une nouveauté dans le marché. Bien que, dans certains cas, l'innovation puisse être un facteur important du succès d'une organisation (Evers, 2003), elle comporterait aussi son lot de risques. Ceux-ci seraient divisés en trois catégories : la nouveauté pour le marché, la nouveauté dans la production et la nouveauté pour la gestion (Shepherd et al., 2000). La première catégorie fait référence aux entreprises dont l'innovation est incomprise des consommateurs. Beaucoup d'efforts sont donc nécessaires pour éduquer la clientèle et l'amener à accepter les changements que comporte l'utilisation du nouveau produit (Shepherd et al., 2000). La deuxième catégorie regroupe les situations où, étant innovant, un produit récemment commercialisé ne bénéficierait pas encore d'une forte crédibilité, résultant ainsi en une augmentation de la réticence d'achat des fournisseurs et des distributeurs (Evers, 2003). La dernière catégorie de risques liés à l'innovation fait référence à l'instabilité occasionnée par l'absence de compétences en gestion ou en commercialisation pour ce nouveau type de produit de la part des dirigeants, ce qui entraîne une augmentation des besoins en capitaux de l'entreprise (Shepherd et al., 2000).

Les principaux facteurs de succès des startups

D'abord, l'élément ayant le plus d'impact sur la réussite d'une startup serait la présence d'un marché pour l'offre de produit. Lorsque la proposition de l'entreprise ne répond à aucun besoin, ses chances de survie sont faibles, voire nulles (Van Gerlderen et al., 2006). La validation et l'évaluation de marché semblent donc être critiques à la réussite d'une entreprise. Après avoir confirmé que sa proposition répond à un besoin de marché, l'organisation doit s'approprier une mission unique et la communiquer à l'ensemble de ses membres pour améliorer sa performance (Herbert, 1993). De plus, pour augmenter ses chances de succès, une jeune pousse doit se différencier de la concurrence à l'aide d'un avantage concurrentiel durable. Ce dernier lui permettra notamment de se protéger des compétiteurs et des potentielles tentatives d'imitation de ses produits

par la concurrence (Han, 2019). Ensuite, pour maximiser ses chances de réussite, une entreprise gagnerait à développer des relations externes avec des partenaires ou d'autres organisations. Celles-ci contribueraient à la crédibilisation de la startup, à la création de nouvelles opportunités et à l'obtention de financement (Autio et al., 1997). Enfin, il semblerait qu'une nouvelle entreprise qui saurait diminuer son besoin de capital dans les débuts serait plus susceptible de réussir, malgré l'importance indéniable du financement dans son démarrage (Van Gelderen et al., 2006).

La startup « technologique »

La prochaine section porte spécifiquement sur les entreprises technologiques. Nous présenterons leurs différences avec les entreprises en général, les caractéristiques du lancement de produits technologiques, et les difficultés liées à ce secteur entrepreneurial.

La jeune pousse technologique versus la startup générale

Avant d'aller plus en profondeur dans les spécificités de ce secteur entrepreneurial, nous proposerons une nouvelle définition de ce qui est entendu par entreprise technologique. Pour commencer, pour être considérée comme une entreprise technologique, l'offre de l'organisation devrait permettre la génération d'un résultat pratique et utile. Elle doit également demander l'application de connaissances et de compétences scientifiques, que ce soit dans sa production ou son utilisation (Gronhaug, 2014; H. Kidiyoor, 2010). De plus, pour être considérée technologique, une entreprise devrait procéder à des investissements majeurs en R&D¹ et mettre de l'avant une proposition nouvelle, voire innovante (Gronhaug, 2014; Almus et al., 1999; Kosnik et al., 1989;). Enfin, la technologie en question devrait agir comme solution à un ou plusieurs problèmes existants des utilisateurs (Mohr et al., 2010), et bénéficierait d'une durée de vie relativement courte et éphémère, avant d'être remplacée par une autre technologie de pointe (H. Kidiyoor, 2010; Mohr et al., 2010).

Le regroupement des constats issus des recherches antérieures sur le sujet nous permet donc de proposer une définition combinée du terme « entreprise technologique » :

Entreprise ayant pour principal objectif d'offrir, moyennant des investissements massifs en R&D, une solution pratique, utile et

¹ Recherche et développement

innovante qui répond à un ou plusieurs problèmes des utilisateurs, et dont la durée de vie est relativement courte et éphémère.

Ainsi, les spécificités du secteur entrepreneurial technologique sont bien différentes de celles des startups « générales » et témoignent d'une complexité de développement accrue.

Les spécificités du secteur entrepreneurial technologique

Le lancement d'une entreprise technologique diffère quelque peu de celui des autres types de jeunes pousses. Nous avons repéré quelques tendances dans la littérature scientifique permettant d'identifier les spécificités de ce secteur.

a) Un faible taux de succès, mais un potentiel de croissance plus élevé

Tout d'abord, le succès de la commercialisation d'une nouvelle technologie innovante semble plus faible que dans les autres secteurs entrepreneuriaux, et serait évalué entre 3 % et 5 %, selon l'industrie et le type de produit (M. Trzmielak et al., 2018). Cependant, bien que son taux de réussite soit moins élevé, une entreprise technologique aurait tendance à connaître une croissance plus marquée et plus grande que les autres types de nouvelles entreprises (Almus et al., 1999).

b) Un cycle de vie plus court

De plus, comme mentionné dans la définition présentée dans la dernière section, le cycle de vie des produits technologies est souvent plus court que celui de produits généraux (H. Kidiyoor, 2010). Ce phénomène est expliqué par le fait que les produits technologiques passent plus rapidement à travers les phases du cycle de vie habituel d'un produit (Balasescu et al., 2013), mais aussi puisque, dans le secteur des technologies, les innovations sont souvent détrônées rapidement par de nouvelles avancées de la concurrence dans le marché (Davies et al., 1997).

c) Une acceptation plus difficile du produit dans le marché

Par ailleurs, les innovations technologiques exigent souvent une adaptation supplémentaire des clients : il n'est pas rare que ces derniers doivent adopter de nouvelles habitudes ou changer complètement leurs pratiques pour utiliser le produit. Dans certains cas, ce niveau d'effort additionnel demandé à la clientèle peut créer une certaine réticence à l'achat du produit et ralentir, voire empêcher, son acceptation dans le marché (Balasescu et al., 2013).

Les différents types d'innovations technologiques

La création d'une jeune pousse technologique implique systématiquement la proposition d'une innovation (Balasescu et al., 2013). Toutefois, il existerait deux différents types d'innovations : les innovations continues (ou incrémentales) et les innovations radicales (ou perturbatrices). Bien qu'elles résultent ultimement toutes deux en la proposition d'une nouveauté au marché, les étapes pour mener à leur commercialisation diffèrent l'une de l'autre.

a) Les innovations continues

Il s'agit d'améliorations mineures, souvent techniques, principalement apportées à une technologie déjà existante (H. Kidiyoor, 2010). Ce type d'innovation peut être comparé à la mise à jour de technologies en place ou à une bonification de leur performance par l'ajout de nouveaux dispositifs (Majamäki et al., 2014). Le risque associé à la commercialisation de ce type d'innovation est assez faible. De plus, les efforts qu'il demande sont davantage axés sur le marketing (et non sur la R&D), car les améliorations sont déterminées selon les besoins des consommateurs, la plupart du temps à la suite de recherches marketing (Mohr et al., 2010). À titre d'exemple, une innovation continue (ou incrémentale) pourrait être l'amélioration d'une batterie de voiture électrique au lithium, qui permettrait de bonifier la force d'accélération des véhicules.

b) Les innovations radicales

Les innovations radicales, quant à elles, provoquent un changement de paradigme dans le secteur de la technologie en question (H. Kidiyoor, 2010). Elles sont plus rares et plus risquées, et il est également plus difficile d'en générer des profits dans les premières phases de développement (Majamäki et al., 2014). Beaucoup d'entrepreneurs échouent dans leur tentative d'en commercialiser une, même si la production de ce type d'innovation provoque la création d'un tout nouveau marché, temporairement sans concurrence directe (Majamäki et al., 2014). Son

taux de succès est donc assez faible, et les risques qui lui sont associés, plus élevés que pour une innovation continue. Une entreprise qui propose une innovation radicale accordera davantage d'importance à la R&D plutôt qu'au marketing. En effet, les résultats provenant des recherches marketing peuvent être critiqués, puisque, souvent, les participants aux études évaluent la technologie sans la connaître et sans référent quelconque. La perception de ces derniers à l'endroit de l'innovation peut donc être biaisée, et être influencée par le paradigme dans lequel ils se trouvent. Enfin, la commercialisation d'innovations radicales est beaucoup plus onéreuse que celle d'innovations continues étant donné l'incertitude dans laquelle évolue l'entreprise. (Majamäki et al., 2014). À titre d'exemple, une innovation radicale pourrait être la production de LA première batterie de voiture électrique dans l'industrie, créant un tout nouveau marché et chamboulant le statu quo du secteur automobile.

Les principaux enjeux des entreprises technologiques

Afin de mieux comprendre la réalité des entrepreneurs dans le secteur technologique, nous avons tenté de déterminer les principaux enjeux auxquels ils doivent faire face durant leur parcours. Au cours de notre exercice de revue de la littérature scientifique, deux éléments se sont démarqués des autres : a) le financement et b) la concurrence.

a) La recherche de financement dans les premières phases de développement : l'enjeu principal des jeunes pousses technologiques

Même avec une idée parfaite et une bonne équipe pour la réaliser, une entreprise qui n'a pas accès à une quantité de capitaux suffisante éprouvera des difficultés dans la production et la commercialisation de sa technologie. Le financement s'inscrit donc comme l'un des enjeux les plus importants des entreprises technologiques, particulièrement dans leurs premiers stades de développement. Puisque les jeunes pousses technologiques ne sont pas profitables à court terme, la quantité de temps exigée pour générer le capital nécessaire à la poursuite de leurs activités est énorme (Majamäki et al., 2014). Le focus des entrepreneurs

serait donc dirigé sur la génération de capitaux; l'ensemble de leurs efforts, concentrés vers l'atteinte de cet objectif.

b) La forte concurrence du secteur entrepreneurial technologique : des dangers pour la propriété intellectuelle de la startup

L'une des grandes préoccupations des entrepreneurs dans le lancement d'une jeune pousse technologique est la compétition dans le marché. Étant donné les coûts associés au développement de nouvelles technologies, le secteur technologique est particulièrement touché par l'imitation et l'appropriation d'innovations par la concurrence. Les fondateurs doivent donc impérativement s'assurer de protéger leur produit, sans quoi il risque d'être copié par les concurrents. Les informations concernant le développement d'un nouveau produit mettent en moyenne 12 à 18 mois avant de tomber entre les mains de la concurrence, et près du deux tiers des nouvelles technologies brevetées se font imitées en 4 ans (PM, 2005). Dans plusieurs cas, les concurrents sont difficiles à identifier (Gronhaug et al., 2014; Mohr et al., 2010), et leurs mouvements sont complexes à prévoir (Mohr et al., 2010). Toutefois, plusieurs façons existent pour protéger la propriété intellectuelle d'une entreprise. La plus concrète, et probablement la plus utilisée dans le secteur technologique, demeure le brevet. Sans ce type de stratégie de protection, le développement de la startup est fortement fragilisé (PM, 2005). La communication et le marketing pourraient, eux aussi, agir comme bouclier contre la concurrence. La marque ou encore la communication d'un avantage concurrentiel durable seraient des outils efficaces pour ce faire (Han, 2019; Doneria et al., 2017).

Ainsi, les principaux enjeux auxquels font face les entrepreneurs technologiques durant leur parcours semblent être liés au financement et à la concurrence. De plus, les défis différeront tout dépendant du type d'innovation mis de l'avant par la startup (continue ou radicale).

Les contributions de la communication et du marketing chez les jeunes pousses technologiques

Nous aborderons maintenant plus en profondeur les aspects communicationnels liés au développement d'une nouvelle entreprise. D'abord, nous définirons la communication d'entreprise et le marketing. Nous poursuivrons avec la perception qu'ont les fondateurs d'entreprises en démarrage de la communication et du marketing. Ensuite, le rôle et les avantages de la communication marketing seront présentés, ainsi que les difficultés liées à leur application dans un contexte de jeune pousse technologique. Nous terminerons en partageant plusieurs facteurs de succès en communication marketing chez les startups technologiques.

La fonction de la communication d'entreprise (communication corporate)

Étant donné le nombre élevé de définitions de la communication d'entreprise (ou communication corporate) dans la littérature scientifique, nous avons décidé de mettre en relation les propositions de quatre auteurs différents et d'en formuler une nouvelle à partir de celles-ci. Selon Van Riel, la communication d'entreprise ferait référence à « un instrument de gestion par lequel toutes les formes de communication, internes et externes, utilisées consciemment, sont harmonisées de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible » (Cornillessen, 2004, p.21). Pour Cornillessen (2004, p.23), la communication d'entreprise représente plutôt « une fonction de gestion qui offre le cadre pour une coordination effective de toute la communication interne et externe avec pour objectif d'établir et de maintenir une réputation favorable auprès des groupes de parties prenantes desquels l'organisation dépend ». Enfin Libaert et Johannes (2016) la définissent comme « la communication où l'entreprise parle d'elle-même, de son identité, de sa mission et de ses valeurs, et se présente comme une personne morale, au-delà de ses produits et services. » (Libaert et al., 2016, p. 9).

En intégrant l'ensemble des composantes de ces propositions, nous avons pu proposer une nouvelle définition de la communication d'entreprise :

Fonction de gestion permettant la coordination effective de l'ensemble des communications délibérées de l'organisation (internes et externes), dont l'objectif est d'établir et de maintenir une réputation favorable auprès des groupes de parties prenantes desquels l'organisation dépend, notamment en se présentant comme une personne morale à l'identité (mission, valeurs) propre, et non seulement comme un fournisseur de produits ou de services.

La communication d'entreprise permettrait également de positionner l'entreprise dans le marché et de lier ses activités aux attentes des parties prenantes. Elle ne se limiterait donc pas seulement à la gestion de l'image et de la réputation, mais comprendrait aussi la création de sens avec les différents publics de l'organisation (Libaert et al., 2016). De plus, la communication d'entreprise rendrait possible la jonction entre l'identité interne de l'organisation et son image (réputation) dans le marché (Balmer et al., 2012), ce qui permettrait d'aligner l'entreprise au marché et de la guider dans son développement.

La fonction du marketing pour les entreprises

La fonction marketing peut être définie par « l'ensemble des activités, des processus et des décisions visant à créer, communiquer et fournir des produits et services qui offrent de la valeur aux clients, aux partenaires et à la société en général » (Mohr et al., 2010, p. 5). En effet, les principaux objectifs du marketing consistent à attirer des clients et à créer et entretenir une relation avec eux de manière à les fidéliser. En termes communicationnels, le marketing se concentrerait davantage sur une seule partie prenante de l'organisation, en l'occurrence le client. Il aurait pour objectif la gestion de la relation avec les consommateurs, ce qui inclut, par le fait même, l'ensemble des intermédiaires (fournisseurs, distributeurs, etc.).

La perception de la communication stratégique et du marketing aux yeux des hauts dirigeants

Dans les dernières années, l'intérêt envers la communication stratégique dans les entreprises et en recherche s'est considérablement développé. Pourtant, bien que sa valeur et son importance pour la survie et le succès d'une organisation soient de plus en plus reconnues, sa position demeure au bas de l'échelle dans la hiérarchie organisationnelle (Falkheimer et al., 2017). L'ambiguïté qui entoure le rôle et les fonctions des professionnels en communication dans une entreprise persiste (Falkheimer et al., 2017), et leur contribution au succès de l'organisation gagnerait à être clarifiée (Cornillessen, 2004; Morissette, 2019). Une majorité de jeunes pousses ne considèrent pas la communication dans leurs débuts et ne réalisent que trop tard les bénéfices qu'elles auraient pu obtenir concernant le développement et la survie de l'organisation (Patenaude-Gaudet, 2014).

De plus, bon nombre d'entreprises perçoivent la communication stratégique comme moins importante que d'autres disciplines (notamment les ventes, la finance et les ressources humaines), ce qui lui octroie un rôle de second plan et de soutien (Brønn, 2014; Zerfass et al., 2015). En effet, la plupart du temps, les professionnels en communication ne sont pas considérés essentiels dans la prise de décision stratégique au sein de l'organisation (Falkheimer et al., 2017), même si cette tendance semble vouloir changer peu à peu depuis quelques années (Morissette, 2019). Cependant, encore aujourd'hui, il est assez rare qu'un professionnel en communication siège au sein de la coalition dominante d'une organisation (Brønn, 2001). L'impact positif de la communication dans l'atteinte des objectifs d'affaires de l'entreprise est relativement reconnu, mais demeure plus opérationnel que stratégique (Falkheimer et al., 2017). Pourtant, les entreprises qui confinent la communication à un rôle opérationnel sans utiliser ses aspects stratégiques tendent à en payer le prix à un moment ou à un autre dans leur parcours (Michel, 2004).

Bien qu'il soit actuellement perçu comme plus important que la communication stratégique (Brønn, 2014; Zerfass et al., 2015), le marketing est, lui aussi, souvent associé à un rôle secondaire au sein d'une organisation (Mohr et al., 2010). Plusieurs entreprises technologiques ont tendance à négliger les fonctions marketing et à les intégrer seulement dans la partie « commercialisation » de la stratégie d'affaires, et non dans l'ensemble du processus (Oakey, 1991). En effet, l'apport du marketing pour une entreprise dans la commercialisation d'une technologique est vital, mais trop peu reconnu (Dutta et al, 1999), même si l'une des sources d'échec principales des startups technologiques demeure l'incapacité à mener à bien la commercialisation du produit (Mohr et al., 2010).

La contribution de la communication et du marketing dans le développement de produits

Les échecs de commercialisation d'une technologie sont majoritairement liés à l'incapacité des clients à percevoir le besoin d'achat du produit et ses avantages. Cela augure souvent lorsque la R&D et le marketing évoluent séparément (H. Kidiyoor, 2010). En effet, le travail conjoint de ces deux disciplines est considéré comme l'un des facteurs les plus importants du succès des entreprises technologiques (Dutta et al, 1999; Mohr et al., 2010). Cette collaboration permettrait de développer des produits axés sur les besoins des clients et non sur l'innovation technologique, ce qui augmenterait considérablement le taux de succès de la commercialisation de la technologie (M. Trzmielak et al., 2018 ; Davies et al., 1997).

Cependant, même si la performance technologique ou l'innovation à elles seules ne peuvent assurer l'acceptation du produit par le marché (Mohr et al., 2010), c'est plus du deux tiers des entreprises qui font l'ajout de nouvelles fonctionnalités technologiques à un produit sans avoir sondé préalablement le marché. Cela occasionne des pertes considérables d'argent, de temps et parfois même de crédibilité (Marmer et al., 2011). Le marketing ne viendrait donc pas après que la technologie ait été développée et ne servirait pas seulement à

orchestrer sa commercialisation. Au contraire, il permettrait de guider la production de la technologie pour qu'elle réponde aux besoins du marché, en faisant valoir la voix des consommateurs vis-à-vis de la technologie. Le premier « P » des 4Ps du marketing (Produit) témoigne de l'implication du marketing dans le développement du produit (Mohr et al., 2010).

L'un des objectifs du marketing serait donc de contribuer au développement d'un produit axé sur les besoins des clients afin d'augmenter les chances de succès de sa commercialisation. Le marketing permettrait également de continuer d'être innovant avec des produits déjà en vente par l'ajout de nouveaux dispositifs, et de créer de la valeur (Gronhaug et al., 2014 ; (Mohr et al., 2010). Ainsi, les investissements technologiques associés la conception du produit sont davantage sécurisés et les risques, diminués (Gronhaug et al., 2014). Toutefois, les recherches marketing ne peuvent être aussi précises dans le secteur technologique que dans les autres types d'organisations. Il est souvent difficile pour les clients interrogés de donner leur opinion sur une innovation qu'ils ne connaissent pas, ce qui occasionne des biais dans la collecte et l'analyse des données. Parfois, les consommateurs ne sont même pas conscients de leurs besoins (Mohr et al., 2010; Gronhaug et al., 2014). Cela peut donc nuire à la validité des recherches marketing. De plus, les changements dans le secteur technologiques sont fréquents, ce qui demande rapidement (et continuellement) une mise à jour des résultats obtenus (Gronhaug et al., 2014).

La communication et le marketing : des outils stratégiques pour se protéger de la concurrence

Comme nous l'avons déjà mentionné, la gestion de la concurrence est un aspect très important du développement des jeunes pousses technologiques. Pour maximiser leurs chances de succès, les nouvelles entreprises doivent trouver le moyen de se protéger de la compétition, notamment par l'entremise de stratégies de communication et de marketing (Han, 2019; Doneria et al., 2017), tout en se

positionnant² favorablement à l'aide d'éléments différenciateurs. L'un des principaux rôles du marketing et de la communication est la création d'avantages concurrentiels durables (PM, 2005). Ces derniers sont créés à partir de ressources ou de compétences rares, spécialisées, durables et difficilement imitables (Mohr et al., 2010). Ils doivent aussi impérativement répondre aux besoins des utilisateurs, et non être une simple prouesse technique sans bénéfice pour les clients (PM, 2005). Pour complexifier l'imitation de ces avantages par les concurrents, les professionnels en marketing et en communication doivent préférentiellement miser sur des éléments intangibles. La marque ou la réputation en sont de bons exemples, bien que leur communication soit plus compliquée. En effet, il est beaucoup plus difficile de copier la marque ou la réputation d'une entreprise que de répliquer les composantes ou la conception de son produit (PM, 2005).

De plus, les professionnels en communication et en marketing doivent prêter une attention particulière aux besoins de leurs publics et communiquer en ce sens. La promotion des ajouts techniques d'un produit technologique ne serait alors pas toujours optimale, puisque ceux-ci ne sont pas nécessairement perçus comme un avantage pour l'utilisateur (H. Kidiyoor, 2010 ; Mohr et al., 2010). Le même constat peut être fait pour les startups qui mettent uniquement de l'avant la nouveauté de leur technologie : il ne s'agit pas d'un avantage concurrentiel durable (Mohr et al., 2010). La nouveauté permet certes d'obtenir l'attention des clients, mais la décision d'achat est motivée par la communication d'un ou plusieurs avantages concurrentiels réels.

L'importance de la marque dans la construction de la crédibilité des entreprises technologiques et leur développement

Lorsqu'une entreprise est lancée, elle n'a pas encore d'identité dans le marché. Tout au long de son parcours, elle doit développer son réseau et rapidement bâtir

² Le positionnement réfère à l'image de l'entreprise ou du produit dans la tête des clients par rapport aux autres offres des concurrents dans le marché (Mohr et al., 2010).

sa réputation en maintenant des relations positives avec les acteurs clés de son écosystème (Kosnik et al., 1987). Cela lui permet de se crédibiliser auprès de ses parties prenantes, d'acquérir de nouveaux clients, de générer des ventes et d'augmenter ses chances de survie (Boyle, 2003). Ce serait d'ailleurs en développant sa marque qu'elle y arriverait. La marque constitue un référent émotionnel qui lie l'entreprise ou son produit avec ses clients et qui dépasse les avantages concurrentiels concrets d'une technologie (Mohr et al., 2010). Elle permet notamment de créer de la valeur, de dégager une image favorable aux publics, ou encore d'améliorer les performances de l'organisation en guidant son développement d'affaires. Elle contribue ainsi à son succès (Wong et al., 2007).

Investir dans la construction d'une marque forte dès les débuts de l'entreprise semble être une bonne stratégie, car cela diminue les coûts élevés d'ajustements d'identité dans les phases de développement ultérieures (Bresciani et al., 2010). Cet investissement permet également de gagner la confiance des clients, de se crédibiliser à leurs yeux, et d'ainsi diminuer les risques relatifs à l'achat d'une innovation (H. Kidiyoor, 2010). Le secteur technologique implique souvent le développement de relations à long terme avec les clients. Développer une marque forte dès les premiers stades de la startup contribuerait donc à entretenir une relation de confiance avec ces derniers (Mohr et al., 2010). Enfin, la construction d'une marque solide serait nécessaire pour se positionner face à la concurrence dans le marché (Dovleac et al., 2012), et permettrait de simplifier le choix d'achat des clients en les rassurant dans leur décision (Mohr et al., 2010).

Pour construire et maintenir une marque forte, une organisation doit focaliser l'ensemble de ses communications autour d'un même objectif (Morissette, 2019), particulièrement dans le secteur technologique, où les changements sont fréquents (H. Kidiyoor, 2010). Cependant, même si elles gagneraient à définir une stratégie de marque dès leur création et à l'aligner avec les objectifs de l'entreprise (Bresciani et al., 2010), bon nombre de jeunes pousses technologiques ne le font pas et éprouvent des difficultés avec le concept de la marque (Mohr et al., 2010). Le développement d'une stratégie de marque n'étant

pas perçu comme critique au démarrage d'une entreprise, les fondateurs de startups ont tendance à la négliger et à se concentrer sur les finances et la conception du produit (Bresciani et al., 2010). Pourtant, l'impact de la marque sur le développement d'une entreprise comme avantage concurrentiel durable a été reconnu par plusieurs chercheurs : Bienne, 1992; Calderon et al., 1997; Chaudhuri et Holbrook, 2001; de Chernatony, 2001; Farquhar, 1994; Moore et al., 2000 ; Mosmans, 1996; Mosmans et van der Vorst, 1998; Rubinstein, 1996 (Wong et al., 2007). Les bénéfices de la marque pour une entreprise seraient également augmentés lorsque l'ensemble des communications de l'organisation sont concentrées vers le même objectif de réputation auprès des différentes parties prenantes. Le développement d'une stratégie d'identité et de réputation devient donc un élément crucial des fonctions de la communication d'une entreprise (Argenti, 2016). En effet, la réussite d'une organisation serait intimement liée à sa capacité à générer une réputation favorable de la part de ses publics (Morissette, 2019).

CADRE THÉORIQUE

Avant de vous expliquer la méthodologie utilisée dans la récolte de nos données primaires, nous tenions à définir plus en profondeur un élément d'importance dans ce mémoire. Il représente la loupe avec laquelle nous analyserons les données primaires récoltées. Nous aborderons donc la notion de communication stratégique et ses composantes.

L'apport de la communication stratégique : nouvelles perspectives pour les startups technologiques

La définition de la communication stratégique

L'augmentation de l'intérêt envers la communication stratégique a amené plusieurs chercheurs à proposer une définition de la communication stratégique, à commencer par Hallahan et al. (2007, p.3), qui la définissent par : « l'utilisation délibérée de la communication par une organisation pour remplir sa mission. ». Zerfass et Huck Sandhu (2007, p. 108), quant à eux, considèrent que « la communication stratégique forme le sens, construit la confiance, crée de la réputation et gère des relations symboliques avec des acteurs internes et externes afin de soutenir la croissance organisationnelle et de sécuriser la liberté d'exploitation », et que « les efforts de communication stratégique préparent les organisations à un futur incertain, contrairement aux efforts de communication tactique, qui soutiennent les affaires quotidiennes ». Enfin, plus récemment, le groupe de chercheurs Argenti, Howell et Beck (2005, p.83) décrit plutôt la communication stratégique comme « l'alignement de l'ensemble des communications sur la stratégie globale de l'entreprise pour renforcer son positionnement stratégique ».

De ces trois définitions, nous pouvons définir la communication stratégique comme suit :

L'utilisation délibérée de l'ensemble des communications alignées sur la stratégie globale de l'entreprise pour remplir sa mission; renforcer son positionnement stratégique; bâtir une réputation; créer du sens; générer et maintenir un lien de confiance avec les parties prenantes; et gérer les relations avec des acteurs internes et externes, de manière à soutenir la croissance organisationnelle et à sécuriser la liberté d'exploitation.

La communication stratégique ne serait donc pas qu'opérationnelle : elle permettrait la concentration, le ciblage et la planification des communications dans le but d'atteindre les objectifs d'affaires de l'organisation (Falkheimer et al., 2017).

Le rôle de la communication dans le lancement d'une innovation

La communication et l'innovation sont intimement liées. Toutefois, l'apport de la communication dans le processus de production et de lancement d'une innovation est depuis longtemps négligé, alors qu'il serait pourtant un facteur de succès. En effet, selon Zerfass et Huck-Sandhu (2007), la communication devrait être impliquée dans chacune des étapes du développement d'un produit jusqu'à son acceptation et sa promotion dans le marché. Celle-ci se concrétiserait notamment en développant des relations positives avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (clients, employés, partenaires, gouvernements, fournisseurs, journalistes, etc.) et en répondant à leurs attentes et besoins (Zerfass et al., 2007; Perrone et al., 2005). La communication deviendrait donc un élément de réussite essentiel aux entreprises (Argenti, 2017). Les professionnels de la communication seraient également des joueurs clés de l'exécution de la communication (Cornelissen et al., 2006, 2017) et de la stratégie d'affaires d'une organisation (Argenti et al., 2005). De plus, la communication permettrait une plus grande adaptation de la part de l'entreprise (en réponse aux changements fréquents chez les startups), le développement continu d'améliorations (Argenti, 2017), et la génération de capitaux (Vasile, 2014; Steyn, 2004).

Les rôles de la communication stratégique dans le développement d'une entreprise

En plus de guider la croissance de l'entreprise, de contribuer à l'atteinte de ses objectifs et de diminuer les risques potentiels pouvant l'affecter, la communication stratégique aurait pour principale fonction d'établir des relations bénéfiques avec les parties prenantes de l'entreprise en répondant à leurs enjeux (Steyn, 2004). En effet, la gestion des parties prenantes agirait comme un aspect central de la communication stratégique (Hallahan, 2007). Par parties prenantes sont compris tous les acteurs internes ou externes à l'organisation pouvant être affectés (ou affecter) directement ou indirectement par les décisions et l'évolution de l'entreprise en question (Vasile, 2014). Les professionnels en communication stratégique ont donc notamment pour tâche d'identifier les parties prenantes majeures de l'entreprise, de connaître leurs besoins, d'entretenir des relations positives et réciproquement avantageuses avec ces dernières et de représenter leur « voix » dans les décisions stratégiques de l'organisation en vue d'augmenter ses chances de succès (Steyn, 2004; Argenti et al., 2005).

La figure suivante (Figure 1) permet d'obtenir un aperçu des différentes parties prenantes potentielles d'une organisation, en passant par les investisseurs, les groupes politiques, les clients, les communautés, les employés, les partenaires, les fournisseurs et les gouvernements. À l'inverse du marketing, qui se concentrerait uniquement sur les relations avec les acteurs liés à la vente du produit (clients, fournisseurs), la communication stratégique aurait pour rôle de développer des relations positives avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, même celles associées au marketing. Elle serait habituellement gérée par des conseillers seniors en communications ou des cadres supérieurs, et aurait pour objectif de considérer les besoins et les attentes de ces acteurs clés en les priorisant selon une perspective de développement de l'entreprise (Steyn, 2004; Zerfass et al., 2007).

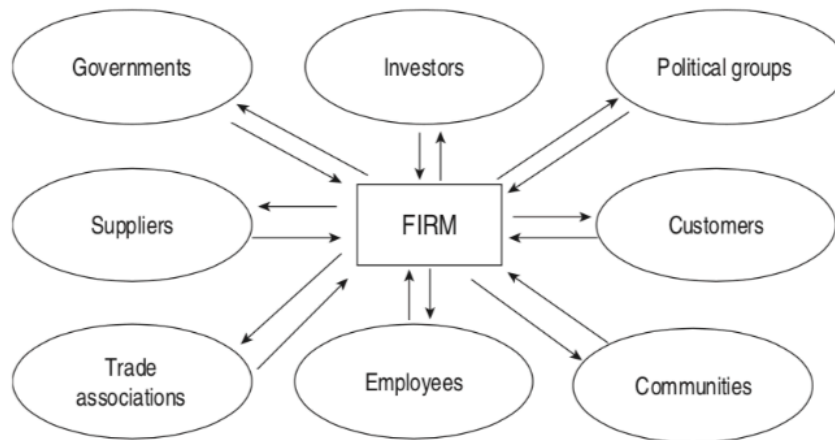


Figure 1: Les catégories de parties prenantes d'une entreprise, selon Cornilissen (2004)

Une stratégie de communication devrait idéalement être effectuée pour chacune des parties prenantes (Wheeler et al., 1998). Cependant, une entreprise gagnerait à ne pas toujours avoir un discours « marketing » ou promotionnel avec ces dernières. Dans plusieurs cas, les parties prenantes ne sont pas des clients ou des investisseurs. Instaurer une communication empathique et égalitaire plutôt qu'opter pour des interactions persuasives serait donc à privilégier (Hallahan, 2007). Ce type de communication fortement documenté est appelé « communication bidirectionnelle » (Grunig et al., 1984) et peut devenir un réel élément de différenciation avec la concurrence (Argenti, et al., 2005).

Selon la stratégie de communication déterminée, il revient aussi aux professionnels aux communications de cibler les canaux et les messages optimaux pour chacun des publics afin de remplir les objectifs préalablement définis, tout en gardant une cohérence entre les messages et en les alignant sur la stratégie de l'entreprise (communication intégrée). C'est ainsi qu'est assuré un impact significatif de la communication stratégique (Argenti et al., 2005). Le tableau suivant, développé par Argenti et al. (2005, p.87), présente les principales fonctions de la communication stratégique, ainsi que les objectifs, les publics et les canaux qui leur sont respectivement associés.

Tableau 1 : Les fonctions de la communication selon les différents constituants d'une stratégie de communication (publics, objectifs et canaux)

COMMUNICATIONS FUNCTIONS	OBJECTIVES	CONSTITUENCIES		CHANNELS
		PRIMARY	SECONDARY	
Media relations	Public relations, crisis management	All constituencies	Media	Press releases, interviews
Employee communications	Internal consensus building	Employees	Customers, families	Town hall meetings, memos, newsletters
Financial communications	Transparency, meeting financial expectations	Investors	Analysts, media	Conference calls, CEO/CFO
Community relations	Image building	Communities	NGOs, media	Events, speeches, philanthropy
Government relations	Regulatory compliance, meeting social expectations	Regulators	Media, customers	Lobbying efforts, one-on-one meetings
Marketing communications	Driving sales, building image	Customers	All key constituencies	Advertising, promotions

Dans ce tableau, nous pouvons remarquer que les principales fonctions de la communication sont les relations avec les médias, les communications aux employés, les communications financières, les relations avec les communautés, les relations avec les gouvernements et la communication marketing. Par ailleurs, les communications ne sont pas systématiquement publiques : dans bien des cas, elles s'illustrent à travers des rencontres ou des appels en personne ou avec des parties prenantes, notamment les communications financières et le développement de relation avec les gouvernements. Ce tableau montre bien la segmentation des objectifs et des tactiques de communication selon chaque public de l'organisation.

La communication stratégique est également un travail à long terme. Elle contribue, par un processus itératif à la gestion des événements impactant l'entreprise à court terme, tout en gardant continuellement une vision du parcours de l'organisation à long terme (Argenti et al., 2005; Vasile, 2014). Pour augmenter sa performance, la haute direction gagnerait à être impliquée dans le processus et comprendre l'importance de la communication dans le succès de l'entreprise. Les professionnels exerçant les fonctions de la communication stratégique devraient également avoir une compréhension globale de l'ensemble des composantes de l'entreprise (même celles n'étant pas directement liées aux communications), et bénéficier d'une crédibilité et d'un leadership au sein de l'organisation (Argenti et al., 2005).

PROBLÉMATIQUE

Comme nous l'avons vu plus haut, l'entrepreneuriat technologique innovant a fait l'objet de plusieurs recherches, particulièrement en gestion et en marketing (Bresciani et al., 2010). Toutefois, nous avons pu remarquer que les études scientifiques publiées n'abordent que rarement les premières phases du lancement d'une jeune pousse technologique. Les chercheurs ont tendance à se concentrer davantage sur les entreprises établies, et à négliger l'étude des startups, laissant persister l'absence de recherche sur la communication des jeunes organisations (Patenaude-Gaudet, 2014). De plus, malgré la montée de l'intérêt envers la communication stratégique en recherche, nous n'avons pu observer, au cours de notre revue de la littérature scientifique, aucune recherche sur la communication stratégique dans les premières phases de développement d'une jeune pousse technologique. Nous constatons donc l'existence d'un certain vide scientifique entourant le sujet. C'est dans ce contexte d'absence de documentations scientifiques sur le sujet que s'inscrit notre mémoire. Il aura donc pour objectif de pallier ce manque et d'encourager la tenue de recherches ultérieures dans le domaine.

Ce travail de recherche permettra également de répondre aux questions suivantes :

- **Quel(s) rôle(s) occupe la communication dans les premières phases de développement d'une entreprise technologique?**
- **Quels sont les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une entreprise technologique?**

Cette recherche est pertinente d'un point de vue à la fois académique et professionnel. D'une part, elle permettra de répondre à l'absence de documentation scientifique sur la communication stratégique dans les premières

phases de développement des jeunes pousses technologiques. D'autre part, elle est pertinente d'un angle professionnel, étant donné qu'elle permettra de familiariser les acteurs de l'écosystème entrepreneurial technologique sur les enjeux et la réalité du lancement d'entreprise dans ce secteur, qu'elle les informera de l'importance de la communication stratégique tôt dans le processus de développement de l'organisation, et qu'elle contribuera à les guider dans leurs pratiques communicationnelles des premières phases de développement.

La communication étant traitée dans une optique stratégique dans cette recherche, nous souhaitons connaître sa contribution dans l'atteinte des objectifs d'affaires des jeunes entreprises technologiques. Ce mémoire respecte donc une approche liée à la communication stratégique. Ce travail de recherche s'insère également dans une perspective de communication stratégique internationale. En effet, celle-ci met, entre autres, de l'avant les résultats d'études internationales, notamment au sein de notre recension des écrits scientifiques. De plus, elle intègre un comparatif entre l'écosystème de capitaux de risque du Canada, des États-Unis et de la Belgique.

MÉTHODOLOGIE

Notre recherche a pour but de déterminer les rôles de la communication stratégique au sein des jeunes pousses du secteur technologique et d'évaluer les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communications dans les premières phases de développement. Pour ce faire, nous avons procédé à une recherche qualitative, et visons ainsi principalement l'interprétation et l'analyse du discours d'intervenants touchant les communications (Aubin-Auger et al., 2008). Notre principal objectif était de répondre à nos deux questions de recherche à l'aide d'un diagnostic concernant notre problématique. Notre méthodologie respecte la séquence chronologique suivante : recherche documentaire, préparation aux entretiens semi-dirigés, exécution d'entretiens avec les dirigeants de startups technologiques, exécution d'entretiens auprès de professionnels en communication marketing et de coachs de jeunes pousses technologiques, et analyse des données.

1- Recherche documentaire

D'abord, nous avons débuté une recherche documentaire rigoureuse pour rassembler les écrits des chercheurs sur ces différents volets. Cela nous a permis de construire notre compréhension du sujet, à même la recherche. C'est aussi à cette étape que nous avons été en contact avec les différentes théories en communication, les enjeux auxquels font face les jeunes pousses technologiques et les fonctions de la communication stratégique au sein des organisations.

2- Préparation aux entretiens semi-dirigés auprès des dirigeants de startups technologiques

Nous avons ensuite déterminé que la réalisation d'entretiens semi-dirigés serait la technique méthodologie la plus optimale dans le cadre de ce mémoire. En effet, ceux-ci nous ont permis d'être en contact direct avec le milieu de l'entrepreneuriat technologique, mais également d'aller plus en profondeur dans les discussions et les réflexions concernant notre sujet d'étude pour répondre à nos deux questions de recherche. Nous avons ensuite déterminé qu'il serait

pertinent d'échanger avec les fondateurs de jeunes pousses technologiques. Notre objectif était d'effectuer entre 8 à 12 entrevues semi-dirigées. Au moment même où nous faisons ce mémoire, à l'été 2019, nous étions en stage de maîtrise à temps plein au sein d'un accélérateur d'entreprises technologiques de la région de Sherbrooke, au Québec. Cette organisation a donc agi à titre de terrain de recherche pour ce mémoire. Après avoir fait un premier repérage des potentiels dirigeants pertinents pour cette recherche, nous avons sondé leur intérêt à participer à notre étude. C'est aussi à cette étape que nous avons produit un guide d'entretiens pour nos entrevues. Même s'il respectait toujours la même ligne directrice, nous l'avons personnalisé pour chaque entreprise étant donné les différences de secteur dans lequel elles évoluent.

3- Entretiens avec des dirigeants de startups technologiques

Nous avons ensuite contacté les dirigeants d'entreprise pour planifier les entrevues. Six d'entre elles ont été réalisées en personne, les autres, par vidéoconférence. La date et l'heure des entretiens étaient déterminées selon l'horaire des entrepreneurs. Ils ont également tous été conduits en français. Une première série d'entrevues a été réalisée à l'été 2019, et nous avons finalisé notre collecte de données en avril 2020. Au total, 11 personnes provenant de startups technologiques ont été interrogées, dont une à l'extérieur de cet accélérateur d'entreprise. Nous avons été mis en contact avec cette dernière durant notre parcours et avons estimé pertinent d'échanger avec son fondateur ; elle fait, elle aussi, partie d'un accélérateur d'entreprises technologiques de la région de Sherbrooke. Des 11 dirigeants, tous occupent le poste de Président-directeur général (PDG), et deux sont des femmes, tandis que les autres sont des hommes. Les entretiens avaient une durée moyenne de 45 à 60 minutes. Chacun d'eux a été capté à l'aide de l'application « Dictaphone », un enregistreur audio. Aucun propos nominal n'est présent dans ce mémoire afin de garantir l'anonymat. De plus, avant le début de chaque entretien, nous prenions le temps de présenter les procédures aux participants, et nous assurons de leur acceptation avant de commencer.

4- Entretiens auprès de professionnels en communication marketing et de coachs de jeunes pousses technologiques

Pour apporter des nuances au discours des entrepreneurs et ainsi permettre d'obtenir une vision plus globale de la situation actuelle entourant les communications des jeunes pousses technologiques, nous souhaitons aussi effectuer des entretiens auprès de professionnels provenant de deux expertises : la communication marketing et le développement d'entreprise technologique. Nous avons donc, comme pour les entrevues avec les startups, réalisé un premier repérage.

Au total, nous avons effectué 5 entretiens avec des professionnels de ces deux milieux. Nous nous sommes arrêtés sur un professionnel de la communication stratégique, vice-président aux communications chez une multinationale du secteur alimentaire; deux professionnels du marketing, dont un consultant sénior en marketing et stratège au sein d'une agence en stratégie de marque cumulant 23 ans d'expérience dans le domaine, et une ressource de l'Université catholique de Louvain. De plus, deux coachs au développement de startups faisant partie de l'accélérateur d'entreprise principal et cumulant respectivement 20 ans et 26 ans d'expérience en accompagnement d'entreprises ont été interrogés. Ces derniers ont d'ailleurs guidé plusieurs des fondateurs avec qui nous avons eu la chance de discuter dans le cadre de ce mémoire. Le même principe a été effectué que pour les entrevues auprès des dirigeants de startups : des entretiens semi-dirigés anonymes, cette fois, toutes en vidéoconférence d'une durée moyenne de 45 minutes dont l'audio a été capté et enregistré avec l'application cellulaire « Dictaphone ». Ceux-ci n'ont pas été analysés spécifiquement, mais nous ont été très utiles pour nous familiariser avec les notions de communication et de marketing, de même qu'avec l'environnement et les enjeux des jeunes pousses technologiques.

5- Analyse des données recueillies lors des entretiens semi-dirigés

Les entretiens ont ensuite été retranscrits en verbatim de façon manuelle afin d'en permettre l'analyse. Une grille Excel a été créée spécifiquement pour rassembler les réponses des différents intervenants. Par la suite, nous avons procédé à l'intégration des données à l'intérieur de la grille et les avons regroupées en thèmes : les enjeux de démarrage, l'utilisation actuelle des communications, la perception de la communication, les rôles de la communication, le moment d'implantation de la communication dans l'entreprise, les freins à communiquer, et les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication. Nous avons comptabilisé la récurrence des affirmations au sein du groupe d'entrepreneurs interrogés. La comptabilisation était réalisée à l'intérieur du groupe (combien de dirigeants avait un discours similaire) et non pas à l'intérieur d'une même entrevue (combien de fois un même entrepreneur a répété la même affirmation). Ainsi, nous avons obtenu une vision globale de la perception et des constats du groupe d'entrepreneurs, tous secteurs confondus. Cela nous a permis d'évaluer les tendances et d'émettre des constats représentatifs du groupe d'intervenants.

Notre travail de recherche s'est poursuivi par l'interprétation des données recueillies. Pour chaque thème, des constats ont été formulés. Au total, 45 constats ont pu être soulevés dans notre première ronde d'analyse. Nous avons toutefois pu en regrouper quelques-uns et en obtenir 19 au final. Le discours des entrepreneurs a finalement été comparé avec les théories présentes dans notre revue de la littérature scientifique pour en établir des conclusions et répondre à nos deux questions de recherche.

Limites de recherche et biais potentiels

Notre recherche implique cependant certaines limites. D'abord, le nombre d'entretiens effectués ne permet pas la généralisation des données obtenues. Les différences entre les secteurs d'activités des jeunes pousses technologiques n'ont pas non plus été considérées dans ce mémoire. Les constats émis pourraient donc être analysés plus en profondeur et validés au cours de recherches ultérieures qui

intégreraient cette variable. De plus, la formulation de certaines questions lors des entretiens a pu être biaisée, étant donné qu'il s'agit de notre première expérience de recherche. La personnalisation des guides d'entretien selon l'entreprise interrogée pourrait aussi être considérée comme un biais de recherche. En effet, certaines questions pourraient ne pas avoir été posées à l'ensemble des dirigeants. Cependant, nous croyons que cette personnalisation a permis d'aller plus en profondeur dans nos discussions avec les entrepreneurs technologiques.

Notre parcours académique spécifique à la communication stratégique a également pu influencer nos questions et nos interprétations des discours des intervenants, et mener à un biais de confirmation de notre part. Nous avons toutefois tenté de rester le plus neutre possible tout au long du travail. De plus, en tant que chercheur, nous sommes toujours à risque concernant la surinterprétation des données, et ce, quelle que soit la rigueur de nos actions et notre volonté de rester objectif. Nous ne pouvons également pas qualifier les résultats présentés dans le cadre de ce mémoire comme représentatifs de l'ensemble des jeunes pousses technologiques, en raison de la variété des secteurs d'activités des organisations participantes. Les divergences dans les stades de développement des entreprises interrogées peuvent également faire partie des limites de notre recherche.

Enfin, la prise en considération d'autres variables, par exemple, pourrait donc être effectuée de manière à bonifier la profondeur d'analyse de cette recherche. Nous tenons aussi à réitérer que notre étude se veut davantage une introduction à la recherche en communication stratégique chez les jeunes entreprises technologiques. Actuellement, aucune documentation ne semble être disponible sur le sujet. Les résultats pourraient donc être différents si la recherche était reproduite à un moment où il y aurait présence de plus d'articles dans la littérature scientifique. Évidemment, nous encourageons la tenue de recherches ultérieures sur le sujet ou autres thèmes connexes à notre mémoire.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Après avoir effectué l'ensemble des entrevues, nous avons procédé à l'analyse des données recueillies. Au total, 11 entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants de jeune pousse technologique provenant d'un accélérateur d'entreprise, et 5 auprès de professionnels en communication ou en développement d'affaires (dits professionnels). Nous avons d'abord fait l'analyse du discours des dirigeants de startups. Une comparaison avec les écrits scientifiques sera également présentée dans une autre section de ce travail.

Analyse du discours des dirigeants de startups technologiques

Le discours anonymisé de chaque intervenant a été analysé de manière à synthétiser leur propos contenu dans les verbatims. Ensuite, nous avons pu rassembler leurs interventions en sept thématiques :

1. Les principaux enjeux de démarrage d'une startup technologique
2. L'utilisation des communications chez les jeunes pousses technologiques
3. La perception de la communication aux yeux des dirigeants de startups technologiques
4. Le moment d'implantation de la communication chez une startup technologique
5. Les rôles de la communication dans le développement d'une startup technologique
6. Les freins de la communication selon les dirigeants de jeunes pousses technologiques
7. Les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une startup technologique

Après avoir associé les interventions de chaque participant dans ces thématiques, nous les avons rassemblées au sein d'un même document pour les comparer entre

elles. Pour ce faire, nous avons comptabilisé la récurrence des propos, de manière à faire ressortir les plus significatifs et à en émettre des constats. La récurrence correspond au nombre d'intervenants différents ayant procédé à une affirmation quelconque. Par exemple, si la récurrence est de 5, cela veut dire que cinq dirigeants ont mentionné une ou plusieurs fois cet aspect au cours de l'entretien. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de considérer seules les interventions partagées par au moins trois dirigeants. Le discours de chacun des répondants est identifié par l'utilisation d'appellation nominale telle que « dirigeant 1, dirigeant 2, dirigeant 3... ».

1. Les principaux enjeux de démarrage d'une startup technologique

Afin de comprendre les priorités à mettre en place dans un contexte de démarrage d'entreprise technologique, nous avons demandé aux dirigeants de nous énumérer les principaux enjeux relatifs à leur démarrage. Voici un tableau montrant les enjeux les plus importants selon leur récurrence :

Tableau 2 : Les principaux enjeux de démarrage d'une startup technologique

Enjeux de démarrage	Récurrence
La recherche et l'obtention de financement	5
L'écosystème entrepreneurial du Canada moins tolérant au risque	4
La construction de la crédibilité	4
La production d'une preuve de concept ou d'un prototype	4

La recherche et l'obtention de financement

L'enjeu qui semble avoir le plus d'importance dans le démarrage d'une nouvelle entreprise technologique est le financement. La plupart des entreprises interrogées ont comme priorité la recherche de financement pour développer leur technologie, pour engager du nouveau personnel ou encore pour amener l'organisation vers un stade de croissance supérieur.

« Le financement, c'est la priorité #1 de l'entreprise. » (Dirigeant 3)

« Notre focus est principalement axé sur la recherche de financement pour procéder à des améliorations de notre technologie. » (Dirigeant 5)

« Le plus gros enjeu, c'est au niveau du financement. [...] Peu importe le secteur, tu as besoin de capital pour passer à chaque phase suivante. » (Dirigeant 6)

Ces citations montrent bel et bien l'aspect critique du financement pour le démarrage d'une entreprise technologique. Les termes utilisés par le *Dirigeant 3* et le *Dirigeant 6*, soit qu'il s'agit d'une « priorité #1 » et du « plus gros enjeu » témoignent de l'importance élevée de cet enjeu. Le *Dirigeant 5*, quant à lui, mentionne que la recherche de financement est son principal focus, donc l'objectif d'affaires prioritaire de l'entreprise dans toutes ses activités. Nous pouvons donc constater que l'enjeu du financement semble bénéficier d'une importance critique, voire même être le plus important des enjeux de démarrage d'une jeune pousse technologique.

L'écosystème entrepreneurial du Canada moins tolérant au risque

De plus, quatre dirigeants ont souligné le fait que l'écosystème du Canada rend difficile l'obtention de financement, notamment en raison de la faible tolérance aux risques des investisseurs et des organismes/programmes d'aide aux entreprises en démarrage. Ces derniers semblaient tous comparer la situation canadienne à celle des États-Unis.

« Quand on regarde le modèle américain et le modèle canadien, c'est complètement différent. Aux États-Unis, on va beaucoup financer des idées, et au Canada, on va financer des projets qui ont

fait leurs preuves. Le niveau de risque à l'investissement est complètement différent. » (Dirigeant 3)

« Tous les fonds de capitaux de risque dans l'écosystème au Québec [...] investissent seulement dans les compagnies qui sont en mode commercialisation. Les investisseurs n'aiment pas le risque et n'investissent pas dans la phase du développement des entreprises. » (Dirigeant 6)

« Je te dirais que c'est encore plus dur au Canada. [...] Ce qu'on demande ici pour démarrer, c'est plus que ce qu'on demande aux États-Unis. [...] Il faut être ultra détaillé. Je pense que c'est ça pour tous les secteurs technologiques. [...] Je pense que vu que c'est difficile au Canada et au Québec, on est mieux de communiquer un peu et de montrer que ça bouge plutôt que de rester low profil. » (Dirigeant 9)

Ces interventions montrent qu'il existe une différence marquante entre l'écosystème canadien et l'écosystème des États-Unis. C'est d'ailleurs ce qu'affirme le *Dirigeant 3* en qualifiant l'écosystème du Canada « complètement différent » de celui des Américains, étant donné que du financement est souvent accordé à des idées de projet, ce qui n'est pas du tout le cas au Canada. « Le niveau de risque à l'investissement est complètement différent », poursuit-il. Selon le *Dirigeant 9*, au Canada, il faut aller beaucoup plus en profondeur dans ce qui entoure le projet technologique et « être ultra détaillé ». Les citations ci-haut montrent également une différence concernant la tolérance au risque des Américains par rapport à celle des Canadiens. « On va te demander beaucoup, ici », ajoute-t-il pour expliquer qu'au Canada, les entrepreneurs doivent énormément développer leur projet technologique avant de pouvoir obtenir quelconque financement. De plus, selon le *Dirigeant 6*, les entités de l'écosystème canadien n'investiraient que dans des projets à faible risque d'échec, soit dans les projets

en phase de commercialisation, où plusieurs importantes étapes et défis du développement d'entreprise ont déjà été surmontés. Ces éléments mettent donc en lumière que l'obtention de financement, enjeu de démarrage le plus important selon les réponses des intervenants, est beaucoup plus difficile au Canada qu'aux États-Unis en raison de la tolérance au risque. Pour le *Dirigeant 9*, il serait même « mieux de communiquer un peu et de montrer que ça bouge plutôt que de rester *low profil* ». Nous pouvons ici comprendre que de « communiquer un peu » permettrait de crédibiliser l'entreprise dans son écosystème.

La construction de la crédibilité comme élément critique de la croissance des startups technologiques

Les jeunes pousses technologiques doivent également se crédibiliser auprès de leurs publics, que ce soit des clients, des investisseurs, des subventionnaires, etc. Souvent assez jeunes, les entrepreneurs peuvent être perçus comme n'ayant pas assez d'expérience en affaires. De plus, la technologie proposée par ces derniers est innovante et doit faire ses preuves pour devenir crédible aux yeux des acteurs importants de l'écosystème.

« Initialement, le plus dur, c'était la crédibilité. » (Dirigeant 4)

« Ça prend de la crédibilité. [...] Si tu as de la crédibilité, tu as moins besoin de communiquer. Tu peux aller faire le tour des investisseurs sans faire d'autres communications pour te crédibiliser. Si tu n'as pas de crédibilité, au début, il faut que tu en fasses beaucoup pour te crédibiliser. » (Dirigeant 9)

Dans ces citations, chacun des dirigeants montre l'importance de la crédibilité dans le développement d'une entreprise technologique. Le *Dirigeant 9* mentionne que « si tu n'as pas de crédibilité au début, il faut que tu en fasses beaucoup pour te crédibiliser ». Nous pouvons donc en comprendre que cette notion est essentielle dès les premières phases de développement de l'entreprise.

Il ajoute que « si tu as de la crédibilité, tu as moins besoin de communiquer, [et que] tu peux aller faire le tour des investisseurs sans faire d'autres communications pour te crédibiliser ». Cela nous indique que la crédibilité serait nécessaire à la recherche de financement auprès d'investisseurs ou autres entités financières.

La production d'une preuve de concept et d'un prototype

Une autre priorité à mettre en place lors du lancement d'une entreprise technologique serait la conception d'une preuve de concept ou d'un prototype. Considérant l'écosystème du Canada moins tolérant aux risques, l'importance de la preuve de concept ou de la conception d'un prototype prend davantage d'ampleur pour l'obtention de financement, mais aussi pour valider la technologie auprès de la clientèle et concrétiser des ventes.

« Au début, il faut des projets qui te permettent de faire des preuves de concept. C'est extrêmement important pour valider ta technologie et pour aller chercher du financement. » (Dirigeant 2)

« Au début, la communication n'est pas une priorité. La priorité, c'est de construire le produit, de faire un prototype. (Dirigeant 6)

« Au début, il fallait développer davantage la technologie pour après engager des discussions. » (Dirigeant 8)

D'abord, nous pouvons remarquer l'utilisation du marqueur de temps « au début » dans chacune de ces citations. Cela montre l'importance de la preuve de concept et du prototype dès les premières phases de développement de l'entreprise. De plus, le développement d'une preuve technologique ou d'un prototype devrait être réalisé pour pouvoir discuter de façon sérieuse avec des financiers, des investisseurs, des partenaires ou des clients. En effet, le *Dirigeant 2* souligne que c'est « extrêmement important pour valider la technologie et aller chercher du

financement ». Pour le *dirigeant 6*, la priorité, c'est de construire le produit ». Enfin, le *Dirigeant 8* stipule qu'il « fallait développer davantage la technologie pour après engager des discussions ». Des termes comme « extrêmement important » et « priorité » sont également utilisés, montrant ainsi l'importance élevée de cet aspect dans le démarrage d'une entreprise technologique. De plus, nous estimons que l'importance d'une preuve ou d'un produit tangible serait aussi liée à un enjeu de crédibilité de l'entreprise. En effet, en ayant une technologie concrète sur laquelle s'appuyer, les jeunes pousses diminueraient la perception de risque relative à leur projet et augmenteraient leur crédibilité aux yeux des acteurs clés de leur écosystème.

Conclusion partielle sur les enjeux de démarrage des startups technologiques

À la lumière des propos des dirigeants de jeune pousse technologique avec qui nous avons pu discuter, les principaux enjeux de démarrage d'entreprise seraient l'obtention de financement, les difficultés liées à l'écosystème entrepreneurial du Canada, la construction de crédibilité, la production d'une preuve de concept ou d'un prototype, et la génération de ventes. Un plus grand nombre d'intervenants ont mentionné l'aspect critique du financement dans leur développement, plaçant cet enjeu au sommet de la liste des priorités d'affaires d'une startup technologique. De même, nous remarquons que la crédibilité semble être un enjeu central à la croissance des jeunes pousses technologiques. En effet, pour obtenir du financement (enjeu d'affaires principal des entreprises), les entrepreneurs devraient se crédibiliser auprès des investisseurs et des partenaires financiers. L'écosystème du Canada, moins tolérant au risque, rend plus difficile l'obtention de financement et augmente considérablement l'importance de la crédibilité pour les entreprises. Ce problème pourrait notamment être répondu par la production d'une preuve de concept ou d'un prototype. La crédibilité deviendrait alors un moyen d'atteindre l'objectif d'affaires premier des startups,

soit l'obtention de financement, et contribuerait à la croissance de l'entreprise en influençant la perception des parties prenantes à son égard.

2. L'utilisation des communications chez les jeunes pousses technologiques

Bien que nous n'ayons aucune question spécifique à ce sujet lors de nos entretiens, nous avons pu rassembler les éléments se rapportant à l'utilisation actuelle des communications chez les jeunes pousses étudiées. Le tableau suivant met en lumière les aspects évoqués de façon récurrente par les entrepreneurs :

Tableau 3 : l'utilisation des communications chez les jeunes pousses technologiques

Affirmations	Récurrance
Communications effectuées et gérées par le PDG ou un des fondateurs	8
Peu de communication pour l'instant	4

Communications effectuées et gérées par le PDG ou un des fondateurs

Plusieurs entrepreneurs interrogés ont mentionné qu'ils s'occupaient eux-mêmes des communications dans les premières phases de développement de l'entreprise, et qu'il n'y avait donc pas la présence d'un professionnel en communication à leur côté. De plus, ceux-ci ne sembleraient pas avoir de structure ou de plan dans leurs communications.

« C'est moi qui s'en occupe. Je fais des publications à gauche et à droite. Il n'y a personne à temps plein. » (Dirigeant 8)

« Toutes les tâches de communication qu'il faut faire, c'est nous qui les faisons quand on a le temps. » (Dirigeant 10)

Huit des onze dirigeants gèrent les communications de leur entreprise, ce qui montre la tendance naturelle de ces derniers à prendre en charge les fonctions

communicationnelles. De plus, les entrepreneurs ne semblent pas avoir une structure précise concernant les communications. Le *Dirigeant 8* souligne d'ailleurs qu'il fait « des publications à gauche et à droite », ce qui sous-entend que les communications sont réalisées selon les besoins émergents du moment, et qu'elles n'apparaissent pas prioritaires pour les dirigeants. Le *Dirigeant 10* ajoute que les communications sont effectuées « quand on a le temps », mettant encore de l'avant l'aspect non prioritaire de la fonction communicationnelle pour une jeune pousse technologique.

L'importance de la communication négligée dans les premières phases de développement des startups technologiques

Près de la moitié des intervenants ont spécifié qu'ils n'effectuaient que peu de communications dans les premières phases de développement de leur entreprise. La communication ne serait donc pas perçue prioritaire dans les débuts de l'organisation, et serait peu utilisée.

« À part le site web, rien. On est en retard de ce côté-là. » (Dirigeant 1)

« Il n'y a pas vraiment de communications actuellement. [...] Tout ça m'enlève du temps pour travailler sur des choses très très importantes. Pour l'instant, ce qu'on a fait, c'est [...] toujours le minimum, mais en fonction de ce qui se passe et des opportunités qu'on a. On n'a pas fait de plan au préalable. C'est très itératif, selon les besoins du moment. » (Dirigeant 5)

D'abord, ces citations montrent qu'une certaine proportion des jeunes pousses technologiques n'intègrent pas la communication de façon soutenue dans leurs premiers stades de développement. Par contre, le *Dirigeant 1* montre une volonté et un intérêt à communiquer davantage : « On est en retard de ce côté-là. », dit-il. Le *Dirigeant 5* ajoute que le fait qu'il s'occupe des communications lui «

enlève du temps pour travailler sur des choses très très importantes ». Cela sous-entend d'une part que, s'il le pouvait, le PDG investirait son temps dans des enjeux plus importants selon lui et donc que la communication n'est pas considérée prioritaire, et d'autre part qu'il apprécierait se dégager de ces fonctions. D'autres entrepreneurs partagent aussi le propos du *Dirigeant 5*, qui dit qu'il fait « toujours le minimum, en fonction de ce qui se passe et des opportunités ». Les tâches communicationnelles semblent donc avoir un rôle de second plan pour la plupart des PDG interrogés et être effectuées de façon spontanée.

Conclusion partielle de l'utilisation actuelle des communications

Nos discussions avec les PDG de startups technologiques nous permettent d'affirmer qu'une grande proportion des dirigeants prennent en charge les fonctions liées à la communication dans les premières phases de démarrage. Dans la plupart des cas, ces derniers effectueraient les communications de façon spontanée, selon les opportunités émergentes du moment. Le discours des intervenants nous permet également d'identifier une tendance à ne pas considérer la communication comme prioritaire chez les startups technologiques, au profit du développement de la technologie. En effet, la communication demeurerait secondaire et peu soutenue dans les débuts des organisations technologiques.

3. La perception de la communication aux yeux des dirigeants de startups technologiques

Nous avons ensuite questionné les répondants quant à leur perception de l'importance de la communication dans le développement de leur entreprise. Pour cette thématique, le discours des 11 dirigeants a été analysé et interprété, dans un premier temps, de manière à formuler si la communication leur semblait importante ou non, et, dans un deuxième temps, à savoir si cette importance associée à la communication différait selon la phase de développement à laquelle se trouve l'entreprise.

Tableau 4 : l'importance de la communication pour une startup technologique aux yeux des dirigeants interrogés

Affirmations	Récurrance
Importance élevée	10
Faible importance	1

Dans presque la totalité des échanges avec les entrepreneurs technologiques (10/11), ces derniers ont affirmé que l'importance de la communication était élevée. Il existerait donc une reconnaissance assez généralisée de l'impact des communications pour les jeunes pousses technologiques parmi les dirigeants interrogés. Toutefois, 6 entrepreneurs ont mentionné que la communication n'était pas (ou que rarement) prioritaire.

« Je ne pense pas que c'est la priorité. [...] Ce n'est pas la priorité #1, mais je suis conscient de l'intérêt. » (Dirigeant 5)

« Au début, la communication n'est pas une priorité. » (Dirigeant 6)

« C'est difficile pour moi de dire : je priorise les communications. C'est rare aussi que ça tombe dans les priorités. » (Dirigeant 7)

Nous pouvons en déduire que la plupart des entrepreneurs technologiques considèrent la communication comme importante, mais pas dans les premiers stades de développement de l'entreprise. De plus, ils n'estimeraient pas cette fonction comme prioritaire pour la réussite de l'organisation. Dans les citations ci-hauts, le *Dirigeant 5* mentionne qu'il est « conscient de l'intérêt », mais ce ne n'est pas la priorité pour l'entreprise. Nous pouvons en déduire que, pour lui, la communication est importante, mais pas pour l'instant, au stade où l'entreprise est rendue. Le *Dirigeant 6* semble du même avis, puisqu'il spécifie que la communication n'est pas prioritaire « au début ». Cela sous-entend donc que l'importance de la communication pourrait dépendre du stade auquel se situe

l'entreprise. Cette nuance est bien illustrée dans le tableau suivant, qui montre l'importance de la communication selon la phase de développement de l'entreprise d'après les entrepreneurs.

Tableau 5 : l'importance de la communication selon la phase de développement de la jeune pousse technologique

Affirmation	Récurrence
Important, peu importe la phase de développement	3
Important, selon la phase de développement	1
Important, mais pas « au début »	6
Peu important, peu importe le stade de développement	1

Parmi l'ensemble des dirigeants interrogés, 3 ont affirmé que la communication était importante pour l'entreprise, peu importe la phase de développement dans laquelle elle se trouve, tandis que 7 croient plutôt que son importance dépend du stade de l'organisation. De ces derniers, 6 soulignent que la communication n'aurait pas une importance élevée dans les premières phases de développement. Le tableau ci-haut illustre donc une nuance au propos des dirigeants, une nouvelle variable à tenir en compte selon eux, soit la période à laquelle se trouve l'entreprise. En effet, la majorité des répondants (8/11) ont précisé que la phase de développement influençait l'importance accordée aux communications. Les jeunes pousses s'entendraient donc majoritairement sur l'importance de la communication, mais ne sembleraient pas unanimes sur le moment auquel elle devrait être implantée.

Conclusion partielle de la perception de la communication aux yeux des dirigeants de startups technologiques

Notre recherche nous permet de constater que la quasi-totalité des dirigeants de startups technologiques reconnaît l'importance de la communication pour

l'entreprise. Cependant, la majorité des personnes interrogées ne verrait pas la communication comme prioritaire pour leur organisation, surtout dans ses premiers stades de développement. En effet, plusieurs ont questionné la pertinence de la communication dans les premières phases de démarrage. Ainsi, l'importance accordée à la communication par les dirigeants dépendrait de la phase à laquelle se trouve la jeune pousse. Nous pourrions donc affirmer que, selon la majorité des dirigeants interrogés, la communication est importante, mais pas dans les débuts de l'entreprise.

4. Le moment d'implantation de la communication chez une startup technologique

Par la suite, nous avons questionné les startups sur le moment d'implantation d'actions communicationnelles au sein de l'organisation. Le tableau ci-dessous illustre bien la perception des dirigeants de jeunes pousses à cet effet.

Tableau 6 : le moment d'implantation de la communication chez une startup technologique

Affirmation	Récurrance
Après une preuve de concept ou avoir développé la technologie	7
Avant une levée de financement	3

Une startup technologique devrait communiquer seulement après avoir développé une preuve de concept ou un prototype

Il s'agit de l'affirmation ayant été nommée avec le plus de récurrance par les entrepreneurs dans ce thème. L'idée d'attendre d'avoir un produit ou une preuve de concept avant de communiquer de façon plus soutenue semble donc être assez répandue dans la communauté d'affaires.

« Je ne sais même pas à quel point j'aurais pu faire plus de communications plus tôt parce que je n'avais pas encore de produit à communiquer. » (Dirigeant 3)

« Actuellement, on n'a pas nécessairement besoin d'une grande visibilité et de publiciser tout ça parce que la technologie n'est pas encore prête pour être mise de l'avant. [...] J'ai un certain malaise pour l'instant à faire de la publicité pour faire la promotion de notre technologie quand on n'a pas encore quelque chose de concret à présenter. Selon moi, ça me prend quelque chose de plus tangible, des résultats pour pouvoir communiquer. » (Dirigeant 5)

« En ce moment, on ne veut pas trop que ce soit ébruité, ce qu'on fait, parce qu'on n'a pas encore notre produit prêt à être montré. Quand il va être prêt, on va plus communiquer. (Dirigeant 10)

Le *Dirigeant 5* résume bien le propos des trois citations ci-dessus : « Selon moi, ça me prend quelque chose de plus tangible, des résultats, pour pouvoir communiquer ». Les jeunes pousses semblent donc accorder beaucoup d'importance à l'aspect « concret » de leur entreprise pour amorcer quelque communication. Le même dirigeant ajoute qu'il ressent « un certain malaise pour l'instant à faire de la publicité pour faire la promotion de [la] technologie quand [il] n'a pas encore quelque chose de concret à présenter. » Par cette affirmation, nous pouvons constater que le *Dirigeant 5* considérerait davantage la communication comme un outil promotionnel et publicitaire. Cette association semble être partagée par le *Dirigeant 10*, qui « ne veut pas trop que ce soit ébruité, ce qu'[il] fait, parce qu'[il] n'a pas encore [un] produit prêt à être montré ». Cette croyance que les communications viennent après la démonstration d'une preuve de concept ou de la production d'un prototype pourrait être liée à une conception du rôle de la communication comme un moyen (marketing) de faire la promotion de la technologie en vue de concrétiser des ventes, ignorant ainsi les autres fonctions de la communication pour une entreprise.

Une startup technologique devrait communiquer davantage avant une levée de financement

Un autre moment important pour implanter davantage d'actions communicationnelles serait avant une ronde de financement. Afin de se crédibiliser auprès des entités financières et des investisseurs et en vue de la facilitation de l'obtention de financement, certaines entreprises s'engageraient plus d'un point de vue des communications dans cette période précise.

*« Tu deviens aussi plus communicatif quand tu lèves de l'argent. Tu restes discret quand tu n'as pas besoin d'argent, et quand tu en as besoin, tu te prépares et tu communique plus pour obtenir du financement, après tu te concentres sur ton développement. »
(Dirigeant 2)*

« Il fallait que je garde assez de visibilité pour être intéressant pour les prêteurs, les subventions, etc. » (Dirigeant 3)

« Au début, on n'avait pas vraiment à se faire connaître, mais maintenant qu'on envisage une ronde de financement, on s'est dit qu'il fallait augmenter notre présence sur les médias sociaux et en ligne. » (Dirigeant 8)

Une stratégie assez répandue des jeunes pousses technologiques semblerait être de se concentrer sur le développement du produit et de demeurer discret. Par contre, pour se concentrer sur le développement de la technologie, il est impératif pour l'organisation d'obtenir du financement. Ainsi, au moment où la startup prévoit avoir besoin de capitaux pour croître (prototypage, etc.), elle effectuerait davantage de communications pour être visible et crédible aux yeux des financiers. Selon le *Dirigeant 2*, « tu restes discret quand tu n'as pas besoin d'argent, et quand tu en as besoin, tu te prépares et tu communique plus pour obtenir du financement, après tu te concentres sur ton développement ». *Le*

Dirigeant 3, quant à lui, mentionne que la communication lui a permis de « garder assez de visibilité pour être intéressant pour les prêteurs, les subventions, etc. ». La communication serait donc considérée comme un outil facilitant la recherche de financement chez les entrepreneurs. C'est en effet le cas pour le *Dirigeant 8*, qui affirme ne pas avoir voulu rendre visible son entreprise dans les débuts, mais « maintenant qu'on envisage une ronde de financement, on s'est dit qu'il fallait augmenter notre présence sur les médias sociaux et en ligne ». Dans ce cas-ci, la recherche de capitaux, notamment lors d'une ronde de financement, pourrait agir comme un élément déclencheur à l'implantation d'actions communicationnelles chez une startup technologique.

Conclusion partielle du moment d'implantation de la communication chez une startup technologique

Selon la majorité des dirigeants interrogés, la communication devrait être implantée à la suite de la production d'une preuve de concept ou d'un prototype. Cela permettrait de crédibiliser le projet aux yeux des parties prenantes de l'organisation. Certains entrepreneurs croient également que la communication devrait être implantée tout juste avant les rondes de financement. Ceux-ci se concentreraient davantage sur le développement de leur technologie dans leur parcours, et verrait en la communication un aspect facilitant l'obtention de capitaux pour ce faire, en rendant visible et crédible l'entreprise auprès des financiers et investisseurs. Le besoin de financement pourrait alors être considéré comme un élément déclencheur à l'implantation de la communication chez une startup technologique. Enfin, le discours des dirigeants nous a permis de constater que plusieurs entrepreneurs associaient la communication à un rôle promotionnel, voire publicitaire et marketing, de la technologie.

5. Les rôles de la communication dans le développement d'une startup technologique

Nos entretiens ont également pu relever différents rôles attribués à la communication selon les dirigeants des jeunes entreprises technologiques. Parmi

l'ensemble des éléments mentionnés par les répondants, 11 ont été partagés par au moins trois d'entre eux. Étant donné la grande quantité d'affirmations obtenues pour cette question, nous nous concentrerons sur les cinq premières, celles-ci ayant été mentionnées par la majorité des entrepreneurs interrogés (au moins 6 personnes sur 11). Toutefois, nous présenterons l'ensemble des réponses des PDG, mais ne ferons pas directement référence aux affirmations concernant la génération des ventes, la distinction de l'offre dans le marché, la vulgarisation de la technologie et l'éducation des publics, l'obtention de financement, la récolte de données sur les clients, et la présentation de l'évolution de l'entreprise au cours de notre analyse finale.

Tableau 7 : les rôles de la communication dans le développement d'une startup technologique

Rôle de la communication	Récurrance
Assurer la visibilité de l'entreprise	9
Gérer la réputation et la perception des publics de l'organisation	8
Bâtir et maintenir la crédibilité de l'entreprise	7
Construire des relations de confiance avec les publics	7
Assurer la cohérence et la clarté des messages	6
Générer des ventes	5
Se distinguer de l'offre dans le marché et des concurrents	4
Vulgariser la technologie et éduquer les publics	4
Obtenir du financement	4
Récolter des données sur les clients pour guider les opérations	4
Présenter l'évolution de l'entreprise	4

Assurer une visibilité de l'entreprise auprès de ses publics

Plusieurs participants de l'étude (9/11) ont mentionné l'importance de la visibilité pour l'entreprise. Sans l'associer directement à un rôle relevant de la communication, les entrepreneurs semblaient mettre l'accent sur cet aspect.

Voyant sa récurrence élevée, nous avons choisi de l'intégrer au tableau. Voici des exemples d'affirmations des dirigeants :

« La communication c'est simplement pour avoir une présence, que les investisseurs sachent qu'on existe, et aller chercher du financement par la suite. » (Dirigeant 8)

« Pour avoir un bon produit, pour le vendre, il faut que les gens en entendent parler. À mon avis, c'est probablement l'élément le plus critique. » (Dirigeant 11)

Dans ces citations, nous pouvons remarquer l'importance accordée à la visibilité chez les entrepreneurs. Le *Dirigeant 8* affirme même que « la communication c'est simplement pour avoir une présence ». Le mot « simplement » sous-entend que la présence, soit la visibilité, s'agirait du rôle principal abrégé de la communication pour une entreprise. Le *Dirigeant 11* va même jusqu'à qualifier la visibilité comme « l'élément le plus critique ». Nous pouvons également constater que la visibilité ne serait pas une finalité, mais qu'elle permettrait de répondre à un objectif établi. En effet, le *Dirigeant 8* voit la visibilité comme un moyen d'aller « chercher du financement ». Enfin, le *Dirigeant 11* semble considérer la finalité de la visibilité comme une façon « d'avoir un bon produit, pour le vendre ». Nous pouvons donc observer une tendance élevée des entrepreneurs de jeunes pousses à concevoir la visibilité comme un des rôles principaux de la communication, celle-ci contribuant à l'atteinte d'objectifs divers (financement, ventes, etc.).

Gérer la réputation de l'entreprise et la perception des publics à son égard

Le discours de la majorité des dirigeants participants (8/11) évoque une certaine sensibilité à l'égard de la réputation de l'entreprise perçue des parties prenantes. En effet, la plupart considéreraient que la communication aurait pour rôle de gérer la réputation et l'image de l'entreprise auprès de ses différents publics.

*« Le milieu des technologies est souvent assez petit, alors la réputation est importante. Mais c'est toujours négligé un peu. »
(Dirigeant 5)*

« C'est important de communiquer l'information parce que des fois, rapidement, tu peux être perçu d'une telle ou telle manière vis-à-vis de la compétition. » (Dirigeant 6)

« Il faut penser à l'image que ce qu'on décide de faire va dégager. Si on se rend compte que ça aura des impacts négatifs sur notre image, on va changer notre décision ». (Dirigeant 10)

Les affirmations ci-dessus sont des exemples qui montrent le caractère important de la communication pour construire et maintenir la réputation de l'entreprise. Le *Dirigeant 5* mentionne que la réputation est importante, notamment en raison de la petite taille du milieu technologique, ce qui augmente davantage le poids de la gestion de la réputation de l'organisation. Le *Dirigeant 6* semble concevoir la communication comme une manière de s'assurer d'être perçu positivement par rapport à la concurrence. Le propos du *Dirigeant 10*, quant à lui, nous permet de constater l'importance de la communication dans le processus décisionnel de l'entreprise. En effet, il mentionne qu'il changerait de décision s'il observait que celle-ci pouvait avoir des impacts négatifs sur la perception de l'organisation. « Il faut penser à l'image que ce qu'on décide de faire va dégager », dit-il. Cela sous-entend que la gestion de l'image (de la réputation) fait partie intégrante de la prise de décision de l'entreprise. Cela renforce davantage le rôle de la communication dans cette gestion de la perception. À noter que les entrepreneurs interrogés n'ont pas tous associé directement la gestion de la réputation et de la perception des publics à un rôle relevant de la communication. Toutefois, en analysant la nature de leur propos ainsi que sa récurrence, nous avons considéré

cet aspect comme rôle de la communication, potentiellement perçu de façon inconsciente.

Bâtir et maintenir la crédibilité de l'entreprise aux yeux de ses publics

Les dirigeants de startups technologiques participants ont également fait valoir l'importance de la communication pour bâtir et maintenir la crédibilité de l'organisation. Il s'agirait du rôle nommé directement par les entrepreneurs ayant été mentionné par le plus de répondants.

« Plus on communique, plus on fait parler de nous, plus qu'on gagne en notoriété, plus [les investisseurs] nous regardent différemment ». (Dirigeant 6)

« La communication c'est simplement pour avoir une présence, que les investisseurs sachent qu'on existe, et aller chercher du financement par la suite. C'est vraiment pour bâtir notre crédibilité et montrer qu'on progresse dans notre développement. » (Dirigeant 8)

« La communication peut avoir de l'impact dès les débuts quand tu n'as pas de crédibilité. Si tu as de la crédibilité, tu as moins besoin de communiquer. Tu peux aller faire le tour des investisseurs sans faire d'autres communications pour te crédibiliser. Si tu n'as pas de crédibilité, au début, il faut que tu en fasses beaucoup pour te crédibiliser ». (Dirigeant 9)

Ici, nous pouvons remarquer que la crédibilité semble être un élément important pour les entrepreneurs de jeunes pousses technologiques. Le *Dirigeant 9* montre l'importance de la crédibilité dès les débuts pour pouvoir croître : « si tu n'as pas de crédibilité, au début, il faut que tu en fasses beaucoup pour te crédibiliser ». De plus, il affirme que « si tu as de la crédibilité, tu as moins besoin de

communiquer ». Cela sous-entend qu'en étant crédible, une entreprise peut se concentrer davantage sur le développement de la technologie tout en restant discrète dans ses communications. Le *Dirigeant 6* ajoute que plus une entreprise communique, « plus [les investisseurs] les regardent différemment ». Nous pouvons en comprendre que la communication influencerait positivement la perception des investisseurs à l'endroit de l'organisation. L'un des rôles principaux de la communication serait donc de crédibiliser l'entreprise auprès de ses parties prenantes, comme le dit le *Dirigeant 8* : « c'est vraiment pour bâtir notre crédibilité et montrer qu'on progresse ». Nous pouvons également remarquer, encore une fois, que ce rôle n'est pas une finalité pour l'entreprise. Il s'agit davantage d'un état à atteindre et à maintenir pour faciliter d'autres aspects du développement, particulièrement la recherche de financement auprès d'investisseurs et financiers. Le discours des dirigeants interrogés nous permet d'affirmer qu'il s'agirait d'un impératif pour la survie et la croissance d'une startup technologique.

Construire des relations de confiance avec les parties prenantes de l'entreprise

Un autre rôle important de la communication mentionné par les dirigeants interrogés est la construction de relations de confiance avec les différents publics de l'entreprise. Voici quelques citations qui exemplifient le discours de plusieurs entrepreneurs participants :

« Il faut aussi des catches up avec certains financiers potentiels, les tenir au courant de l'avancement du projet vu que je pense que je pourrais avoir besoin de lui dans 2-3 ans. » (Dirigeant 3)

« En ce moment, on est en train de faire une infolettre qu'on pourra envoyer à nos investisseurs et partenaires pour garder le contact et démontrer notre progrès vers une solution commerciale dans le but

de faciliter le processus d'investissement par la suite. Ça, c'est quelque chose qui est très important. » (Dirigeant 8)

« Il faut rester en contact avec les investisseurs et les partenaires, on les tient au courant des projets de la compagnie. C'est la communication à privilégier dans notre cas. » (Dirigeant 9)

Dans les citations ci-dessus, nous pouvons percevoir l'importance accordée aux relations avec les parties prenantes de l'entreprise, tels que les investisseurs et les partenaires. Les startups technologiques gagneraient donc à échanger avec leurs différents publics, et à préserver des relations de confiance avec eux. Pour le *Dirigeant 3* et le *Dirigeant 8*, il s'agit d'un élément important pour la recherche de financement ou de partenariats futurs. C'est donc en entretenant de bonnes relations avec les investisseurs et les partenaires que l'entreprise faciliterait l'obtention de capitaux ou la signature d'ententes partenariales. Selon la majorité des entrepreneurs que nous avons interrogés, la communication aurait un rôle relationnel avec les parties prenantes, et son importance semblerait assez élevée. Le *Dirigeant 9* va également en ce sens en disant « qu'il s'agit de la communication à privilégier dans [leur] cas ».

Assurer la cohérence et la clarté des messages de l'entreprise auprès de ses publics

Le dernier rôle de la communication soulevé majoritairement par les entrepreneurs interrogés est le fait d'assurer la cohérence et la clarté des messages de l'organisation. L'aspect « clarté » des messages semble d'ailleurs avoir une importance significative pour ces derniers.

« Comment tu communique ton message, c'est super important. [...] Tu peux avoir des gens qui font du développement d'affaires, mais il y a toujours des gens en communication qui les suivent de

près, sinon le message que tu envoies dans le marché n'est pas clair.
». (*Dirigeant 1*)

« [*La communication*], c'est très important. Ça permet que tout soit
cohérent. » (*Dirigeant 5*)

Selon la majorité des PDG, la clarté et la cohérence des messages sembleraient être fortement importantes. En effet, ces éléments se sont retrouvés de façon récurrente dans les entretiens que nous avons dirigés. Malheureusement, nous n'avons pu mettre en lumière les bénéfices de ces aspects pour l'organisation à travers le discours de nos intervenants. Nous pouvons cependant constater qu'il s'agit d'un rôle perçu de la communication pour les dirigeants de startups technologiques. Le *Dirigeant 1* va en ce sens en disant que « tu peux avoir des gens qui font du développement d'affaires, mais il y a toujours des gens en communication qui les suivent de près, sinon le message que tu envoies dans le marché n'est pas clair ». Cela sous-entend que, pour être optimal, ce rôle doit idéalement être effectué par des professionnels en communication. De plus, selon le *Dirigeant 5*, la communication serait très importante puisqu'elle permettrait de rendre cohérents les messages de l'entreprise.

Conclusion partielle des rôles de la communication dans le développement d'une startup technologique

Nos entretiens nous ont permis de mettre en lumière les principaux rôles de la communication selon les dirigeants de jeunes pousses technologiques, à savoir la visibilité, la réputation, la crédibilité, le développement de relations et la clarté des messages. D'abord, pour les entrepreneurs interrogés, la visibilité serait considérée comme le rôle primaire de la communication. Celle-ci permettrait de faciliter l'atteinte de plusieurs objectifs d'affaires de l'entreprise, notamment la recherche de financement ou la vente du produit. La gestion de la réputation et de l'image de l'organisation apparaît également comme un élément déterminant pour les dirigeants participants. Celle-ci permettrait de guider la prise de

décisions des dirigeants, et serait davantage importante dans le secteur technologique en raison de sa petite taille. Par la suite, nous avons pu remarquer qu'un autre rôle significatif de la communication était la construction et le maintien de la crédibilité de l'entreprise. En effet, il semblerait très important d'apparaître crédible aux yeux des parties prenantes de l'organisation, et ce, dès les premiers stades de développement. En crédibilisant l'entreprise, la communication faciliterait son développement et l'obtention de financement auprès d'investisseurs ou d'autres financiers. De même, nos entretiens ont permis de révéler l'importance du rôle de la communication dans le développement de relations avec les parties prenantes de l'entreprise. Cela permettrait, entre autres, de faciliter la recherche de financement et la concrétisation de partenariats futurs. Enfin, les dirigeants interrogés sont aussi d'avis que la communication aurait un rôle essentiel dans la gestion de la clarté et de la cohérence des messages de l'organisation.

6. Les freins de la communication selon les dirigeants de jeunes pousses technologiques

Nos discussions avec les entrepreneurs ont permis d'identifier certains freins à effectuer des communications d'entreprise. Ces derniers sembleraient percevoir un risque à publiciser de l'information concernant leur startup, notamment en raison des dangers liés à la concurrence et à la survente d'une technologie non terminée.

Tableau 8 : les freins de la communication selon les dirigeants de jeunes pousses technologiques

Affirmations	Récurrence
Danger lié à la concurrence	5
Danger de survendre la technologie avant qu'elle ne soit prête	4

Les dangers de la communication liés à la concurrence

Certains aspects négatifs ont également été mentionnés par le groupe de dirigeants participants. Plusieurs d'entre eux craignent notamment que des

communications tôt dans le développement de l'entreprise puissent leur nuire en raison de la concurrence.

« La communication, ça t'expose aussi. Les gens sont plus au courant de ce que tu fais, alors ça aide la compétition à te contrecarrer potentiellement. Il y a donc un risque calculé à la communication. Plus tu en dis, plus quelqu'un peut arriver de nulle part et te détruire. » (Dirigeant 2)

« Vu qu'on fait du BtoB, on n'a pas trop d'avantages à dévoiler des trucs pour l'instant. De dévoiler nos avantages compétitifs, ça ne nous attirera pas plus de business. C'est aussi pour nous protéger de la concurrence. » (Dirigeant 8)

Je ne ferais pas plus de communication que ce qu'on fait. Je resterais au minimum par protection de la concurrence. [...] [L'aspect négatif de la communication], c'est plus au niveau de la concurrence. Ça va lui permettre de l'enligner sur ce qu'on fait. (Dirigeant 9)

Bon nombre d'entrepreneurs interrogés considèrent que la communication donnerait la possibilité aux compétiteurs de s'adapter à l'évolution de l'entreprise, ce qui lui permettrait de poser des actions nuisibles à son développement. Le *Dirigeant 9* va en ce sens en affirmant que les communications de l'entreprise vont « permettre [à la concurrence] de s'enligner sur ce qu'on fait ». « La communication, ça t'expose aussi. », dit le *Dirigeant 2*. L'utilisation du mot « exposer » semble témoigner d'une perception d'état de vulnérabilité de l'entreprise par rapport à la concurrence lorsqu'elle communique. Celle-ci se retrouverait « à la merci » de la compétition lorsqu'elle rend publique de l'information. Pour le *Dirigeant 2*, la communication pourrait même devenir fatale pour la jeune pousse dans certains cas : « Plus tu en dis, plus

quelqu'un peut arriver de nulle part et te détruire ». Il s'agit cependant d'un risque calculé pour ce dernier. Le *Dirigeant 8* ajoute que puisqu'il est en BtoB, il n'y aurait pas vraiment d'avantages à « dévoiler des trucs » et que le fait de « dévoiler des avantages compétitifs, ça n'attirera pas plus de business ». Ici, le *Dirigeant 8* met l'accent sur la communication d'avantages concurrentiels. Les dangers communicationnels liés à la concurrence pourraient donc être associés spécifiquement à certains types de communication pour les entrepreneurs, dans ce cas-ci la communication d'avantages compétitifs (marketing). Il existerait donc bel et bien une peur des effets de la communication sur la concurrence chez les entrepreneurs de jeunes pousses technologiques, et celle-ci pourrait se transformer en frein pour l'implantation de la communication tôt dans le développement d'une startup technologique.

La perception de risques de survendre la technologie avant qu'elle ne soit prête

Une autre crainte des entrepreneurs participant à l'étude est le danger de promouvoir une technologie encore en développement. Dans les premières phases d'une jeune pousse technologique, de nombreux changements surviennent, et l'entreprise est en constante adaptation. C'est aussi le cas pour la technologie développée, qui est amenée à subir plusieurs modifications en fonction des besoins de la clientèle avant d'être complétée. Communiquer très tôt sur une technologie en développement comporterait donc un risque de survendre un produit (ou les composantes d'un produit) non terminé. De plus, dans le cas de modifications technologiques à la suite d'une communication hâtive, une incohérence dans la présentation de la solution technologique pourrait naître.

« Quand on a développé notre produit, une fois qu'il est prêt, on peut davantage communiquer. » (Dirigeant 1)

« Actuellement, on n'a pas nécessairement besoin d'une grande visibilité et de publiciser tout ça parce que la technologie n'est pas encore prête pour être mise de l'avant. » (Dirigeant 5)

« En ce moment, on ne veut pas trop que ce soit ébruiter ce qu'on fait parce qu'on n'a pas encore notre produit prêt à être montré. Quand il va être prêt, on va plus communiquer. » (Dirigeant 10)

Ces citations témoignent de la tendance des entreprises à retenir leur communication en raison du stade de développement de la technologie. Plusieurs dirigeants mentionnent leur réticence à ce que l'entreprise communique si la technologie « n'est pas prête » à être commercialisée. Chacune des citations ci-haut porte le même message : « quand [le produit] va être prêt, on va plus communiquer » (*Dirigeant 10*). Le *Dirigeant 5* affirme ensuite « qu'on n'a pas nécessairement besoin d'une grande visibilité et de publiciser tout ça parce que la technologie n'est pas encore prête pour être mise de l'avant ». La notion de « besoin » apportée par le *Dirigeant 5* nous apparaît comme importante, puisque cela sous-entend qu'en phase de développement de produit, le besoin de communication n'est pas encore existant. Cependant, une fois la technologie développée, le besoin de communication se crée pour permettre sa commercialisation. Avoir en main une technologie complétée apparaît même être une condition à la communication. La fin du développement de la technologie pourrait donc aussi agir comme un élément déclencheur de l'utilisation plus soutenue des communications pour l'entreprise. Cependant, les communications auxquelles réfèrent les entrepreneurs semblent faire davantage référence à des communications axées sur la vente et la promotion de la technologie, plus qu'à d'autres types de communication d'entreprise.

Conclusion partielle sur les freins à communiquer selon les dirigeants de jeunes pousses technologiques

Nos entretiens auprès de dirigeants de startups technologiques nous ont permis d'observer l'existence d'une réticence à communiquer. Cette crainte serait d'abord nourrie par le sentiment de pouvoir être déjoué par la concurrence en publicisant trop d'informations concernant l'organisation. Une proportion des jeunes entreprises technologiques auraient donc la perception de rendre leur projet plus vulnérable en communiquant à propos de leur technologie ou de leur développement organisationnel. Selon eux, il s'agirait même d'un risque potentiellement fatal pour l'entreprise. Nous estimons donc que cet aspect pourrait être considéré comme un frein à l'implantation de la communication en contexte de démarrage d'entreprise, voire à l'embauche d'un professionnel en communication. De plus, bon nombre d'entrepreneurs interrogés ont mentionné ne pas vouloir communiquer avant d'avoir mis sur pied leur technologie. Ils ne voudraient pas surprendre une technologie en développement ou risquer d'être incohérents dans la présentation du produit en raison des nombreux changements pouvant survenir dans les débuts de l'entreprise. Les dirigeants ayant mentionné ce frein semblent tous considérer comme impératif d'avoir préalablement complété la technologie avant de faire quelque promotion de l'entreprise. Enfin, à la lumière de leur discours, nous pouvons constater que les entrepreneurs parlent davantage de la communication en faisant référence aux ventes et à la promotion de la technologie, plutôt qu'aux autres types de communication.

7. Les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une startup technologique

Nous avons finalement demandé aux entrepreneurs interrogés quels étaient les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans l'organisation. Autrement dit, nous souhaitions savoir ce qui ralentissait l'utilisation d'un professionnel en communication. Cinq affirmations ont été identifiées en raison de leur récurrence élevée. Le tableau suivant illustre un portrait des réponses obtenues.

Tableau 9 : les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une startup technologique

Affirmations	Récurrence
Temps nécessaire à la formation du professionnel	7
Manque de financement pour l'embauche	7
Doute sur l'impact des communications	6
Crainte concernant la performance du professionnel	4
Pas assez de « job »	4

Le temps nécessaire à la formation du professionnel

Le plus grand enjeu à l'intégration d'un professionnel, à égalité avec le manque de financement, est lié au temps nécessaire à sa formation. La majorité des dirigeants (7/11) ont affirmé qu'il s'agissait d'un enjeu important.

« Ça demande quand même du temps aussi, d'avoir une personne de plus dans l'entreprise. Ça demande du temps pour la former, etc. [...] En ce moment, c'est tellement technique qu'il faudrait former la personne et ça prendrait beaucoup de temps. » (Dirigeant 5)

« Mais en même temps, je me dis que si j'engageais quelqu'un pour faire les communications, il faudrait qu'elle soit formée. C'est un domaine spécifique. Donc considérant le temps que ça prendrait former cette personne-là, je suis aussi bien de le faire moi-même. » (Dirigeant 7)

Ces citations révèlent la perception du « coût » non monétaire de l'intégration d'une personne aux communications. « Ça demande quand même du temps aussi, d'avoir une personne de plus dans l'entreprise. [...] C'est tellement technique qu'il faudrait former la personne, et ça prend beaucoup de temps », poursuit le *Dirigeant 5*. Le *Dirigeant 7* va dans le même sens que ce dernier et ajoute que « considérant le temps que ça prendrait pour former cette personne-là, je suis aussi

bien de le faire moi-même ». Nous pouvons donc en comprendre que, au stade où les entreprises sont rendues, les entrepreneurs semblent considérer que le temps de formation du professionnel en communication est plus élevé que ses bénéfices pour l'entreprise. Les entrepreneurs interrogés évoquent aussi que leur secteur est très « technique » et « spécifique ». Cette affirmation présume que, pour les dirigeants interrogés, un communicateur éprouverait de la difficulté à comprendre l'entreprise et la technologie à moins d'une longue formation, et peinerait à bien réaliser ses fonctions.

Le manque de financement pour l'embauche du professionnel en communication

Une majorité d'entrepreneurs ont soulevé qu'il y avait un enjeu de manque de financement pour faire l'ajout d'un professionnel en communication au sein de l'équipe. Rappelons-nous que le financement est l'enjeu de démarrage principal des jeunes pousses technologiques. Voici quelques extraits des entretiens que nous avons dirigés auprès des entrepreneurs :

« L'enjeu d'implantation, c'est principalement l'argent. Le focus est tellement technique et sur le produit, [...] que tout le reste apparaît superflu. » (Dirigeant2)

« En ce moment, on n'a pas les moyens d'avoir une personne à l'interne. [...] Il faut attendre d'avoir les ressources pour engager quelqu'un. » (Dirigeant 10)

Pour le *Dirigeant 10*, « il faut attendre d'avoir les ressources pour engager quelqu'un ». Le *Dirigeant 2* explique par la suite pourquoi le financement est manquant pour ce type d'embauche : « Le focus est tellement technique et sur le produit [...] que tout le reste apparaît superflu. ». Ce propos nous permet de comprendre qu'étant donné le focus sur la technologie, le financement des jeunes pousses est principalement injecté au développement de cette dernière, au

détriment d'autres aspects de l'organisation. Les entrepreneurs considéreraient donc moins importante la communication que le développement de leur technologie.

La présence d'un doute concernant l'impact des communications sur le développement de l'entreprise

Un autre frein à l'embauche d'un professionnel en communication chez une jeune pousse technologique serait la présence d'un doute concernant l'impact des communications sur le développement de l'organisation.

« À la création de l'entreprise, pour de vrai, je pense que ce n'est pas important de générer une image à l'externe, c'est davantage important d'avoir une preuve que ce que tu cherches à amener sur le marché, ça marche. » (Dirigeant 7)

« Oui, tu peux faire de la marque, mais la réalité c'est que ce sont tes données qui comptent, tes résultats. Si tu n'as pas les données, mais que tu as la marque, ça ne marchera pas. On veut que ce soit beau, mais ce n'est pas la priorité. » (Dirigeant 9)

Au cours des entretiens, plusieurs entrepreneurs ont remis en doute l'impact de la communication sur leur entreprise. « À la création de l'entreprise, pour de vrai, je pense que ce n'est pas important de générer une image à l'externe. C'est davantage important d'avoir une preuve que ce que tu cherches à amener sur le marché, ça marche. », affirme le *Dirigeant 7*. Pour le *Dirigeant 9*, « la réalité, c'est que ce sont tes données qui comptent. [...] Si tu n'as pas les données, mais que tu as la marque, ça ne marchera pas. ». Comme plusieurs de leurs collègues, ces deux entrepreneurs remettent en question l'impact des communications sur l'entreprise. Le *Dirigeant 7* mentionne qu'il pourrait très bien évoluer sans communication et le *Dirigeant 9* laisse entendre que la communication n'est pas cruciale, en montrant que ce n'est pas elle qui permettra le succès de l'entreprise.

Il conclut en disant : « On veut que ce soit beau, mais ce n'est pas la priorité ». Avec ce propos, il réduit la communication à l'aspect esthétique, et souligne qu'elle n'est pas prioritaire pour l'entreprise. Nous pouvons donc constater que plusieurs entrepreneurs de jeunes pousses technologiques remettent en doute l'impact de la communication pour l'entreprise et la considèrent comme un élément non prioritaire ou moins important que d'autres.

La crainte concernant la qualité du travail du professionnel en communication embauché

Quelques entrepreneurs interrogés ont également mis de l'avant une certaine crainte quant à la performance du professionnel en communication engagé. Ces derniers remettaient en question la qualité du travail d'un nouvel employé aux communications pour l'entreprise.

« Il y a un enjeu de ne pas trop savoir si la personne va bien communiquer. » (Dirigeant 1)

« Il y a aussi une question de fiabilité avec la ressource. Difficile de s'assurer que cette personne comprend vraiment ce que tu fais, tes résultats. Il faut trouver des hybrides capables de comprendre le message et comment bâtir le message. » (Dirigeant 2)

« C'est tellement spécifique que ce serait difficile de trouver quelqu'un qui arriverait rapidement à pouvoir gérer ça de façon autonome. » (Dirigeant 7)

Ces citations nous montrent que l'ajout d'un professionnel à l'équipe de l'entreprise provoque une certaine peur chez les dirigeants concernant la qualité du travail de ce dernier. « Il y a aussi une question de fiabilité de la ressource », mentionne le *Dirigeant 2*, en faisant référence au professionnel. Comme le dit le *Dirigeant 1*, il est difficile de savoir « si la personne va bien communiquer ».

Enfin, le *Dirigeant 7* ajoute que le secteur dans lequel il évolue est « tellement spécifique que ce serait difficile de trouver quelqu'un qui arriverait rapidement à pouvoir gérer ça de façon autonome. » En somme, pour les entrepreneurs interrogés, étant donné les spécificités du secteur, il existerait un certain risque à l'investissement qu'exige l'embauche d'un professionnel en communication en raison de l'incertitude vis-à-vis de la qualité du travail de ce dernier. De plus, selon le *Dirigeant 2*, « il faut trouver des hybrides capables de comprendre le message et comment le communiquer ». Cela remet donc en question la capacité d'un professionnel en communication à établir quoi communiquer pour une entreprise, et comment le communiquer.

La perception de manque de tâches à donner au professionnel en communication embauché

Le dernier frein mentionné par plus de trois des intervenants est lié à la faible densité de tâches communicationnelles nécessaires pour l'entreprise dans ses débuts. Plusieurs dirigeants se demandent ce que ferait le professionnel en communication tandis que d'autres s'inquiètent même de ne pas pouvoir leur donner davantage de travail.

*« On manque de travail à donner aux gens en communication. »
(Dirigeant 6)*

« Au stade où on en est, je pense que la personne n'aurait pas assez de trucs à faire. » (Dirigeant 10)

« Une personne aux communications à temps plein, non, mais plus temps partiel. [...] À ce stade-ci, je ne pense pas que ça aurait du sens et que ce serait une nécessité. Ce serait bien, mais on peut vivre sans. (Dirigeant 5)

Le discours des entrepreneurs ci-haut nous permet de constater qu'ils ont du mal à concevoir qu'une personne pourrait travailler à temps plein aux communications au sein de leur entreprise. Le *Dirigeant 10* affirme qu'il a « l'impression qu'il n'y aurait pas suffisamment de tâches pour elle ». Cette perception de manque de travail pourrait donc naître d'une incompréhension des fonctions et des besoins communicationnels de l'entreprise. Le *Dirigeant 6* est du même avis et mentionne « qu'on manque de travail à donner aux gens en communication ». Nous observons ici une certaine vision exécutive et non stratégique de la communication, puisque les tâches du communicateur lui seraient administrées par les dirigeants et non pas stratégiquement déterminées par le professionnel en question. Enfin, le *Dirigeant 5* poursuit en disant qu'il n'engagerait pas une personne à temps plein, mais plutôt à temps partiel, et remet en question la pertinence des communications dans le contexte actuel : « À ce stade-ci, je ne pense pas que ça aurait du sens et que ce serait une nécessité [...] On peut vivre sans ». À la lumière de ces citations, nous pouvons donc observer qu'un des freins à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de démarrage de l'entreprise serait la perception d'un manque de tâches en communication. Ce dernier surviendrait en raison du stade où l'entreprise est rendue et selon ses besoins du moment.

Conclusion partielle sur les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une startup technologiques

En résumé, pour les entrepreneurs interrogés, les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une entreprise technologique sont le temps de formation, le financement, le doute concernant l'impact du professionnel ainsi que la qualité de travail de ce dernier. En effet, les dirigeants participants ne semblent pas voir que des avantages à l'ajout d'un professionnel en communication à leur équipe. Les bénéfices de ce dernier sont remis en question, au profit, notamment, du gain de temps et de financement. Cela pourrait cependant dépendre du stade auquel si

situe l'entreprise et des ressources financières dont elle dispose. Plusieurs répondants ont affirmé ne pas avoir l'argent pour une telle embauche, étant donné que leur capital est presque entièrement dédié au développement de la technologie. De plus, ils ne semblent pas considérer la valeur des communicateurs dans les débuts de l'organisation. Une autre raison soulevée est la perception d'un manque de tâches communicationnelles dans les premières phases de développement. Autrement dit, il n'y aurait pas assez de travail pour un employé à temps plein aux communications. La qualité du professionnel en communication inquiète également certains entrepreneurs, de même que son impact pour l'entreprise. Les PDG remettent en question la pertinence d'un tel investissement. Plusieurs dirigeants à l'étude affirment également que leur technologie est très spécifique et qu'elle exige un degré de connaissance élevé en la matière pour bien comprendre et communiquer les messages. Cette caractéristique du secteur technologique semble donc complexifier l'embauche d'un employé en communication. Au cours de nos entretiens, plusieurs entrepreneurs ont aussi réaffirmé que la communication n'est pas perçue comme prioritaire dans les premiers stades de l'entreprise. La confiance des dirigeants envers les praticiens en communication ne semble donc pas très élevée. Enfin, les entrepreneurs sembleraient davantage avoir besoin d'une aide communicationnelle à temps partiel qu'à temps plein, selon leur discours.

Récapitulatif des constats provenant de notre collecte de données

Voici maintenant un tableau récapitulatif de l'ensemble des constats émis à partir des données récoltées au cours de nos entretiens semi-dirigés auprès des 11 dirigeants de jeunes pousses technologiques. Dans la prochaine section, nous comparerons, lorsque possible, ces résultats avec les écrits scientifiques de manière à permettre une plus grande profondeur d'analyse.

Tableau 10 : récapitulatif des constats provenant de notre collecte de données

#	

Les enjeux de démarrage	
#1	Le principal enjeu de démarrage d'entreprise technologique serait le financement, suivit des difficultés liées à l'écosystème entrepreneurial du Canada, de la construction de la crédibilité, et de la production d'une preuve de concept ou d'un prototype.
#2	L'écosystème du Canada n'aurait pas une grande tolérance au risque, ce qui rendrait plus difficile l'obtention de financement dès les débuts de l'entreprise et augmenterait les efforts nécessaires à la crédibilisation de l'organisation auprès des acteurs clés de son écosystème (investisseurs, partenaires, etc.) dans les premières phases de développement.
#3	La crédibilité semble être un aspect central à la croissance des entreprises technologiques : elle contribuerait à l'obtention de financement, l'enjeu le plus important des organisations, et crédibiliserait l'entreprise auprès des financiers et investisseurs. La production d'un prototype ou d'une preuve de concept serait également un aspect critique de la crédibilisation de l'entreprise auprès de son écosystème.
L'utilisation actuelle des communications	
#4	Les fonctions de communication sont majoritairement effectuées de façon spontanée par les PDG dans les premières phases de développement de l'entreprise, selon les opportunités et les besoins du moment.
#5	Les entreprises effectueraient peu de communication dans leurs premières phases de développement.
La perception de la communication	
#6	La majorité des dirigeants de startups technologiques reconnaissent l'importance de la communication pour l'entreprise, bien que celle-ci ne

	semble pas considérée comme prioritaire durant les premières phases de développement.
#7	L'importance de la communication dépendrait du stade de développement auquel se situe l'entreprise.
Les rôles de la communication	
#8	Les principaux rôles de la communication pour une entreprise technologique en démarrage seraient, dans l'ordre, la visibilité, la gestion de la réputation, la crédibilité, le développement de relations avec les parties prenantes et la clarté des messages.
#9	Dans les premières phases de développement, la communication aurait pour principal objectif de bâtir la crédibilité de l'entreprise en la rendant visible aux yeux des investisseurs et financière pour faciliter l'obtention de financement.
#10	La gestion de la réputation est particulièrement importante dans le secteur technologique étant donné sa petite taille et contribuerait, au même titre que le développement de relations avec les parties prenantes, à l'obtention de financement.
Le moment d'implantation de la communication	
#11	Les moments idéaux pour communiquer davantage surviendraient après avoir terminé la production d'une preuve de concept ou d'un prototype, et avant une ronde de financement.
#12	Le besoin de capitaux serait un élément déclencheur ou un incitatif à l'implantation de la communication externe dans l'entreprise.
Les freins perçus à communiquer	

	<i>Dans ce segment de l'entretien, les entrepreneurs semblaient davantage associer la communication à un rôle promotionnel, voire publicitaire et marketing, qu'à un rôle stratégique pour l'entreprise comme la définition de la communication stratégique mentionnée dans notre cadre théorique le propose.</i>
#13	Il existerait une certaine réticence à communiquer sur l'entreprise, puisque la communication pourrait être perçue comme un élément qui rendrait l'organisation vulnérable face à la concurrence, notamment en raison de la possibilité d'être imité ou déjoué par cette dernière, ce qui pourrait être fatal pour l'entreprise selon les participants à l'étude.
#14	Plusieurs entrepreneurs ressentent un malaise à communiquer avant d'avoir mis sur pied une technologie stable et fonctionnelle, par crainte de surprendre un produit non complété qui pourrait aussi subir des changements drastiques, surtout dans les premières phases de développement.
Les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication	
#15	Les principaux freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication seraient le temps de formation, le financement, le doute concernant l'impact du professionnel ainsi que la qualité de travail de ce dernier.
#16	Les avantages, les bénéfices et la pertinence de l'embauche d'un professionnel en communication semblent remis en doute, de même que l'investissement financier nécessaire pour l'ajout de cette ressource à l'équipe.
#17	Il n'y aurait pas assez de tâches liées aux communications pour un employé à temps plein. Certains PDG sembleraient cependant identifier un besoin de ressource, mais à temps partiel.

#18	Les dirigeants technologiques auraient une réticence à embaucher un professionnel en communication puisque, selon ces derniers, il peinerait à comprendre la technologie et le secteur spécifique dans lequel évolue l'entreprise ne serait pas en mesure de comprendre par lui-même quoi communiquer.
#19	La confiance des dirigeants envers les professionnels en communication semble peu élevée.

ANALYSE DES DONNÉES

Nous voilà arrivés à l'avant-dernière section du mémoire. Après avoir analysé les données récoltées lors de nos entretiens de recherche auprès de dirigeants de jeunes pousses technologiques et avoir établi des constats, il devient maintenant pertinent de mettre en tension les résultats de notre étude avec le discours scientifique provenant de notre recension des écrits et de les observer à l'aide de notre cadre théorique. Pour ce faire, nous comparerons chacun des constats tout juste énoncés dans la section précédente avec les informations recueillies au cours de notre exercice de revue de la littérature scientifique.

Constat #1 | Le principal enjeu de démarrage d'entreprise technologique serait le financement, suivi des difficultés liées à l'écosystème entrepreneurial du Québec et du Canada, de la construction de la crédibilité, et de la production d'une preuve de concept ou d'un prototype.

Les recherches antérieures identifient elles aussi le financement et la construction de la crédibilité (gestion de la réputation) comme des enjeux principaux auxquels doivent faire face les entrepreneurs. Pour Evers (2003) et le groupe de chercheurs Salamzadeh et Kawamorita Kesim (2015), les principaux défis auxquels seraient confrontés les entrepreneurs seraient liés au financement et à la gestion de la réputation, mais également aux ressources humaines et à l'environnement externe.

Les enjeux des ressources humaines et celui de l'environnement externe n'ont toutefois pas été mentionnés au cours de nos entretiens. Cela nous indique qu'il s'agirait potentiellement d'enjeux associés à des stades plus tardifs du développement d'une entreprise technologique. Majamäki et al. (2014) confirment également dans leurs études que le financement est l'un des enjeux les plus importants du secteur technologique. De plus, notre revue de la littérature

scientifique met de l'avant l'enjeu de la concurrence, qui n'a pas été soulevé par les PDG interrogés. En effet, selon PM (2005), Mohr et al. (2010), et Gronhaug et al. (2014), l'une des grandes préoccupations des entrepreneurs dans le lancement d'une jeune pousse technologique est la compétition dans le marché. La concurrence ne semble cependant pas faire partie des enjeux de démarrage des jeunes pousses technologiques selon les dirigeants à l'étude. Nous ne pouvons donc pas confirmer qu'il s'agit bel et bien d'un des principaux enjeux de démarrage. Cet aspect pourrait être davantage approfondi dans une recherche ultérieure.

Somme toute, après comparaison avec les écrits scientifiques, nous confirmons que l'enjeu le plus important pour les entreprises technologiques en démarrage est le financement et que la crédibilité est un aspect central du développement des jeunes pousses. Même si nous n'avons pu les mettre en tension avec les résultats des recherches antérieures, nous estimons que l'écosystème entrepreneurial du Canada et la production d'une preuve de concept ou d'un prototype font, eux aussi, partie des enjeux de démarrage des jeunes pousses technologiques. Enfin, nous encourageons la tenue de recherches ultérieures auprès de startups technologiques du Canada sur les enjeux liés à la concurrence, aux ressources humaines et à l'environnement externe pour compléter les théories existantes actuellement.

Constat #2 | Les écosystèmes du Québec et du Canada n'auraient pas une grande tolérance au risque, ce qui rendrait plus difficile l'obtention de financement dès les débuts de l'entreprise et augmenterait les efforts nécessaires à la crédibilisation de l'organisation auprès des acteurs clés de son écosystème (investisseurs, partenaires, etc.) dans les premières phases de développement.

Comme mentionné au cours de la réflexion sur le premier constat, aucune mention ne fait référence à l'écosystème entrepreneurial particulier du Canada dans les recherches antérieures. Cependant, étant donné la récurrence de ce propos durant nos entretiens avec les PDG de jeunes pousses technologiques, nous considérons qu'il s'agit d'un constat valide dans le cadre de notre recherche. Nous encourageons la tenue de recherches ultérieures pour approfondir la question.

Constat #3 | La crédibilité semble être un aspect central à la croissance des entreprises technologiques : elle contribuerait à l'obtention de financement, l'enjeu le plus important des organisations, et crédibiliserait l'entreprise auprès des financiers et investisseurs. La production d'un prototype ou d'une preuve de concept serait également un aspect critique de la crédibilisation de l'entreprise auprès de son écosystème.

Ce constat semble confirmé par les écrits scientifiques. En effet, pour Autio et al. (1997), le développement de relations externes avec des partenaires ou d'autres organisations serait un facteur de succès, permettant notamment de crédibiliser la startup ou encore d'obtenir des conseils et du financement. Ici, ce serait le développement de relations externes avec parties prenantes qui faciliterait l'obtention de financement, et non la crédibilité. Nous croyons cependant qu'il s'agit là de deux concepts reliés, et que le développement de relations avec les parties prenantes influence la crédibilité de l'organisation et vice-versa. De plus, notre recherche nous amène à considérer que la construction de crédibilité serait l'objectif premier des communications et qu'elle se déclinerait en plusieurs moyens, notamment le développement de relations avec des acteurs clés de l'écosystème. Le discours de Morissette (2019) va également en ce sens. Selon lui, la réussite d'une organisation serait intimement liée à sa capacité à générer une réputation favorable de ses publics. Par ailleurs, nous n'avons recensé aucune recherche sur l'importance de la production d'une preuve de concept ou d'un

prototype pour crédibiliser l'entreprise. Il nous est donc impossible d'appuyer ce constat avec le discours scientifique.

Somme toute, nous estimons que la crédibilité demeure un aspect central du développement de jeunes pousses technologiques, notamment puisqu'elle permet à l'organisation de se crédibiliser auprès des investisseurs et financiers. Enfin, nous affirmons que la production d'une preuve de concept ou d'un prototype dans les premières phases de développement d'une jeune pousse technologique aurait, elle aussi, un effet positif important sur la crédibilité de l'organisation.

Constat #4 | Les fonctions de communication sont majoritairement effectuées de façon spontanée par les PDG dans les premières phases de développement de l'entreprise, selon les opportunités et les besoins du moment.

D'abord, notre recension des écrits confirme la première partie du constat concernant la prise en charge des communications par les PDG durant les premières phases de développement. En effet, Patenaute-Gaudet (2014) stipule que le PDG est habitué d'avoir le rôle de responsable des communications au sein de l'organisation dans ses débuts. Par contre, les notions de spontanéité et d'opportunisme découlant de l'utilisation des communications par les dirigeants ne semblent pas adressées dans les recherches antérieures. Ce mémoire nous permet donc d'affirmer qu'une majorité de PDG de startups technologiques s'occupent des communications de l'entreprise dans ses premières phases de développement. De plus, considérant la récurrence élevée de ce discours au cours de nos entretiens avec les entrepreneurs technologiques, nous estimons que les communications seraient majoritairement effectuées de façon spontanée et selon les besoins du moment, sans réelle structure communicationnelle dans les débuts de l'organisation.

Constat #5 | Les jeunes pousses technologiques effectueraient peu de communication dans leurs premières phases de développement.

Notre exercice de revue de la littérature scientifique n'a pas permis de recenser quelconque recherche antérieure à ce sujet. Nous ne pouvons donc pas généraliser ce constat, bien qu'il soit potentiellement valide dans le cadre de notre recherche et appuyé par les affirmations des dirigeants interrogés lors de nos entretiens. Selon nous, il existerait donc une tendance non généralisable des entrepreneurs technologiques à n'effectuer que peu de communications dans les premières phases de développement de leur entreprise.

Constat #6 | La majorité des dirigeants de startups technologiques reconnaissent l'importance de la communication pour l'entreprise, bien que celle-ci ne semble pas considérée comme prioritaire durant les premières phases de développement.

La documentation scientifique actuelle semble également aller dans le même sens que ce constat. Le groupe de chercheurs Falkheimer et al. (2017) a même mentionné que bien que la valeur et l'importance de la communication stratégique pour la survie et le succès d'une organisation soient de plus en plus intégrées, sa place au bas de l'échelle dans la hiérarchie organisationnelle semble persister. Cela montre exactement la dynamique, voire le paradoxe, entourant la position et la perception de la communication stratégique au sein des entreprises : même si l'on considère son importance dans la réussite et la croissance de l'organisation, cette fonction reste en second plan et n'arrive pas à obtenir ses lettres de noblesse. En effet, bon nombre d'entreprises perçoivent la communication stratégique moins importante que d'autres disciplines (notamment les ventes, la finance et les ressources humaines), ce qui lui octroie un rôle de soutien (Brønn, 2014; Zerfass et al., 2015). Bresciani et al. (2010) ajoute qu'au démarrage d'une entreprise, les fondateurs de startups ont tendance

à négliger la communication et à se concentrer sur les finances et la conception du produit. Ici encore, la communication vient en second plan.

Nous pouvons donc observer que ce constat est appuyé par les recherches scientifiques antérieures. De ce fait, nous considérons alors que la majorité des dirigeants de startups technologiques reconnaissent l'importance de la communication pour l'entreprise, bien que celle-ci ne semble pas considérée comme prioritaire durant les premières phases de développement.

Constat #7 | L'importance de la communication dépendrait du stade de développement auquel se situe l'entreprise.

Au cours de notre recherche, nous n'avons pu observer aucune mention à ce sujet dans la littérature scientifique. Toutefois, plus de la moitié des dirigeants interrogés ont tenu des affirmations allant en ce sens. Nous estimons que, bien que ce constat ne soit pas généralisable, l'importance de la communication dépendrait du stade de développement auquel se situe l'entreprise et évoluerait selon ce dernier.

Constat #8 | Les principaux rôles de la communication pour une entreprise technologique en démarrage seraient, dans l'ordre, la visibilité, la gestion de la réputation, la crédibilité, le développement de relations avec les parties prenantes et la clarté des messages.

Pour mettre en tension ce constat avec les écrits scientifiques actuels, nous utiliserons la définition de la communication stratégique proposée dans notre cadre théorique, soit :

L'utilisation délibérée de l'ensemble des communications alignées sur la stratégie globale de l'entreprise pour remplir sa mission; renforcer son positionnement stratégique; bâtir une réputation; créer du sens; générer et maintenir un lien de confiance avec les parties prenantes; et gérer les relations avec des acteurs internes et externes, de manière à soutenir la croissance organisationnelle et à sécuriser la liberté d'exploitation.

Cette définition, construite à partir des écrits de trois groupes de recherche différents, Argenti et al. (2005); Zerfass et al. (2007); et Hallahan et al. (2007), nous permet de comparer les rôles théoriques de la communication stratégique et les rôles de la communication selon les PDG de startup technologique. Grâce à cet exercice de comparaison, nous pouvons remarquer des similitudes entre les deux listes de rôles. D'abord, tout ce qui concerne la crédibilité, la réputation et la gestion de relations positives avec les parties prenantes de l'entreprise semble relativement identique.

De plus, les aspects de visibilité et de clarté des messages peuvent être compris par ce qui est entendu comme le positionnement stratégique par la définition scientifique. Les recherches d'Argenti et al. (2005, p.87) montrent également l'importance de la clarté des messages dans la fonction de la communication stratégique : « selon la stratégie déterminée, il revient aussi aux professionnels en communication de cibler les canaux et les messages optimaux pour chacun des publics afin de remplir les objectifs préalablement définis, tout en gardant une cohérence entre les messages et en les alignant sur la stratégie de l'entreprise ».

Nous remarquons toutefois l'absence du lien qu'entretient la communication stratégique avec la mission de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs d'affaires (croissance et liberté d'exploitation). Bien qu'il manque cet aspect déterminant de la communication stratégique dans le discours des entrepreneurs interrogés, nous considérons que ces derniers semblent avoir une compréhension

assez générale des rôles de la communication. Toutefois, il apparaîtrait normal que demeurent quelques incompréhensions étant donné que l'ambiguïté entourant le rôle et les fonctions des professionnels en communication dans une entreprise demeure (Falkheimer et al., 2017), et que leur contribution au succès de l'organisation gagnerait à être clarifiée (Cornillessen, 2004).

Somme toute, nous considérons que les rôles de la communication soulevés par les entrepreneurs interrogés témoignent davantage d'une perception de leur part que des rôles véritables de la communication pour une entreprise. Bien qu'il y ait quelques similitudes entre la définition scientifique et le discours des dirigeants, nous estimons que les théories des recherches antérieures prévalent sur ceux des PDG. Toutefois, le constat ci-haut nous permet de mieux comprendre la perception de l'utilité de la communication par les dirigeants de startups technologiques. Il nous rapproche également de la réalité d'une jeune pousse technologique et, par le fait même, des besoins précis de cette dernière dans ses premières phases de développement.

<p>Constat #9 Dans les premières phases de développement, la communication aurait pour principal objectif de bâtir la crédibilité de l'entreprise en la rendant visible aux yeux des investisseurs et financière pour faciliter l'obtention de financement.</p>
--

Il s'agit là pour nous d'un des plus importants constats de notre recherche. Ce dernier nous indique la priorité communicationnelle potentielle pour toute entreprise technologique dans les premiers stades de démarrage. Comme il est possible d'observer, les communications promotionnelles ou marketing ne sont pas le focus avant d'avoir mis sur pied une technologie. Après avoir validé la présence d'un marché et le modèle d'affaires de l'organisation, la priorité communicationnelle serait de crédibiliser l'entreprise auprès de ses parties prenantes clés dans l'objectif de faciliter l'obtention de financement.

La littérature scientifique semble soutenir ce propos puisque plusieurs chercheurs mettent de l'avant l'importance de la crédibilité (réputation, relations positives avec les parties prenantes, etc.) pour le succès de l'organisation. Pour Argenti (2016), le développement d'une stratégie de réputation est un élément crucial des fonctions de la communication d'une entreprise. Zerfass et Huck (2007), quant à eux, croient que la communication devrait être impliquée dans chaque étape du développement d'un produit jusqu'à son acceptation et sa promotion dans le marché et qu'elle se concrétiserait par le développement de relations positives avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Notre constat va également dans le même sens que les recherches de Steyn (2004) et du groupe de chercheurs Argenti et al. (2005), qui défendent que les professionnels en communication stratégique ont pour tâches d'identifier les parties prenantes majeures de l'entreprise, de connaître leurs besoins, et d'entretenir des relations réciproquement bénéfiques avec ces dernières pour augmenter ses chances de succès.

Nous pouvons donc conclure que, dans les premières phases de développement de la jeune pousse, le rôle principal de la communication pour une entreprise est de construire et d'entretenir la crédibilité de l'organisation auprès de ses parties prenantes clés, notamment les investisseurs et les financiers, afin de faciliter l'obtention de financement.

Constat #10 | La gestion de la réputation est particulièrement importante dans le secteur technologique, étant donné sa petite taille. La crédibilité auprès des parties prenantes de l'organisation semblerait très importante aux yeux des dirigeants participants à l'étude.

Au cours de notre recherche, nous n'avons repéré aucun écrit scientifique sur l'importance de la gestion de la réputation dans le secteur technologique en raison de sa petite taille, ni sur la perception des dirigeants envers l'importance de la

crédibilité de l'organisation aux yeux des parties prenantes. Par contre, il existe beaucoup de documentations sur les avantages de la marque pour une entreprise, que nous pouvons associer à la gestion de l'image et de la réputation. Selon Bersciani et J. Eppler (2010), il serait stratégique de développer une marque forte dès les débuts de l'entreprise. Wong et Merrilees (2007) ajoutent que celle-ci permet notamment de dégager une image favorable aux publics et qu'elle contribue donc au succès de l'organisation. Pour Mohr, Sengupta et Slater (2010), développer une marque forte dès les premiers stades de la jeune pousse contribuerait à entretenir une relation de confiance avec les parties prenantes. La gestion de la réputation et la construction de la crédibilité seraient donc particulièrement importantes dans le secteur technologique, aux yeux des dirigeants participant à l'étude, mais aussi aux yeux des chercheurs.

Constat #11 | Les moments idéaux pour communiquer surviendraient après avoir terminé la production d'une preuve de concept ou d'un prototype, et avant une ronde de financement.

En analysant le discours des entrepreneurs interrogés, nous avons pu constater que, pour eux, la communication devrait être implantée de façon plus soutenue une fois la technologie développée ou avant une ronde de financement. Autrement dit, dans les phases précédant la mise au point d'une preuve de concept ou d'un prototype, les dirigeants ne considéreraient pas nécessairement pertinent de communiquer. Toutefois, au cours de notre exercice de revue de la littérature scientifique, nous avons pu relever que la communication devrait être impliquée dans toutes les étapes de développement de l'entreprise (Zerfass et al., 2007; Perrone et al., 2005).

Ce constat nous permet donc d'observer la perception des dirigeants concernant le moment idéal d'implantation de la communication dans l'entreprise, bien que cette dernière soit invalidée par les recherches antérieures. Étant donné cette

tension, nous pouvons affirmer que ce constat nous permet de connaître l'opinion de plusieurs entrepreneurs technologiques sur les moments idéaux pour implanter la communication, mais que cette opinion reste subjective et non factuelle en termes scientifiques. Ainsi, nous estimons que, bien que la communication devrait être impliquée dans toutes les étapes de développement de l'entreprise, elles gagneraient potentiellement en importance avant une ronde de financement ou après avoir terminé la production du prototype de la technologie.

Constat #12 | Le besoin de capitaux serait un élément déclencheur ou un incitatif à l'implantation de la communication externe dans l'entreprise.

Rien ne semble indiquer dans la littérature scientifique que le financement serait un élément déclencheur à l'intégration de la communication externe chez une entreprise en démarrage. Toutefois, le discours des entrepreneurs nous permet clairement d'observer ce phénomène. En effet, plusieurs dirigeants ont affirmé communiquer pour être visibles auprès des investisseurs et financiers, ou tout juste avant une ronde de financement. Ainsi, nous pouvons affirmer que le besoin de capitaux serait l'une des variables pouvant influencer l'implantation de la communication au sein d'une entreprise technologique en démarrage.

Constat #13 | Il existerait une certaine réticence à communiquer sur l'entreprise, puisque la communication pourrait être perçue comme un élément qui rendrait l'organisation vulnérable face à la concurrence, notamment en raison de la possibilité d'être imité ou déjoué par cette dernière, ce qui pourrait être fatal pour l'entreprise selon les participants à l'étude.

Au cours de notre exercice de revue de la littérature scientifique, nous n'avons été en contact avec aucun écrit sur la présence d'une réticence à communiquer

sur l'entreprise par les dirigeants de jeunes pousses technologiques. Toutefois, nous pouvons réaffirmer que la concurrence est un enjeu important du démarrage d'entreprise technologique, et que ce secteur entrepreneurial est particulièrement touché par l'imitation et l'appropriation d'innovations par la concurrence (PM, 2005). Cette crainte des entrepreneurs s'expliquerait potentiellement par l'environnement compétitif dans lequel ils évoluent et la petite taille du secteur technologique. Nous estimons donc que ce constat est valide, bien que nous ne puissions le généraliser.

De plus, il s'avérerait que, pour complexifier l'imitation de cet avantage par les concurrents, les professionnels en marketing et en communication doivent miser préférentiellement sur des éléments intangibles comme la marque ou la réputation, bien que la communication de ces aspects soit plus difficile (PM, 2005). Cette affirmation provenant d'une recherche antérieure ajoute de l'importance à nos constats concernant l'importance de la crédibilité (réputation) dans le succès d'une entreprise. La crainte des entrepreneurs vis-à-vis des dangers liés à la concurrence à la suite de communications est réelle. Cependant, les communications de l'entreprise pourraient être réalisées de manière à ne pas offrir aux concurrents l'opportunité d'imiter l'entreprise ou de la déjouer. La gestion de la réputation et de la marque deviendrait donc une solution potentielle à ce problème.

<p>Constat #14 Plusieurs entrepreneurs ressentent un malaise à communiquer avant d'avoir mis sur pied une technologie stable et fonctionnelle, par crainte de surprendre un produit non complété qui pourrait aussi subir des changements drastiques, surtout dans les premières phases de développement.</p>
--

Notre revue de la littérature scientifique ne nous a pas permis de valider ou d'infirmer ce constat. Il semblerait qu'aucune mention n'ait été effectuée sur le sujet dans les recherches antérieures. Sans pouvoir le généraliser, nous

considérons tout de même que ce constat est valide dans notre conclusion puisqu'il est appuyé par les dires de plusieurs dirigeants interrogés et qu'il s'agit d'un constat perceptuel, donc subjectif. Ainsi, bien que nous ne puissions conclure que tous les dirigeants de jeune pousse technologique ont un malaise à communiquer avant d'avoir terminé la production de leur technologie, nous pouvons affirmer qu'il existerait une certaine tendance chez les entrepreneurs technologiques à ne pas vouloir communiquer avant d'avoir mis sur pied leur technologie. Cette tendance gagnerait évidemment à être analysée plus en profondeur au cours de recherches ultérieures.

Notre recherche nous permet d'expliquer cette perception des entrepreneurs concernant la réticence à communiquer en raison des changements drastiques pouvant survenir dans les premiers stades de développement de l'organisation. En effet, pour Patenaude-Gaudet (2014), le contexte « extraordinaire » dans lequel évolue l'entreprise dans ses premières phases de développement complexifie le travail de communication de l'organisation. Au départ, plusieurs aspects de la startup sont en constante mouvance et subissent des changements continus (modèle d'affaires, finances, parties prenantes, etc.). Cela rend plus difficiles la planification et le développement d'une stratégie de communication et expliquerait donc l'existence de ce malaise communicationnel par les dirigeants de startups technologiques interrogés.

<p>Constat #15 Les principaux freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication seraient le temps de formation, le financement, le doute concernant l'impact du professionnel ainsi que la qualité de travail de ce dernier.</p>
--

Il semblerait qu'aucune recherche n'ait encore été effectuée sur les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication chez une entreprise en démarrage. Ce constat révèle donc certaines variables pouvant influencer

négalement la décision d'embauche d'un praticien en communication. Dans le cadre de la présente recherche, nous estimons que cette constatation est juste et qu'elle est applicable. Cependant, nous ne sommes pas en mesure de la généraliser. Nous encourageons donc la tenue de recherches ultérieures sur le sujet pour approfondir la question.

Constat #16 | Les avantages, les bénéfices et la pertinence de l'embauche d'un professionnel en communication semblent remis en doute, de même que l'investissement financier nécessaire pour l'ajout de cette ressource à l'équipe.

Encore une fois, nos recherches n'ont pas permis d'identifier des études antérieures sur le sujet. Toutefois, plusieurs affirmations des dirigeants à l'étude confirment cet énoncé, comme expliqué dans la section de l'analyse des données. Nous estimons donc que ce constat est scientifiquement légitime selon le cadre et les paramètres de recherche du présent mémoire.

Constat #17 | Il n'y aurait pas assez de tâches liées aux communications pour un employé à temps plein. Certains PDG sembleraient cependant identifier un besoin de ressource, mais à temps partiel.

Aucune mention confirmant ce constat n'a pu être observée lors de notre revue de la littérature scientifique. Au contraire, une recherche de Patenaude-Gaudet (2014) mentionne qu'en raison du faible capital dont disposent les startups, il arrive souvent que l'ensemble des communications se retrouve entre les mains d'un seul professionnel (ou membre de l'équipe), qui se trouve rapidement surchargé. Ainsi, il ne semblerait pas manquer de tâches pour un professionnel en communication au sein d'une jeune pousse. Cette constatation se verrait donc partiellement invalidée par certaines recherches antérieures. D'une part, les dirigeants de jeunes pousses technologiques auraient davantage le sentiment

d'avoir besoin d'une ressource aux communications à temps partiel et non à temps plein. D'autre part, la faible quantité de tâches relatives aux fonctions de communication n'en serait pas la réelle explication. Selon nous, le manque de capitaux, le focus financier axé sur le développement de la technologie dans les premières phases de l'entreprise et une incompréhension de la fonction de communication influenceraient davantage cette perception des entrepreneurs. L'embauche d'un professionnel aux communications à temps partiel dans les premières phases de développement deviendrait alors potentiellement la décision optimale, considérant les enjeux financiers et la réalité des jeunes pousses technologiques.

Constat #18 | Les dirigeants technologiques auraient une réticence à embaucher un professionnel en communication puisque, selon ces derniers, le praticien peinerait à comprendre la technologie et le secteur spécifique dans lequel évolue l'entreprise et ne serait pas en mesure de comprendre par lui-même quoi communiquer.

Étant donné qu'il s'agit d'un élément perceptuel ressenti des entrepreneurs interrogés, nous ne pouvons appuyer ce constat de documentation provenant de recherches antérieures. Nous encourageons donc la tenue de recherches plus approfondies sur la perception des entrepreneurs technologiques à l'égard des professionnels en communication. Dans le cadre de ce mémoire, nous considérons ce constat valide puisqu'il est basé sur le discours récurrent des dirigeants participant à l'étude. Toutefois, nous reconnaissons que nous ne pouvons le généraliser à tous les entrepreneurs technologiques.

Constat #19 | La confiance des dirigeants envers les professionnels en communication semble peu élevée.

Enfin, notre exercice de revue de la littérature scientifique ne nous a pas permis de soutenir ou d'infirmer ce dernier constat. Cependant, nous pouvons affirmer que les professionnels en communication ne sont pas considérés essentiels dans la prise de décision stratégique au sein de l'organisation, que plusieurs entreprises perçoivent la communication comme moins importante que d'autres disciplines, et ce, même si son impact positif dans l'atteinte des objectifs d'affaires de l'entreprise est relativement reconnu (Falkheimer et al., 2017). Ceci étant dit, bien que nous ne puissions directement appuyer le constat #19 par les recherches scientifiques antérieures, nous percevons une certaine tendance chez les entrepreneurs à considérer la communication comme un rôle secondaire non prioritaire dans les premières phases de développement d'une jeune pousse technologique. Cette constatation n'est pas liée au degré de confiance envers les professionnels en communication, mais plutôt au degré d'importance perçu de la discipline en soi. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous considérons la validité de ce constat, mais en étant conscients de l'impossibilité de le généraliser.

Quel(s) rôle(s) la communication stratégique a-t-elle pour une startup technologique?

Notre recherche a permis d'identifier un aspect central des communications pour une jeune pousse technologique. Dans ses débuts, l'enjeu premier d'une startup technologique serait d'obtenir du financement. Cependant, n'ayant pas encore développé sa technologie, elle ne serait pas encore en mesure de générer des profits liés aux ventes. Elle aurait donc l'obligation de trouver d'autres moyens de financer l'entreprise. Les investisseurs, les institutions financières et gouvernementales, et les partenaires représenteraient donc la solution au problème de capitaux de l'entreprise. L'un des objectifs des organisations serait de les convaincre d'investir dans leur compagnie durant les premières phases de développement, et ce, malgré la faible tolérance au risque de l'écosystème du

Canada. Cette faible tolérance au risque aurait pour effet de nourrir une culture d'investissement plus tardive dans le processus de développement des entreprises. Autrement dit, les investisseurs et financiers canadiens n'investiraient que rarement dès les premières phases d'une entreprise technologique. Cela rendrait la concrétisation de projets plus difficile, étant donné le besoin élevé en capitaux de risque que comporte le lancement d'une entreprise technologique. Les particularités de l'écosystème du Canada exigeraient donc aux entrepreneurs beaucoup plus d'efforts pour se crédibiliser afin de diminuer la perception de risque des investisseurs, des partenaires et des financiers à l'endroit de la jeune pousse.

Le rôle principal de la communication serait ainsi de crédibiliser les jeunes pousses technologiques auprès de leurs parties prenantes clés dans les premières phases de développement, en l'occurrence les investisseurs et les financiers. En effet, notre recherche nous permet d'affirmer que la communication jouerait un rôle important dans la recherche et l'obtention de capitaux. Selon les entrepreneurs interrogés, la communication contribuerait à la crédibilisation de l'entreprise en mettant de l'avant ses développements auprès de l'écosystème de l'organisation. Pour une jeune pousse technologique, la communication aurait donc pour principal objectif de contribuer à la recherche de financement de l'entreprise (objectif d'affaires), et ce, en crédibilisant l'organisation et sa technologie auprès de ses parties prenantes déterminantes.

La construction de la crédibilité engloberait une multitude de fonctions de la communication, identifiées par les dirigeants interrogés : visibilité, gestion de la réputation, développement de relations avec les parties prenantes, clarté des messages. Chacun de ces « rôles » contribuerait au développement de la crédibilité de l'entreprise. La « visibilité », par exemple, rôle principal de la communication selon les participants à l'étude, serait un moyen d'assurer une présence de l'entreprise auprès des acteurs clés ciblés dans un but de crédibilisation. La « gestion de la réputation », autre rôle soulevé par les

entrepreneurs interrogés, ferait, elle aussi, partie des éléments nécessaires à la construction de la crédibilité de l'entreprise. En générant une réputation positive de l'entreprise dans l'écosystème, la crédibilité serait par le fait même développée. Le même principe peut s'appliquer pour « le développement de relations avec les parties prenantes » et « la clarté des messages », deux autres rôles de la communication mentionnés par les entrepreneurs à l'étude. Nous estimons donc que, dans les premières phases de développement de la jeune pousse, ces fonctions identifiées par les dirigeants participants seraient davantage des moyens contribuant à l'atteinte de l'objectif/rôle de communication principal de l'entreprise, soit la crédibilisation de l'organisation auprès de ses parties prenantes déterminantes des premières phases de développement, en l'occurrence les investisseurs, les financiers et les partenaires. La finalité souhaitée de l'ensemble des actions communicationnelles de l'entreprise serait donc la construction de la crédibilité dans le but de faciliter l'obtention de capitaux, enjeu principal de démarrage des entreprises technologiques. Ainsi, dans ses premières phases de développement, la vente et la communication marketing de la technologie ne feraient pas encore partie des priorités communicationnelles de l'entreprise.

Quels sont les freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une entreprise technologique?

Nos entretiens ont rendu possible l'identification de plusieurs freins relatifs à l'embauche d'un professionnel en communication au sein de l'entreprise dans les premières phases de développement. D'abord, le fait que le PDG effectue les fonctions de communication semble influencer la génération de perceptions négatives entourant l'embauche d'un professionnel en communication. En effet, en étant responsable des communications de l'entreprise et en étant en mesure de maintenir une certaine stabilité au sein de l'organisation, le ou la PDG pourrait avoir plus de difficultés à concevoir les bénéfices de l'embauche d'un professionnel en communication pour la jeune pousse. La prise en charge des

communications par le PDG pourrait également influencer sa perception de la quantité de tâches communicationnelles et lui donner l'impression qu'il n'y en a que très peu à réaliser dans les débuts de l'organisation. Or, dans la majorité des cas selon notre recherche, ce dernier effectuerait les communications de façon spontanée, souvent sans plan ni structure stratégique. Sa vision globale de la fonction des communications pourrait donc s'avérer peu représentative de la réalité, et teinter négativement sa perception de l'utilité de la communication et de la pertinence de l'embauche d'un professionnel en communication au sein de l'équipe.

Nous estimons donc, à la lumière des entrevues réalisées, que la relation que le PDG entretient avec la communication en étant le principal gestionnaire de cette fonction pourrait affecter sa confiance envers les professionnels en communications et sa perception de la discipline. Dans les débuts, l'entrée d'un praticien en communication peut également créer des tensions avec le PDG puisque ce dernier est habitué d'avoir le rôle de responsable des communications au sein de l'organisation (Patenaude-Gaudet, 2014). Ainsi, en étant responsable des communications, le PDG contrôlerait les messages de l'organisation, et l'ajout d'une ressource aux communications pourrait susciter un sentiment de perte de contrôle de la part du dirigeant et une certaine crainte des erreurs que pourrait commettre le nouvel employé étant donné sa mauvaise compréhension des enjeux de l'entreprise, de son secteur d'activités et des messages à mettre de l'avant. De même, en raison du caractère souvent très technique et spécifique d'une entreprise technologique, la plupart des dirigeants interrogés sembleraient appréhender le temps de formation du praticien. Il s'agirait même du frein principal à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une startup technologique.

Ce temps de formation apparaît comme une charge de travail supplémentaire pour les PDG, qui ne percevraient pas la garantie d'obtenir des retombées positives à la suite de l'embauche. L'investissement de temps pour l'intégration

d'un professionnel en communication dans l'entreprise pourrait donc sembler risqué ou non prioritaire pour les entrepreneurs, tout dépendant de leur parcours et de leur stade de développement. S'ajoute à cela l'investissement financier nécessaire à une telle embauche, deuxième frein principal mentionné par les participants à l'étude. En effet, les capitaux de l'entreprise étant davantage concentrés sur le développement de la technologie dans les premiers stades et les communications étant majoritairement perçues non prioritaires par les PDG, l'investissement monétaire associé à l'embauche d'une ressource en communication apparaîtrait comme un luxe que l'entreprise ne pourrait se permettre pour le moment. Enfin, pour les entrepreneurs participant à l'étude, la communication deviendrait davantage prioritaire une fois la technologie complètement développée (pour en faire la promotion, établir des partenariats et générer des ventes), ou encore durant la période précédant une ronde de financement (pour assurer une visibilité de l'entreprise auprès des investisseurs et financiers, et se crédibiliser à leurs yeux). Ce facteur pourrait également retarder l'embauche d'un praticien en communication dans les premières phases de développement d'une jeune pousse technologique.

CONCLUSION

Nous voici enfin arrivés à la fin de ce mémoire. Notre recherche a permis d'émettre ce qui se veut un diagnostic concernant la communication stratégique au sein de jeunes pousses technologiques. Cette étude a notamment permis de confirmer que l'enjeu d'affaires principal des entreprises technologiques en démarrage est le financement. En effet, la majorité des actions posées par l'organisation dans ses débuts le sont dans le but de générer des capitaux. De plus, ce mémoire a permis de révéler que le rôle de la communication dans les premières phases de développement d'une jeune pousse technologique serait de crédibiliser l'entreprise auprès de ses parties prenantes clés (investisseurs, financiers, institutions gouvernementales, partenaires, etc.) de manière à faciliter l'obtention de financement. Cette crédibilisation passerait, entre autres, par la visibilité, la gestion de la réputation et le développement de relations positives avec les parties prenantes.

Notre recherche a aussi permis de cibler les principaux freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de développement d'une startup technologique : la perception de danger vis-à-vis la concurrence, le stade auquel se trouve l'entreprise, sa situation financière, la perception des dirigeants de l'impact de la communication sur l'entreprise, le niveau de confiance des PDG envers les professionnels en communication, le manque de tâches communicationnelles perçu par le dirigeant ainsi que le temps nécessaire à la formation de la ressource engagée. Ces aspects semblent tous être des facteurs influençant la remise en doute des entrepreneurs vis-à-vis de l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases de démarrage. Nous avons également pu constater que la communication serait considérée importante, mais non prioritaire par les entrepreneurs technologiques, et que le fait que le PDG soit responsable des communications dans les débuts de l'organisation pourrait influencer sa perception des communications et des professionnels du domaine. Il s'agirait donc là de deux autres variables pouvant

freiner ou retarder l'embauche d'une ressource aux communications dans les premiers stades de développement d'une jeune pousse technologique.

Cette recherche nous a également permis de constater que, pour les hauts dirigeants des jeunes pousses technologiques, la communication semble davantage considérée comme un élément technique et non comme une composante stratégique dans l'entreprise. Cela pourrait expliquer la perception relativement négative entourant la communication (second plan, non prioritaire) et la présence d'un doute quant à l'impact et la qualité de ses praticiens par les dirigeants. En effet, ces derniers ne sembleraient pas toujours en mesure de concevoir l'étendue de la contribution de la communication dans l'atteinte des objectifs d'affaires de l'entreprise, puisqu'ils ne considèrent pas son volet stratégique, pourtant central dans la fonction de cette discipline. Cela pourrait aussi s'expliquer par le fait que, selon notre recherche, la majorité des entreprises technologiques sont lancées par des entrepreneurs issus d'autres secteurs (ingénierie, sciences, etc.). La formation ou la sensibilisation de ces derniers à l'endroit des rôles de la communication et de sa contribution pourrait donc potentiellement augmenter leurs chances de succès. Ainsi, nous encourageons la tenue de recherches antérieures sur le sujet.

Ces constats ne sont toutefois pas généralisables en raison de notre échantillon d'entrepreneurs peu élevé. Il serait pertinent de poursuivre cette recherche de façon plus globale pour pouvoir le faire. Plusieurs constats émis pourraient également être sujets à d'éventuelles études pour en approfondir l'analyse. En effet, nos entretiens ont majoritairement été réalisés auprès de jeunes pousses technologiques incubées au sein d'un même accélérateur. Cela pourrait bel et bien être une variable influençant le type de réponses obtenues au cours de nos entrevues. Nous encourageons donc la tenue d'études ultérieures sur le sujet, notamment pour apporter de nouvelles nuances aux résultats présentés dans ce mémoire et pour en approfondir la réflexion scientifique.

D'autres recherches pourraient également être effectuées en suite à ce mémoire, notamment sur l'impact de l'écosystème du Canada sur le développement d'entreprises technologiques; sur la perception des hauts dirigeants envers la communication; sur les causes de la perception négative entourant la fonction de communication; sur les dangers perçus liés à la communication; ou encore sur les tactiques communicationnelles ayant le plus d'impacts dans les premières phases de développement d'une startup technologique.

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation d'un nouveau modèle de croissance des startups

Annexe 2 : Guide d'entretiens semi-dirigés

Annexe 3 : Lettre du comité éthique

Annexe 4 : Bibliographie

Annexe 1 : Présentation d'un nouveau modèle de croissance de startup

Notre exercice de revue de la littérature scientifique nous a permis d'identifier plusieurs modèles de croissance d'entreprises principaux. Nous avons choisi d'intégrer ces derniers dans notre mémoire, comme complément aux autres informations recueillies. Cela permettra de nous familiariser avec le parcours moyen d'un entrepreneur qui lancent une entreprise. Notre recherche nous a permis d'être en contact avec quatre modèles de croissance de startup :

1. **Le modèle de Churchill et Lewis (1983)**, un modèle de croissance à cinq phases, spécifique aux startups;
2. **Le modèle de Scott et Bruce (1987)**, une bonification du modèle de Churchill et Lewis par l'ajout de nouveaux enjeux relatifs aux startups³;
3. **Le modèle de Autio et Garnsey (1997)**, un modèle de croissance de startups technologiques;
4. **Le modèle de Salamzadeh et Kawamorita Kesim (2015)**, un modèle plus récent, davantage axé sur les premiers stades de croissance d'une startup.

Pour illustrer le parcours moyen d'une startup, nous avons procédé à la fusion de ces quatre modèles. Cet exercice a permis, entre autres, d'exposer la complexité du contexte dans lequel évoluent les startups, et de centraliser l'information scientifique entourant le sujet au sein d'un même modèle. Pour favoriser une immersion plus complète dans la réalité des entrepreneurs, nous rédigerons la prochaine section comme si nous lançons nous-mêmes une jeune pousse. Nous devons aussi souligner que ce modèle de croissance n'est pas associé au développement d'entreprise technologique, mais bien à la création d'une entreprise plus « générale ».

Un nouveau modèle global de croissance des startups

³ <https://fr.slideshare.net/hafezshurrab1/strateic-management-assignment-3-group-15-final>

Tout d'abord, dans le modèle qui suit, chaque transition vers un stade supérieur est accompagnée d'une certaine forme de crise (interne ou externe) au sein de l'organisation. Ces types de crises bouleversent la stabilité instaurée dans l'entreprise et demandent beaucoup d'adaptation à plusieurs niveaux, notamment en gestion (Scott et Bruce, 1987). Une croissance incontrôlée ou non stabilisée pourrait donc avoir des effets inversés sur la croissance de l'entreprise et provoquer la descente de l'organisation vers un ou plusieurs stades inférieurs (Autio et Garnsey, 1997). Il est également à noter que les entreprises n'évoluent pas toutes au même rythme. Une startup pourrait, par exemple, demeurer dans un stade plus longtemps qu'une autre. Le secteur d'activités, l'offre, la concurrence et les ressources ne sont, par exemple, que quelques variables pouvant influencer la vitesse de croissance d'une organisation (Scott et Bruce, 1987).

Stade 1 : L'existence

À ce stade, nous nous concentrons sur le produit. Notre objectif est d'obtenir la meilleure qualité d'offre afin d'intéresser la clientèle (Scott et Bruce, 1987). Nous continuons d'apporter des modifications au produit à l'aide de nos premiers capitaux et pensons éventuellement à recruter du personnel pour augmenter notre cadence (Salamzadeh et Kawamorita Kesim, 2015). Notre produit n'est pas encore accepté par le marché (Scott et Bruce, 1987), alors nous organisons une recherche préparatoire pour identifier nos potentielles opportunités d'affaires (Autio et Garnsey, 1997). Il nous est difficile de planifier à long terme, étant donné notre futur incertain et les nombreux ajustements aux imprévus que nous devons faire continuellement (Scott et Bruce, 1987). Chacune de nos décisions comporte également des risques pour la survie de l'entreprise, ce qui rend le tout légèrement chaotique (Salamzadeh et Kawamorita Kesim, 2015).

Nos finances personnelles permettent temporairement de subvenir aux besoins de l'entreprise, mais nous avons demandé à nos proches et nos amis d'investir dans le projet. Nos principales priorités restent aussi de démontrer la rentabilité future de l'organisation, le potentiel de notre produit, et son acceptation par le

marché (Scott et Bruce, 1987). Autrement dit, nous devons nous crédibiliser auprès de notre écosystème afin qu'il considère notre entreprise pour d'éventuels investissements, partenariats ou autres activités d'affaires. Pour ce faire, nous avons également procédé à une évaluation de la valeur de la jeune pousse. (Salamzadeh et Kawamorita Kesim, 2015). Nous sommes conscients que nous ne pourrions pas demeurer trop longtemps dans cette phase. En effet, s'entêter à perfectionner le produit trop longtemps, ou ne jamais réussir à le faire accepter par le marché, résulterait presque assurément à la fermeture de notre entreprise (Scott et Bruce, 1987).

Transition #1 : le profit et gestion de l'augmentation de la demande

Pour passer à la phase suivante, nous avons indéniablement besoin de capitaux. Il nous faut donc focaliser davantage sur la génération de profits par la vente de notre produit, qui souligne notre passage au prochain stade de croissance. Ce nouvel objectif provoque cependant des pressions et des changements administratifs au sein de l'entreprise en raison de l'augmentation de la demande. Ces pressions font surgir une certaine forme de crise, et bouleversent notre gestion initiale (fonctionnelle jusqu'à maintenant). Pour survivre, nous devons impérativement nous adapter aux enjeux de ce contexte émergent en établissant de nouvelles procédures administratives.

(Scott et Bruce, 1987).

Stade 2 : La survie

Ayant réussi à nous adapter aux changements, nous atteignons le deuxième stade de croissance d'une entreprise : la survie. Cet accomplissement augmente considérablement nos chances de succès et démontre que notre projet entrepreneurial est potentiellement viable (Scott et Bruce, 1987). Notre modèle d'affaires se stabilise peu à peu et nous avons démontré que notre modèle commercial est durable (Churchill and Lewis, 1983), mais nous évoluons toujours dans l'incertitude concernant le futur de la jeune pousse (Salamzadeh et

Kawamorita Kesim, 2015). Nous devons maintenant axer nos énergies sur l'obtention de financement pour nous permettre de générer un fonds de roulement satisfaisant et pour être en mesure de continuer d'investir dans le développement de l'entreprise, que ce soit en production, en amélioration de produit, ou autres (Scott et Bruce, 1987). Il nous faut donc nous assurer de capitaliser sur notre produit pour générer plus de profits (Autio et Garnsey, 1997)⁴ et poursuivre nos activités (Churchill and Lewis, 1983).

Malgré notre capacité à répondre à l'augmentation de la demande et à générer plus de revenus liés aux ventes, nous continuons d'éponger personnellement la majorité des frais de l'entreprise pour assurer sa survie. Pour diminuer ce poids financier sur nos épaules, nous décidons de faire des emprunts bancaires. Cela nous permettra également de mieux répondre aux imprévus potentiels (Scott et Bruce, 1987). Côté concurrence, nous vogueons dans l'incertitude. Il nous est difficile d'observer précisément la compétition, mais nous pouvons sentir que de plus en plus de joueurs s'intègrent au marché. Nous devons bientôt réfléchir à une manière de nous positionner face elle autrement que par nos éléments différenciateurs, puisque ces derniers ne tarderont pas à se faire copier (Scott et Bruce, 1987). Nous pensons d'ailleurs au développement d'une stratégie de marque pour ce faire. Nous ne sommes toutefois pas encore en mesure d'augmenter notre gamme de produits en raison de notre taille relativement petite et de nos moyens limités. Nous nous concentrons donc sur l'expansion du marché de notre unique produit en ajoutant de nouveaux canaux de distribution (Scott et Bruce, 1987).

Transition #2 Survente, distribution et concurrence
--

⁴ Dans certains cas, une entreprise n'a d'autres choix que de retourner au premier stade de son développement pour déterminer la meilleure façon de convertir son offre en profit (Autio et Garnsey, 1997).

Cela fait déjà quelque temps que nous sommes au stade de survie. La concurrence s'est intensifiée dans le marché et nous avons donc intérêt à passer à la phase suivante. Pour l'instant, nos profits sont encore modestes, mais assez élevés pour nous permettre de rester en activités. Les principales crises auxquelles nous pourrions faire face pour passer au prochain stade concernent la survente, l'expansion des canaux de distribution et la concurrence.

Dans notre cas, la crise est liée à une augmentation de la demande considérable et incontrôlée (survente) dont nous ne sommes pas en mesure de répondre efficacement considérant nos ressources actuelles. Nous sommes conscients qu'en ne gérant pas cette problématique, l'entreprise pourrait n'avoir d'autre choix que de fermer ses portes. Cette situation a probablement été provoquée par un manque de structure dans notre croissance. Nous avons donc pris la décision de mettre l'accent sur nos systèmes administratifs pour nous permettre de mieux contrôler nos échanges commerciaux et de structurer notre développement.

(Scott et Bruce, 1987)

Stade 3 : La croissance

Le passage de notre entreprise à ce nouveau stade marque la rentabilité de la startup. Les revenus que génère notre produit permettent majoritairement de financer nos activités d'affaires (Salamzadeh et Kawamorita Kesim, 2015). L'entreprise génère cependant des profits trop faibles pour être redistribués aux fondateurs, alors nous préférons réinjecter ces derniers directement dans l'organisation pour soutenir nos activités et répondre à la demande élevée en capital nécessaire à notre croissance. (Scott et Bruce, 1987). L'un de nos principaux objectifs est de maintenir nos ventes et de stabiliser nos profits pour croître davantage. Dans un cas où nous ne serions pas en mesure de sécuriser la génération de profits, les chances de survie de notre startup diminueraient fortement et nous nous retournerions probablement au stade de croissance précédent (Autio et Garnsey, 1997).

Nous avons restructuré nos systèmes administratifs, amélioré notre gestion de l'augmentation de la demande, et de nouveaux départements ont été créés au sein de l'entreprise (Scott et Bruce, 1987). Étant donné que notre produit demande des mises à jour et des améliorations continues, nous injectons une partie de notre capital dans la recherche et le développement, bien que notre faible profit ne nous permette pas de le faire à grande échelle pour l'instant (Scott et Bruce, 1987). À ce stade, nous pourrions probablement procéder à la vente de l'entreprise et obtenir une somme acceptable, mais ce n'est pas dans nos intentions (Scott et Bruce, 1987). Nous continuons de croître à grande vitesse, mais savons que nous devons faire attention pour ne pas tomber dans une situation de survente (comme dans la deuxième transition), où la croissance de la startup ne serait pas contrôlée. Nous sommes conscients des conséquences que cela pourrait avoir sur la survie de l'entreprise (Scott et Bruce, 1987). Nous nous interrogeons donc sur la décision à prendre : exploiter nos opportunités et continuer notre développement, ou maintenir la stabilité et la rentabilité de la startup? (Churchill and Lewis (1983).

Ce questionnement vient du fait que nous savons que la croissance n'est pas toujours synonyme de profit. Une croissance trop élevée pourrait résulter en un manque de liquidité et nous obliger à freiner le développement de l'entreprise, voire même en une obligation à décroître pour survivre (Scott et Bruce, 1987). Toutefois, nous choisissons tout de même de poursuivre notre développement, en nous assurant de le contrôler pour éviter que ce genre de situation ne survienne (Scott et Bruce, 1987). Parallèlement, nous cherchons des opportunités d'affaires intéressantes qui permettraient le développement de nouveaux marchés ou l'élargissement de notre gamme de produits dans le but de passer à la prochaine phase de croissance (Scott et Bruce, 1987). Toutefois, nous savons que plusieurs entreprises stagnent au stade de croissance, par choix ou parce que le marché ne permet pas l'accumulation de capitaux nécessaires pour passer à la phase suivante (Autio et Garnsey, 1997).

Transition #3 | Survente, distribution et concurrence

Les nouvelles opportunités d'affaires, le développement de nouveaux marchés et/ou de nouveaux produits et le contrôle des profits nous demandent beaucoup d'efforts en gestion, beaucoup de financement et beaucoup de ressources. Nous devons réussir à financer notre croissance et à maintenir nos structures opérationnelles, ce qui semble occasionner plusieurs changements à l'interne. Pour ce faire, nous optons pour une approche davantage axée sur les opérations, afin d'assurer une bonne coordination dans nos activités maintenant plus diversifiées. Il nous faut à tout prix nous adapter aux enjeux émergents liés à la forte croissance de l'entreprise pour passer au stade suivant. La crise se situe donc davantage au niveau de la gestion.

Notre croissance aurait également pu nous amener à nous confronter à de plus gros concurrents, bien établis. Cependant, nous n'aurions pu gérer la compétition de la même façon que nous l'aurions fait durant la phase de survie. À ce stade, les compétiteurs sont de plus grande taille, ont beaucoup plus de moyens, et sont parfois déjà bien installés dans le marché. Une stratégie de pression sur les prix n'aurait donc probablement eu guère d'impact, et il nous aurait fallu miser sur la performance et la qualité de notre produit pour nous distinguer. Pour continuer de croître, la stratégie optimale aurait été de laisser tomber quelques parts de marché pour nous positionner (et concurrencer) plus fortement sur les segments de marché les plus profitables. Le financement et les ressources nécessaires à cette tangente stratégique auraient été énormes, ce qui aurait impliqué de demeurer dans la présente phase de croissance.

(Scott et Bruce, 1987)

Stade 4 : L'expansion

Notre transition vers la phase d'expansion a mis à l'épreuve l'ensemble des systèmes d'information au sein de l'entreprise. Des défis de communication et

de gestion sont apparus, étant donné l'ampleur des opérations liées à notre expansion (Scott et Bruce, 1987). Cette forte croissance nous a poussés à engager des spécialistes financiers et comptables, pour assurer un meilleur contrôle des coûts. Cela a quelque peu chamboulé la dynamique de pouvoir entre les membres de l'organisation, jusqu'à maintenant relativement stable (Scott et Bruce, 1987).

Désormais, tous nos efforts sont concentrés sur la gestion des variables influençant notre développement (Autio et Garnsey, 1997). Notre focus repose principalement sur trois piliers : le budget, la gestion et la décentralisation des pouvoirs. Ces trois aspects demandent un niveau supérieur de rigueur dans nos systèmes administratifs pour éviter toute défaillance opérationnelle (Scott et Bruce, 1987). L'une de nos priorités demeure également la recherche de moyens pour faire croître encore plus rapidement l'entreprise. Nous nous sommes donc questionnés sur deux éléments : comment stimuler davantage notre expansion, et comment la financer (Churchill and Lewis, 1983). Pour aider à notre expansion, nous avons également effectué une recherche de financement, et signé des ententes avec des partenaires d'envergure. La présence de nouveaux actionnaires modifie notre gestion des finances, en raison des dividendes que nous devons leur verser (Scott et Bruce, 1987).

Pour répondre aux besoins que requiert notre expansion actuelle, nous avons fait appel à plusieurs nouveaux directeurs et gestionnaires. Cependant, nous avons remarqué une différence dans leur implication au sein de l'entreprise. Ces derniers n'ont pas le même degré d'attachement au projet que l'équipe présente depuis les débuts de l'entreprise, ce qui peut parfois causer quelques malentendus/frictions/ambiguïté quant à la culture de l'entreprise (Scott et Bruce, 1987). Nous sommes conscients que cet enjeu devra être adressé avant de passer à la dernière phase de développement de l'entreprise, sans quoi nous devrions nous replier à un stade inférieur (Scott et Bruce, 1987).

Transition #4 Dynamiques de pouvoir, et recherche et développement

L'expansion continue de l'entreprise rend difficile, voire impossible, notre présence sur le terrain. Il nous faut donc repenser notre rôle dans l'organisation et adopter davantage une approche de planificateur, de stratège et de superviseur. Cependant, ce n'est pas naturel pour nous (les fondateurs), puisque nous avons l'habitude de rester très près des opérations : c'est ainsi que nous avons créé la startup, et que nous avons permis le succès qu'elle connaît aujourd'hui. Il nous faut donc travailler sur cet aspect, renoncer à une partie de notre autorité décisionnelle et accepter de laisser plus de pouvoir aux nouveaux gestionnaires. Cela bouleverse nos façons de faire, jusqu'à maintenant efficaces.

Nous devons également maintenir nos parts de marché et continuer de lutter contre la concurrence. Pour ce faire, nous avons décidé d'investir massivement en recherche et développement, de manière à entretenir nos éléments différenciateurs par rapport à la compétition : développement de nouveaux produits, améliorations, nouveaux dispositifs, etc. Ce degré d'investissement modifie lui aussi la gestion de l'entreprise.

(Scott et Bruce, 1987)

Stade 5 : La maturité

Notre croissance, notre production et nos revenus sont maintenant stabilisés (Autio et Garnsey, 1997). Nous avons finalement atteint le stade de maturité, et sommes donc considérés comme une entreprise bien établie. Notre taille, nos capitaux et nos systèmes de gestion efficaces nous permettent de sécuriser nos acquis et de poursuivre notre croissance (Chruchill et Lewis, 1983). À présent, nos enjeux concernent plutôt le contrôle des dépenses, la productivité, et l'identification continue d'opportunités de croissance. En effet, la compétition se veut de plus en plus féroce à ce stade, et nous devons absolument améliorer notre productivité pour pouvoir maintenir notre position dans le marché. Nous tentons de découvrir de nouvelles opportunités d'affaires qui nous permettront tant de

produire que de vendre davantage de produits pour en générer du profit (Scott et Bruce, 1987).

À ce stade, nos efforts sont plutôt orientés vers le marketing, l'amélioration de produits, et l'optimisation de nos systèmes. Nos revenus sont maintenant assez élevés pour permettre de couvrir ces trois champs simultanément (Scott et Bruce, 1987). Même si nous avons atteint la maturité, nous avons toujours la volonté de croître davantage : nous recevons également beaucoup de pression des actionnaires à cet effet (Scott et Bruce, 1987). La phase de maturité ne signifie pas la fin des problèmes : notre entreprise est toujours à risque de faire face à des variables qui bouleverseraient sa stabilité (Autio et Garnsey, 1997).

L'ajout de plusieurs autres éléments relatifs au développement des startups pourrait être effectué. Cependant, notre recherche portant davantage sur la communication stratégique, nous considérons que les principaux aspects associés à la croissance d'entreprise ont été abordés. La présente section aura également permis d'asseoir une meilleure compréhension de la réalité des entrepreneurs et de se rapprocher des enjeux auxquels ils font face durant leur parcours.

Annexe 2 : Guide d'entretiens semi-dirigés

Les questions suivantes ont été utilisées comme guide pour nos n'ont pas nécessairement été posées lors de chacune des entrevues.

Enjeux de démarrage

Comment s'est déroulée la création de votre entreprise?

Quels ont été les premiers enjeux auxquels vous avez eu à faire face?

Quels sont vos enjeux et priorités d'affaires actuels?

Utilisation des communications

Au début, qui s'occupait des communications de l'entreprise?

Qui s'occupe actuellement des communications de l'entreprise?

Comment organisez-vous vos communications?

La perception des communications

Comment qualifiez-vous l'apport de la communication pour votre entreprise?

Où est-ce que se situe la communication dans vos priorités d'affaires?

Moment d'implantation de la communication

Où est-ce que se situe la communication dans vos priorités d'affaires?

À quel moment sont arrivées les communications dans votre processus de développement?

Quel a été l'élément déclencheur des communications pour l'entreprise?

Rôles de la communication

Quels rôles occupe selon vous la communication dans le développement d'une entreprise technologique?

Quel a été l'impact de vos communications jusqu'à maintenant?

Freins à communiquer

Quels seraient les aspects négatifs/risques potentiels à procéder à des communications d'entreprise?

Freins liés à l'embauche d'un professionnel en communication

Quels sont les enjeux liés à l'embauche d'un professionnel en communication dans les premières phases développement d'une entreprise technologique?

Si vous aviez la possibilité de refaire votre lancement d'entreprise, quels changements apporteriez-vous?

Annexe 3 : Lettre du comité éthique



Sherbrooke, le 28 juin 2019

M. Olivier Nadeau
FLSH Communication (études)
Université de Sherbrooke

N/Réf. 2019-2233/Nadeau

Objet : Avis du comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines sur la nécessité de soumettre une demande d'évaluation éthique

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines a reçu les documents relatifs à votre projet intitulé : « *Quel(s) rôle(s) joue la communication stratégique dans le développement et la croissance des startups?* »

Les documents suivants ont été analysés :

- Formulaire de demande initiale (F1-LSH);
- Description du projet de recherche (Projet de mémoire_OlivierNadeau_Comité éthique.docx);
- Formulaire de consentement (Modele_formulaire_de_consentement_francais_ON.doc).

À la lumière des informations fournies, le comité constate que cette demande ne relève pas du mandat d'un comité d'éthique de la recherche. Cette décision repose sur le fait que cette étude ne s'inscrit pas dans la portée de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (EPTC-2, 2014) telle que décrite dans le chapitre 2.

Par ailleurs, le comité vous invite à prendre connaissance du formulaire d'information et de consentement commenté que vous trouverez joint au courriel d'envoi de la présente lettre. Vous y trouverez des suggestions et pistes de réflexion pour assurer une meilleure protection des enjeux éthiques pouvant être soulevés au cours de votre projet.

Veillez ainsi utiliser cette lettre en remplacement d'un certificat d'éthique du Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Cette lettre pourra ainsi être fournie dans le cadre de toute demande en lien avec l'approbation éthique de ce projet (ex. lors d'une publication).

Le comité vous remercie d'avoir soumis cette demande d'avis à son attention et vous prie, Monsieur, d'accepter ses salutations distinguées.

Olivier Laverdière

Olivier Laverdière
Président du CÉR - Lettres et sciences humaines
Professeur au département de psychologie
Faculté des lettres et sciences humaines
Université de Sherbrooke

Annexe 4 | Bibliographie

- Almus, M., et A. Nerlinger, E. (1999). Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?, *Small Business Economics*, 13, p. 141-154. https://www.ufjf.br/nimtec/files/2010/05/Growth_of_New.pdf
- A. Argenti, P., Howell, A., et A. Beck, K. (2005). The strategic communication imperative, *MTI Sloan management review*, 46(3), p. 82-89.
- A. Argenti, P. (2016). Corporate communication (7e éd.), *McGraw Hill Education*, 312 p.
- A. Argenti, P. (2017). Strategic Communication in the C-Suite, *International Journal of Business Communication*, 54(2), p. 146-60. Doi: 10.1177/2329488416687053
- Aubin-Auger, M., Beaumann, L., Imbert, L., et Groum, F. (2008). Introduction à la recherche qualitative, *La revue française de médecine générale*, 19(84), p. 142-145.
- Autio, E., Garnsey, E. (1997). Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, *Helsinki University of technology*, p. 1-18.
- Balasescu, S., et Dovleac, L. (2013), The Implications of innovation process on the marketing of High-Technology Products, *Academia Brancusi Publisher*, (6), p.271–277.
- Blank, S., et Dorf, B. (2012). The startup owner's manual, *The step by step guide for building a great company*, New Jersey, Wiley.
- Bresciani, S. et J. Eppler, M. (2010). Brand New Ventures? Insights on Start-up's Branding Practices, *The Journal of Product and Brand Management*, 19(5), p. 356-370. https://www.alexandria.unisg.ch/57490/1/bresciani_JPBM_2010_BRAND%20NEW%20VENTURES.pdf
- Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK, *The Journal of Product and Brand Management*, 12 (2-3), p. 79-93. Doi: 10.1108/10610420310469779
- Brønn, P.S. (2001). Communication managers as strategist? Can they make the grade?, *Journal of Communication Management*, 5(4), p.313-326.
- Brønn, P.S. (2014). How others see us: Leaders perceptions of communication and communication managers. *Journal of communication management*, 18(1), p. 58-79. Doi: 10.1108/JCOM-03-2013-0028

- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*, SAGE Publications. Los Angeles. p. 206.
- Cornelissen, J., van Bekkum, T., et van Ruler, B. (2006). Corporate communications: A practiced-based theoretical conceptualization, *Corporate Reputation Review*, 9, p. 114-133. Doi: 10.1057/palgrave.crr.1550015
- Davidsson, P., Henrekson, M. (2000). Institutional Determinants of the Prevalence of Start-ups and High-Growth Firms, *Small Business Economics*, 1(2), p. 81-104.
- Davies, W., et E. Brush, K. (1997). High-Tech Industry Marketing: The Elements of a Sophisticated Global Strategy, *Industrial Marketing Management*, 26(1), p. 1-13. Doi: 10.1016/S0019-8501(96)00073-9
- Développement économique Canada pour les régions du Québec. (2020). Appuyer l'innovation pour une économie du Québec plus forte. *Communiqué de presse*. <https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec/nouvelles/2020/07/appuyer-linnovation-pour-une-economie-du-quebec-plus-forte.html?fbclid=IwAR0UypfgYQx38Z384B3NTXS2IsnTMZTvNbw6BEvIHOQhJJPkMTJYyS0qFgM>
- Doneria, K., et Vinodani, S. (2017). Marketing Emerging Technologies: A Business to Business Perspective Strategic Overview, Opportunities and Challenges, *Amity Global Business Review*, 12(2), p. 15-19.
- Dovleac, L., et Balasescu, M. (2012). Marketing Mix For Consumer High Technology Products, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 5(1), p.41-48
- Dutta, S., Narasimhan, O., et Rajiv, S. (1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?, *Marketing Science*, 18(4), p. 547-568.
- Evers, N. (2003). The Process and Problems of Business Start-Ups, *The ITB Journal*, 4(1), p. 16-43. Doi: 10.21427/D7WT8K
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C., et Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals, *Public relations Review*, 43, p. 91-101. Doi: 10.1016/j.pubrev.2016.10.011

- Graham, P. (2012). Startup=Growth, *Paltel Group Fondation*, 16, p. 1-10, paltelfondation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf
- Gronhaug, K., Möller, K. (2014). High-tech marketing : fact or fiction?, *Finnish Journal of Business Economics*, p. 91-104. http://lta.lib.aalto.fi/2005/1/lta_2005_01_d4.pdf
- Grunig, J-E. et Hunt, T. (1984). *Managing Public relations*, Holt, Rinehart and Winston Inc., 550 p.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., et Sriramesh, Krishnamurthy. (2007). Defining Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), p. 3-35.
- Han, J. (2019). Promotion of technology-based start-ups: tips policy of Korea, *Asian journal of innovation and policy*, 8(3), p. 396-416. Doi: 10.7545/ajip.2019.8.3.396
- Herbert, Simon. (1993). Strategy and organizational evolution, *Strategic Management Journal*, 14, p. 131-142. http://irpublicpolicy.ir/wp-content/uploads/2018/08/STRATEGY_AND_ORGANIZATIONAL_EV-irpublicpolicy.pdf
- H. Kidiyoor, G. (2010). Key Success Strategies for Marketing of High Technology Products: A Review, *Drishtikon: A Management Journal*, 1(2) p. 37-64.
- Kosnik, T-J., et Moriarty R-T. (1987). High tech v/s low tech marketing : where is the beef?, *Harvard Business School Publication*, p. 1-18.
- Libaert, T. et Johannes, K. (2016). *La communication corporate* (2^e éd.), Paris, Dunod, p. 1-9.
- Majamäki, L. et Akpinar, M. (2014). Challenges and success factors in pursuing disruptive innovations: A Finnish high-tech start-up case study, *Finish Business Review*, p. 1-11. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2341-9938-1>
- Marmer, M., Bjoern, L., Dogrultan, E., et Berman, R. (2011). Startup Genome report extra on premature scaling: A deep dive into why most high growth startups fail, *Startup Genome*, p. 1-59.
- Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., et Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups: a comparison with previous research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(2), p. 48-63.

- Michel, J-L. (2004). *Les professions de la communication. Fonctions et métiers*, Paris, Ellipses Marketing, collection Infocom, 2^e et 3^e éd. Revue et augmentée, 236 p.
- Mohr, J., Sengupta, S., et Slater, S. (2010). *Marketing of high-technology products and innovations* (3e éd.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 540.
https://erl.ucc.edu.gh/dspace/bitstream/123456789/3000/1/%5BJakki_Mohr%2C_Sanjit_Sengupta%2C_Stanley_Slater%5D_Mark%28BookZZ.org%29.pdf
- Morissette, S. (2019). *Quelle est l'influence de la communication stratégique dans la prise de décision des présidents d'entreprise au Canada?* [Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke].
<http://hdl.handle.net/11143/15871>
- M.T. Balmer, J., et Illia, L. (2012). Corporate communication and corporate marketing, *Corporate communications: an international journal*, 17(4), p.515-433. Doi: 10.1108/ccij.2012.16817daa.001
- M. Trzmielak, D., et B. Zehner II, W. (2018). Marketing of New Technologies and Products – Perspectives, Challenges, and Actions, *Handel Wewnetrzny*, p. 289-299,
http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-b361a3d7-bebc-4ea4-be1d-dc2837157c8a/c/IBRKK-handel_wew_5-2018-_1_-289-299.pdf
- Oakey, R. (1991). Innovation and the management of marketing in high technology small firms, *Journal of Marketing Management*, vol.7, p. 343-356.
- Patenaude-Gaudet, N. (2014). *Startup communications*, [Master thesis, University of applied sciences Haaga-Helia].
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81445/gaudet.natalie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perrone, V., Bolchini, D., et Paolini, P. (2005). A stakeholder centered approach for conceptual modeling of communication-intensive applications, *Proceeding of the 23rd annual international conference on Design communication documenting & designing for persuasive information*, p. 25-33, Doi: 10.1145/1085313.1085323
- PM, R. (2005). Sustaining competitive advantage in a high-technology environment: a strategic marketing perspective, *Journal of Competitiveness Studies*, 13(1), p.33–47.

- Salamzadeh, A. (2015). New venture creation: controversial perspectives and theories, *Economic analysis*, 48(3-4), p.101-109.
- Salamzadeh, A., et Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: life cycle and challenges, Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), p. 1-11.
<https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/01/5929-English-TarjomeFa.pdf>
- Scott, M. et Bruce, R. (1987). Five stage of growth in small business, *Long range planning*, 20(3), p.45-52.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.4083&rep=rep1&type=pdf>
- Shepherd, D.-A., Douglas, E.-J., et Shanley, M. (2000). New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risks Reduction Strategies, *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), p. 393-410. Doi: 10.1016/S0883-9026(98)00032-9
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization, *Journal of communication management*. Doi: 10.1108/13632540410807637
- Timmons, J-A. (1999). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century, *Homewood: IL*, Irwin.
- Tsai, S., Lan, T. (2006). Development of a Startup Business — A Complexity Theory Perspective, *National Sun Yat-Sen University*, p.1-23.
<http://www.inficron.com/content/startup-complexity.pdf>
- Van Gelderen, M., Bosma, N. et Thurik, R. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase, *Small Business Economics*, 26(4), p. 319-335. Doi: 10.1007/s11187-004-6837-5
- Van Stel, A., Carree, M., et Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth, *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, p. 1-22.
- Vasile, A-C. (2014). Strategic communication in multinational companies, *Practical Application of Science*, 2(3), p. 663-668.
- Virtanen, M. (1997). The Role of Different Theories in Explaining Entrepreneurship, *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development. Journal of Best Papers of the 42nd World Conference*, p. 1-17.

- Wheeler, D. et Sillanpää, M. (1998). Cycles of inclusion for stakeholders in Business, Long Range Planning.
- Wong, H-Y, et Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing, *International marketing review*, 24(4), p. 384-408. Doi: 10.1108/02651330710760982
- Zerfass, A. et Huck-Sandu, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), p. 107-122. Doi: 10.1080/15531180701298908
- Zerfass, A., et Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the ceo's perspective. *Corporate Communications: an international Journal*, 20(3), p. 291-309. Doi:10.1108/CCIJ-04-2014-0020