



L'hétérogénéité des perceptions relatives aux bonnes pratiques entrepreneuriales des start-ups Internet

Thomas Houy
Télécom ParisTech
Département Sciences Economiques et Sociales
thomas.houy(a)telecom-paristech.fr

Working Paper 15-SES-02
17 Février 2015

Pour citer ce papier / How to cite this paper:

Houy, T. (2015) L'hétérogénéité des perceptions relatives aux bonnes pratiques entrepreneuriales des start-ups Internet. i3 Working Papers Series, 15-SES-02.



L'institut interdisciplinaire de l'innovation a été créé en

2012. Il rassemble :

les équipes de recherche de MINES ParisTech en économie (**CERNA**), gestion (**CGS**) et sociologie (**CSI**),

- celles du Département Sciences Economiques et Sociales (**DSES**) de Télécoms ParisTech,
 - ainsi que le Centre de recherche en gestion (**CRG**) de l'École polytechnique,
- soit plus de 200 personnes dont une soixantaine d'enseignants chercheurs permanents.

L'institut développe une recherche de haut niveau conciliant excellence académique et pertinence pour les utilisateurs de recherche.

Par ses activités de recherche et de formation, i3 participe à relever les grands défis de l'heure : la diffusion des technologies de l'information, la santé, l'innovation, l'énergie et le développement durable. Ces activités s'organisent autour de quatre axes :

- Transformations de l'entreprise innovante
- Théories et modèles de la conception
- Régulations de l'innovation
- Usages, participation et démocratisation de l'innovation

Pour plus d'information : <http://www.i-3.fr/>

Ce document de travail est destiné à stimuler la discussion au sein de la communauté scientifique et avec les utilisateurs de la recherche ; son contenu est susceptible d'avoir été soumis pour publication dans une revue académique. Il a été examiné par au moins un referee interne avant d'être publié. Les considérations exprimées dans ce document sont celles de leurs auteurs et ne sont pas forcément partagées par leurs institutions de rattachement ou les organismes qui ont financé la recherche.



The Interdisciplinary Institute of Innovation was

founded in 2012. It brings together:

the MINES ParisTech economics, management and sociology research teams (from the **CERNA**, **CGS** and **CSI**),

- those of the Department of Economics and Social Science (**DSES**) at Télécom ParisTech,
 - and the Centre de recherche en gestion (**CRG**) at Ecole polytechnique,
- that is to say more than 200 people, of whom about 60 permanent academic researchers.

i3 develops a high level research, conciliating academic excellence as well as relevance for end of the pipe research users.

i3 's teaching and research activities contribute to take up key challenges of our time: the diffusion of communication technologies, health, innovation, energy and sustainable development. These activities tackle four main topics:

- Transformations of the innovative firm
- Theories and models of design
- Regulations of innovation
- Uses, participation and democratization of innovation

For more information: <http://www.i-3.fr/>

This working paper is intended to stimulate discussion within the research community and among users of research, and its content may have been submitted for publication in academic journals. It has been reviewed by at least one internal referee before publication. The views expressed in this paper represent those of the author(s) and do not necessarily represent those of the host institutions or funders.

Résumé :

L'objectif de l'article est de caractériser la perception des bonnes pratiques entrepreneuriales par l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat. Les résultats proviennent du traitement d'un corpus intégrant des données d'enquêtes réalisées auprès de 278 personnes. Il apparaît que les investisseurs, les entrepreneurs, les incubateurs, les professeurs et les étudiants ne partagent pas la même vision de ce qui fonde le succès d'une start-up sur Internet. Ils divergent sur des sujets aussi essentiels que la place de l'idée dans le succès entrepreneurial, la pertinence de certaines actions (comme le recours à une exposition presse importante) ou encore les opportunités stratégiques à créer des start-ups sur certains segments (concurrentiels) ou dans certaines conditions (contexte entrepreneurial favorable ou pas).

Mots clefs :

start-ups, digital, facteurs clefs de succès, bonnes pratiques entrepreneuriales.

Introduction

L'entrepreneuriat digital entre dans une nouvelle période, caractérisée par une forme d'accélération et de radicalité (Schmidt et Cohen, 2013). L'accélération concerne le rythme de la conquête menée par les start-ups Internet sur l'ensemble de l'économie (Babinet, 2014). Il y a encore cinq ans, les entreprises du Web créaient leurs propres segments¹ ou se positionnaient sur des secteurs d'activité relativement faciles à pénétrer² (Anderson, 2006, 2012). Aujourd'hui, tous les marchés traditionnels, y compris les plus réglementés, sont menacés par une ou plusieurs start-ups fondées sur Internet (Mayer-Schonberger et Cukier, 2013). A titre d'exemples, en quelques mois, Coursera, AirBnB, Booking, Clarity, Nest, Tesla, Uber, BlaBlaCar, Qapa, DemanderJustice, Square, KickStarter, le protocole Bitcoin ont respectivement réussi à emporter ou à être la menace la plus crédible des secteurs de l'éducation, de l'hôtellerie, du conseil, de l'habitat, de l'automobile, du transport de personnes, de la recherche d'emploi, du droit de proximité, du financement de projets et des moyens de paiement (Andreessen, 2011).

La radicalité observée transparaît quant à elle du discours de plusieurs acteurs influents de l'entrepreneuriat sur Internet (Graham, 2010). Un nombre significatif d'investisseurs, d'incubateurs, de mentors et d'entrepreneurs promeuvent désormais l'image d'un entrepreneur de plus en plus "*hacker*" (Levy, 2013). Ils encouragent les propositions de valeur disruptives (Horowitz, 2014). La mission qu'ils s'attribuent est de changer le monde (Colin et Verdier, 2012). Ils n'envisagent plus les barrières à l'entrée comme des obstacles mais comme des opportunités (Topol, 2011). Par ailleurs, ils affirment que les idées entrepreneuriales ne valent pas par elles-mêmes. Elles doivent donner lieu à une exécution parfaite, selon des règles strictes, redonnant à la technique une place privilégiée devant les questions économiques (Blank et Dorf, 2012). Les nouveaux modèles d'affaires d'une grande partie des start-ups consistant à exploiter les données issues de l'activité gratuite de leurs clients, les entreprises sont encouragées à porter prioritairement la plus grande attention à leur audience (Colin et Collin, 2013). A ce titre, la relation avec le client doit prédominer devant toute autre considération (Franke, Schreier et von Hippel, 2006 ; Ogawa, Jeroen de Jong et von Hippel, 2011). Enfin, beaucoup de ces acteurs défendent l'idée selon laquelle le succès est acquis par la faculté à pouvoir suivre et objectiver les effets de chacune des actions de l'entreprise dans une perspective dite "*data-centrée*". Le symbole de cette transformation radicale est même terminologique : le terme "*marketing*" a été remplacé par celui de "*growth hacking*" dans le monde des start-ups.

A minima, cette accélération et cette radicalité traduisent l'existence d'une évolution majeure. Certains chercheurs et plusieurs spécialistes y voient davantage un bouleversement. Pierre-Jean Barlatier nomme cette transformation la "*nouvelle ère numérique*" (Barlatier, 2015). Nicolas Colin, Oussama Ammar et Naval Ravikant l'appellent "*l'âge entrepreneurial*" (Colin et Ammar, 2013 ; Ravikant, 2013). Elle entre en cohérence avec ce que Steve Blank et Eric Ries appellent la "*lean start-up*" (Blank, 2013 ; Ries, 2011). Elle se caractérise en partie par ce que Nicolas Colin et Henri Verdier appellent "*l'âge de la multitude*" (Colin et Verdier, 2012). Et elle est défendue en toute occasion et à chaque discours par les personnalités les plus médiatisés de la Silicon Valley : Paul Graham³, Peter Thiel⁴, Marc Andreessen⁵, Elon Musk⁶, Mark Zuckerberg⁷, Brian Chesky⁸ ou encore Guy Kawasaki⁹.

¹ le e-commerce, l'affiliation, la publicité ciblée en ligne, les réseaux sociaux...

² la presse, la musique, la vidéo...

³ Paul Graham est le fondateur de l'accélérateur le plus réputé de la Silicon Valley : Y Combinator (YC). Parmi les start-ups sorties du YC figurent Dropbox, AirBnB et Stripe.

⁴ Peter Thiel est le co-fondateur de Paypal. Il agit aujourd'hui en Business Angel et dirige un fonds d'investissement. Il a été l'un des premiers investisseurs dans Facebook.

Cette transformation interroge inévitablement les chercheurs en Sciences de Gestion car elle ouvre des opportunités de recherches originales et renouvelle le terrain à partir duquel émergeront les prochains résultats académiques concernant les innovations du numérique. Parmi les problématiques de recherche émergentes, figure assez naturellement un ensemble de questionnements en rapport avec les nouveaux facteurs clefs de succès de l'actuelle génération de start-ups sur Internet.

Il existe déjà une littérature abondante concernant les facteurs clefs de succès des start-ups. Une partie des articles publiés aborde le sujet de manière empirique. A l'aide de bases de données sur la performance, l'environnement, les caractéristiques et les actions d'un certain nombre d'entreprises innovantes, des chercheurs identifient par régression l'ensemble des variables susceptibles d'influencer significativement leur probabilité de succès et/ou de survie. Parmi les facteurs clefs recensés figurent le montant du capital investi et la structure de la clientèle¹⁰ (Lasch, Le roy, Yami, 2005), l'expérience et le niveau de qualification du fondateur (Barringer, Jones, Neubaum, 2005), la préparation du projet¹¹ (Hansen, 1995), l'aptitude du fondateur à apprendre et la capacité de la start-up à progresser par paliers¹² ou à pivoter (Marmer et Dogrultan, 2012). Ces articles sont de grand intérêt car ils interrogent l'impact d'une large diversité de facteurs. Ils permettent également de rendre compte de la force de l'influence exercée par chacun de ces facteurs sur le niveau de performance de l'entreprise. Pour autant, certains de ces travaux se fondent sur des panels étendus d'entreprises et ne portent pas exclusivement sur les start-ups Internet. Quelques-uns de ces travaux ont de surcroît été réalisés sur des données anciennes et ne permettent pas de capturer les phénomènes récents de l'écosystème entrepreneurial sur Internet. Enfin, l'ensemble de ces articles se heurtent inévitablement à un biais statistique puisque les panels considérés pour ces études n'intègrent pas, par construction, de données sur les start-ups qui ont échoué. A ce titre, ces travaux ne respectent pas le principe de symétrie promu par la théorie de l'acteur-réseau de Michel Callon et Bruno Latour (Callon, 1986 ; Latour 2005).

D'autres publications adoptent une approche plus normative, fondée sur des cas particuliers d'entreprise ou des représentations théoriques. Ces travaux portent par exemple des recommandations sur les compétences requises par les entrepreneurs à chaque étape du processus entrepreneurial (Omrane, Fayolle, Zeribi-Benslimane, 2011 ; Vohora, Wright, Lockett, 2004). Ils discutent également de l'impact des qualités intrinsèques de leader du fondateur (Musyka, Birley, Leleux, 1995) ou encore des bonnes pratiques marketing et de conception à adopter avec ses clients (Von Hippel, 1986).

Certains travaux enfin, sont hybrides. Ils reposent sur une base de données dont le traitement permet de questionner une pratique, un mode de raisonnement ou la pertinence d'une action. L'objectif est de tirer des enseignements d'un facteur clef de succès en particulier. Les articles emblématiques de cette approche sont parmi les plus cités par la littérature en entrepreneuriat

⁵ Marc Andreessen est le co-fondateur de Netscape. Il est aujourd'hui au conseil d'administration de Facebook, Ebay, HP. Il a créé et dirige un fonds d'investissement qui a réussi des plus-values significatives grâce à Twitter, Foursquare, Pinterest et GitHub.

⁶ Elon Musk est le co-fondateur de Paypal, de SpaceX et de SolarCity. Il dirige Tesla.

⁷ Marc Zuckerberg est le fondateur de Facebook.

⁸ Brian Chesky est le co-fondateur d'AirBnB.

⁹ Guy Kawasaki est un ancien employé d'Apple. Il dirige une société de capital-risque et a écrit des ouvrages avec une forte audience auprès de la communauté des entrepreneurs.

¹⁰ La structure de la clientèle renvoie ici au statut juridique des clients servis par la start-up : entreprise ou particulier.

¹¹ La préparation du projet renvoie à l'ensemble des actions entreprises avant le lancement de l'activité de la start-up : études de faisabilité, études de marché, prospections initiales ...

¹² Les six paliers considérés dans le rapport auquel il est fait référence sont : la découverte, la validation, l'efficacité, le passage à l'échelle, la maximisation du profit et le renouvellement de l'offre de la start-up.

puisque'il s'agit des articles de Saras Sarasvathy, publiés en 2001 et 2008, respectivement intitulés "*Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*" et "*What makes entrepreneurs entrepreneurial?*" (Sarasvathy, 2001, 2008). Cette chercheuse a construit un corpus d'interviews de 27 entrepreneurs ayant fondé une start-up dont le chiffre d'affaires varie désormais entre 200 millions et 6,5 milliards de dollars (US). Elle montre que le mode de raisonnement des entrepreneurs à succès est contre-intuitif. Elle développe la thèse selon laquelle ce mode de raisonnement n'est pas fondé sur une forme de rationalité "*causale*" mais sur une rationalité dite "*effectuale*". Autrement dit, les entrepreneurs n'ont pas d'objectifs à long terme desquels ils déclinent des actions précises pour trouver le moyen d'atteindre leurs buts initiaux. Les entrepreneurs partent plutôt des ressources en leur possession et envisagent l'ensemble des applications auxquelles ils peuvent prétendre.

Si l'ensemble des travaux cités ici ont pour but d'identifier objectivement les facteurs clés de succès des start-ups, aucune publication n'a tenté de décaler la problématique pour tenter de caractériser la manière dont ces facteurs clés sont perçus par les différents acteurs de l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs, les investisseurs et les incubateurs attribuent-ils de la pertinence à chacun des facteurs clés de succès resensés par la littérature en Management ? Les avis au sein de chaque catégorie d'acteurs de l'entrepreneuriat sont-ils homogènes ? L'opinion des entrepreneurs est-elle alignée avec celle des investisseurs, des incubateurs ou des professeurs en entrepreneuriat ? L'objectif du présent article est justement d'apporter des réponses à ces interrogations. La question de recherche traitée consiste à caractériser la perception des bonnes pratiques entrepreneuriales par l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat.

En ne cherchant plus à identifier objectivement les facteurs clés de succès des start-ups mais en analysant leur perception par chacun des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, il apparaît que la problématique montre un intérêt nouveau, ouvre de nouvelles recommandations et peut être traitée sans subir les limites inhérentes aux études existantes.

Sur un plan analytique, la question de recherche traitée ouvre un nouvel espace de discussion. Elle permet de débattre des raisons pour lesquelles certains facteurs clés de succès ne sont pas adoptés par les acteurs concernés. Identifier les bonnes pratiques entrepreneuriales reste un exercice utile en ce qu'il caractérise un idéal-type mais il ne dit rien de son adoption par ceux qui doivent y converger. Il convient donc d'interroger la perception des acteurs de l'entrepreneuriat sur cet idéal-type pour reconnaître les catégories d'acteurs qui n'adhèrent pas au cadre normatif proposé et par extension, pour identifier les points de blocage potentiels.

Sur un plan opérationnel, la problématique abordée dans cet article apporte de nouveaux enseignements aux différents acteurs de l'entrepreneuriat français. L'écosystème entrepreneurial n'échappe pas aux mécanismes d'auto-réalisation des prophéties portées par les acteurs qui le composent. Par exemple, si une pratique est considérée comme essentielle par l'ensemble des acteurs, au point que son adoption devient pour tous un critère essentiel d'accès aux ressources financières et aux aides proposées par l'écosystème, alors cette pratique sera adoptée par toutes les entreprises sans pour autant qu'il soit possible d'isoler son impact sur le succès des start-ups. Dans ce contexte, il devient d'autant plus utile pour chaque acteur d'identifier la manière dont ses confrères, ses partenaires et ses concurrents évaluent certaines pratiques entrepreneuriales. Prendre connaissance de l'état du consensus ou du débat associé à une pratique leur permettra de mieux se positionner dans les relations qu'ils entretiennent avec les autres acteurs de l'entrepreneuriat.

Sur un plan méthodologique, la présente recherche permet d'échapper aux critiques souvent formulées à l'égard des travaux qui ont tenté de qualifier les déterminants du succès des start-ups. Non contraint par un corpus composé exclusivement d'entreprises survivantes, une étude sur la perception des facteurs clefs de succès se fonde sur un ensemble de représentations issues de cas à succès mais également d'échecs retentissants. Les limites des méthodes employées pour interroger l'imaginaire des acteurs de l'entrepreneuriat ne sont pas les mêmes que celles utilisées pour objectiver les raisons du succès des start-ups.

Sans conduire d'étude approfondie, remarquons qu'il serait difficile de savoir *a priori* si l'ensemble des acteurs de l'écosystème s'entendent sur les bonnes pratiques entrepreneuriales. La question de recherche traitée dans l'article n'appelle donc pas de réponse intuitive. D'un côté, il n'est pas rare d'assister à des débats entre des acteurs de l'entrepreneuriat dont les points de vue divergent sur les bonnes pratiques entrepreneuriales. D'un autre côté, porté par le succès et la notoriété des défenseurs de "*l'âge entrepreneurial*", un consensus sur les bonnes pratiques entrepreneuriales pourrait peut être émerger auprès de la nouvelle génération d'entrepreneurs, d'investisseurs et d'incubateurs. Le présent article est justement l'occasion de rendre compte de la nature des désaccords observés ou de l'ampleur de l'éventuel consensus.

La question de recherche traitée permet de mobiliser une approche empirique fondée sur le traitement de données issues de l'exploitation d'un questionnaire. Les résultats de recherche proviennent ainsi des réponses apportées par 278 personnes exerçant des fonctions les reliant très directement à l'écosystème entrepreneurial français.

L'article se décompose en trois parties. La première partie revient sur la méthodologie de recherche utilisée. La deuxième partie présente les résultats obtenus. La troisième partie, conclusive, montre les limites de l'étude et propose une série de prolongements.

D'un point de vue sémantique, notons que dans l'article les termes "*bonnes pratiques entrepreneuriales*" et "*facteurs clefs de succès*" sont employés pour qualifier les "*éléments apparemment maîtrisés par l'entité [la start-up ou l'entrepreneur] ayant eu un poids important dans la réalisation de son projet*" (Verstraete, 1997). A ce titre, ces termes renvoient au concept de "*variables clés*" discuté par T. Verstraete. Par ailleurs, les mots "*Start-up Internet*" regroupent l'ensemble des entreprises qui proposent un bien ou un service innovant en lien avec Internet. Et, la notion de "*succès*" n'a délibérément pas été définie. Il appartenait à chaque personne interrogée de répondre aux questions avec sa propre conception de ce qu'est le "*succès*".

Méthodologie

Pour identifier les croyances des différents acteurs de l'écosystème concernant les bonnes pratiques entrepreneuriales, nous avons privilégié une approche quantitative. Un questionnaire a ainsi été élaboré puis distribué auprès d'un grand nombre d'acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Le questionnaire comportait 34 questions. Chaque question portait sur une bonne pratique entrepreneuriale. Les bonnes pratiques entrepreneuriales sur lesquelles les acteurs ont été

interrogés provenaient d'un travail de recensement des bonnes pratiques données par la littérature scientifique¹³, la presse et les médias internationaux spécialisés¹⁴ et grand public¹⁵.

La conception du questionnaire a donné lieu à une série de pré-tests auprès d'un sous-panel représentatif de la population interrogée. L'objectif de ces pré-tests était de juger de l'intelligibilité et de la pertinence des questions pour l'ensemble des statuts interrogés. Le même questionnaire a ainsi pu être utilisé pour l'ensemble des acteurs, indépendamment de leurs métiers.

Le questionnaire était décomposé en quatre parties. La première partie regroupait une série de questions relatives à l'idée qui est à l'origine de la création d'une start-up. La deuxième partie se concentrait sur le contexte dans lequel les fondateurs d'une entreprise nouvellement créée décident d'évoluer. La troisième partie portait sur les premiers choix opérés par la start-up. Enfin, la dernière partie de l'enquête s'intéressait aux fondateurs.

L'ensemble des questions étaient fermées. Aucune réponse n'était obligatoire. Sans apporter de justification, les répondants pouvaient donc choisir de ne pas répondre à tout ou partie du questionnaire. Pour autant, la plupart des répondants (93%) ont répondu à l'ensemble des questions.

Le questionnaire était disponible sur un site internet dédié. Un mail dans lequel figurait un lien hypertexte vers le questionnaire fût envoyé par l'auteur auprès de l'ensemble de ses contacts concernés par l'étude. Ce message fût l'unique action de communication utilisée pour obtenir le panel de répondants mobilisés pour le présent article.

Les réponses données par les personnes interrogées étaient parfaitement anonymes. Le temps de réponse moyen au questionnaire fût de 9 minutes. Le taux de réponse au questionnaire fût de 73%. Le nombre total de répondants a atteint 278 personnes. Le nombre et le taux élevé de réponses sont certainement imputables à l'intérêt porté par les personnes contactées pour le sujet abordé dans le questionnaire.

La répartition des répondants par statut est donnée par le tableau 1. Le panel comporte un nombre suffisant de répondants par statut, ce qui nous permet de tirer des enseignements des réponses de chaque catégorie d'acteurs. La plupart des résultats présentés dans l'article sont discriminés en fonction du statut des répondants. La sur-représentation des entrepreneurs et des étudiants dans l'ensemble du panel n'a donc pas d'effet sur une grande partie des résultats. Pour ce qui concerne les résultats de l'article où cette sur-représentation peut avoir une influence, elle a été prise en considération dans les interprétations de manière à discuter de son impact.

¹³ L'ensemble des travaux cités en introduction de cet article ont été pris en considération pour construire le questionnaire.

¹⁴ Liste non exhaustive des sources spécialisées à partir desquelles certaines bonnes pratiques entrepreneuriales ont été repérées : Tech Crunch, Pando Daily, SXSW Interactive, Ben's Blog, Seth's Blog, Paul Graham's Blog, Fred Wilson's Blog (AVC), Gizmodo, TheFamily's Blog, StartupFood, Journal du Net, O1net, Le Monde Informatique, Madyness, FrenchWeb, 1001start-up, Rude Baguette, Widoobiz, Presse Citron,...

¹⁵ Liste non exhaustive des sources généralistes à partir desquelles certaines bonnes pratiques entrepreneuriales ont été repérées : Wall Street Journal, Mashable, Business Insider, Ted, Wired, L'Usine Digitale, L'Atelier, Les Echos, La Tribune, Challenges, BFM Business, ...

Statut des 278 répondants ¹⁶	Nombre	Pourcentage
Entrepreneur	117	42%
Etudiant	99	36%
Impliqué dans une structure d'aide aux startups (incubateur, accélérateur...)	40	14%
Investisseur	37	13%
Enseignant-Chercheur	23	8%
Organisateur d'événements pour les start-ups	10	4%
<i>Autre</i>	<i>13</i>	<i>5%</i>

Tableau 1 : répartition des répondants par statut.

Le parti-pris méthodologique de l'étude présente plusieurs intérêts et comporte quelques limites. Le premier avantage de la méthode réside dans la possibilité d'exercer des traitements statistiques sur l'ensemble des réponses données. Les tests statistiques opérés permettent en effet de qualifier l'ampleur d'un point de vue au sein d'une catégorie d'acteurs. Le deuxième avantage de la méthode concerne la représentativité des réponses données. L'approche par questionnaire permet d'obtenir un nombre élevé de répondants, et par extension un nombre significatif de répondants par statut. Ce volume de réponses garantit l'alignement des opinions exprimées par les répondants avec l'avis des personnes ayant plus largement le même statut dans l'ensemble de la population. Enfin, le troisième avantage de la méthodologie retenue porte sur l'homogénéité des conditions d'enquête pour l'ensemble des personnes interrogées. Chaque acteur a répondu aux questions dans les mêmes conditions. Cette forme de questionnaire en ligne garantit en effet une absence totale d'influence de l'administrateur du questionnaire sur le répondant. Cette caractéristique de la méthode renforce l'objectivité des réponses apportées.

Cependant, l'approche par questions fermées nous empêche de connaître les arguments qui ont motivés les réponses données par les répondants. C'est pourquoi, dans la suite de l'article, lorsque nous discuterons des raisons à l'origine des réponses données par les personnes interrogées, nous resterons prudents et formulerons des hypothèses qui restent à vérifier. Par ailleurs, la méthode utilisée est sensible à l'interprétation par chaque répondant des réponses fermées qui lui sont proposées. Pour limiter cet effet, les termes choisis dans le questionnaire avaient un sens clair et marqué. Ils ne laissaient pas beaucoup de place aux interprétations.

Résultats

Les réponses apportées au questionnaire par les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial nous permettent d'avancer une thèse : les entrepreneurs, les investisseurs, les incubateurs, les organisateurs d'événements entrepreneuriaux, les professeurs et les étudiants ne partagent pas la même vision de ce qui fonde le succès d'une start-up. Le traitement des

¹⁶ Certains répondants avaient plusieurs statuts. A titre d'exemple, certains étaient à la fois « investisseurs » et « entrepreneurs ». D'autres encore étaient « entrepreneurs » tout en étant toujours « étudiants ». Cette multiplicité possible des statuts par répondant explique que le somme des chiffres de la deuxième colonne du tableau 1 est supérieure à 278. Pour la même raison, la somme des pourcentages de la troisième colonne du tableau 1 est supérieure à 100%.

données obtenues montrent en effet une réelle hétérogénéité des points de vue relatifs à de nombreux facteurs clefs de succès des start-ups. Avant de qualifier et de définir cette hétérogénéité observée dans notre panel, il convient néanmoins de commencer par énoncer les rares points de convergence entre acteurs.

Un consensus minimal sur les grandes mécaniques entrepreneuriales

Quelques facteurs clefs de succès créent une forme de consensus. Ils sont énumérés par le tableau 2. Parmi ces facteurs consensuels, figurent plusieurs caractéristiques associées au profil des entrepreneurs. Pour la plupart des répondants (84%), une start-up doit être dirigée par un entrepreneur issu du même secteur d'activité que celui sur lequel la start-up souhaite évoluer. Il est par ailleurs préférable que l'entrepreneur ait déjà connu un succès (76%) ou un échec (73%) préalable avec une autre start-up. Si l'expérience de l'entrepreneur est ainsi valorisée, le niveau de son diplôme ne l'est pas autant. 84% des personnes interrogées n'attribuent en effet aucune importance aux diplômes du fondateur.

Par delà ces propriétés distinctives des entrepreneurs, les acteurs de notre panel expriment également plusieurs avis convergents concernant les caractéristiques du produit ou du service développé. L'impossibilité de protéger l'idée à l'origine de la start-up ne représente pas un inconvénient majeur pour 71% des répondants. De la même façon, l'absence initiale de modèle économique n'est pas pénalisante pour 66% des personnes de notre panel. En revanche, pour 76% des répondants, le design du produit ou du service proposé aura, lui, un impact beaucoup plus important sur le succès de la start-up.

Les derniers points d'accord entre acteurs portent sur la façon d'acquérir des conseils pertinents. Une majorité significative de répondants (62%) estime qu'il est préférable de recourir à des mentors. Et, ils sont 73% à ne pas juger utile d'assister à des événements consacrés à l'entrepreneuriat.

Finalement, grâce aux avis exprimés sur les qualités propres des entrepreneurs, les caractéristiques des produits développés et l'environnement des start-ups, nous observons que l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat défendent un point de vue affirmé sur la manière d'atteindre un succès entrepreneurial. De manière parfaitement logique, ils sont donc une grande majorité (70%) à penser que le succès d'une start-up ne procède pas du hasard.

Facteurs clefs de succès les plus consensuels	Oui ¹⁷		Non	
Le niveau de diplôme a-t-il un impact fort sur le succès de la start-up ?	44 (16%)	Entrepreneurs : 32 (28%)	231 (84%)	Entrepreneurs : 83 (72%)
		Investisseurs : 2 (6%)		Investisseurs : 34 (94%)
		Incubateurs : 5 (13%)		Incubateurs : 33 (87%)
		Etudiants : 11 (11%)		Etudiants : 87 (89%)
		Ens.-cherch. : 3 (13%)		Ens.-cherch. : 21 (87%)
Est-il préférable que l'un des fondateurs soit issu du même secteur d'activité que celui visé par la start-up ?	231 (84%)	Entrepreneurs : 102 (89%)	44 (16%)	Entrepreneurs : 13 (11%)
		Investisseurs : 31 (86%)		Investisseurs : 5 (14%)
		Incubateurs : 31 (82%)		Incubateurs : 7 (18%)
		Etudiants : 78 (80%)		Etudiants : 20 (20%)
		Ens.-cherch. : 19 (83%)		Ens.-cherch. : 4 (17%)
Le succès préalable de l'un des fondateurs influence-t-il favorablement le succès de sa nouvelle start-up ?	206 (76%)	Entrepreneurs : 91 (79%)	64 (24%)	Entrepreneurs : 24 (21%)
		Investisseurs : 31 (86%)		Investisseurs : 5 (14%)
		Incubateurs : 31 (82%)		Incubateurs : 7 (18%)
		Etudiants : 67 (68%)		Etudiants : 31 (32%)
		Ens.-cherch. : 18 (78%)		Ens.-cherch. : 5 (22%)
Le design du produit ou du service a-t-il un impact fort sur le succès de la start-up ?	208 (76%)	Entrepreneurs : 82 (71%)	66 (24%)	Entrepreneurs : 33 (29%)
		Investisseurs : 22 (61%)		Investisseurs : 14 (39%)
		Incubateurs : 30 (79%)		Incubateurs : 8 (21%)
		Etudiants : 77 (79%)		Etudiants : 21 (21%)
		Ens.-cherch. : 23 (100%)		Ens.-cherch. : 0 (0%)
L'échec préalable de l'un des fondateurs influence-t-il favorablement et fortement le succès de sa nouvelle start-up ?	197 (73%)	Entrepreneurs : 91 (79%)	73 (27%)	Entrepreneurs : 24 (21%)
		Investisseurs : 30 (83%)		Investisseurs : 6 (17%)
		Incubateurs : 26 (68%)		Incubateurs : 12 (32%)
		Etudiants : 62 (63%)		Etudiants : 36 (37%)
		Ens.-cherch. : 16 (70%)		Ens.-cherch. : 7 (30%)
Participer à des événements consacrés aux start-ups a-t-il un impact fort sur le succès de la start-up ?	74 (27%)	Entrepreneurs : 18 (16%)	199 (73%)	Entrepreneurs : 97 (84%)
		Investisseurs : 4 (11%)		Investisseurs : 32 (89%)
		Incubateurs : 9 (24%)		Incubateurs : 29 (76%)
		Etudiants : 38 (39%)		Etudiants : 60 (61%)
		Ens.-cherch. : 9 (39%)		Ens.-cherch. : 14 (61%)
Est-il pénalisant de ne pas pouvoir protéger son idée pour une start-up ?	80 (29%)	Entrepreneurs : 22 (19%)	198 (71%)	Entrepreneurs : 93 (81%)
		Investisseurs : 02 (5%)		Investisseurs : 34 (95%)
		Incubateurs : 11 (29%)		Incubateurs : 27 (71%)
		Etudiants : 47 (48%)		Etudiants : 51 (52%)
		Ens.-cherch. : 06 (26%)		Ens.-cherch. : 17 (74%)
La chance a-t-elle un impact fort dans le succès d'une start-up ?	83 (30%)	Entrepreneurs : 37 (32%)	193 (70%)	Entrepreneurs : 78 (68%)
		Investisseurs : 10 (28%)		Investisseurs : 26 (72%)
		Incubateurs : 12 (32%)		Incubateurs : 26 (68%)
		Etudiants : 22 (22%)		Etudiants : 33 (78%)
		Ens.-cherch. : 15 (65%)		Ens.-cherch. : 8 (35%)
Faut-il avoir décidé préalablement du modèle économique de sa start-up ?	91 (34%)	Entrepreneurs : 31 (27%)	179 (66%)	Entrepreneurs : 84 (73%)
		Investisseurs : 12 (33%)		Investisseurs : 24 (67%)
		Incubateurs : 12 (32%)		Incubateurs : 26 (68%)
		Etudiants : 40 (40%)		Etudiants : 58 (60%)
		Ens.-cherch. : 6 (26%)		Ens.-cherch. : 17 (74%)
La présence d'un mentor a-t-il un impact fort sur le succès de la start-up ?	170 (62%)	Entrepreneurs : 69 (60%)	104 (38%)	Entrepreneurs : 46 (40%)
		Investisseurs : 27 (75%)		Investisseurs : 9 (25%)
		Incubateurs : 18 (47%)		Incubateurs : 20 (53%)
		Etudiants : 61 (62%)		Etudiants : 37 (38%)
		Ens.-cherch. : 15 (65%)		Ens.-cherch. : 8 (35%)

Tableau 2 : Série de questions pour lesquelles les réponses montrent le plus de consensus. L'ordre des questions suit un consensus décroissant.

¹⁷ Dans le questionnaire, il était possible de répondre de manière plus nuancée. Dans le tableau 2, par souci de clarté, nous regroupons sous la réponse « oui » l'ensemble des réponses assimilables à un « oui ».

Les facteurs clefs de succès ayant recueilli des avis homogènes de la part de notre panel laissent entrevoir le dénominateur commun sur lequel tous les acteurs de l'entrepreneuriat s'entendent. Il est utile de remarquer que ce dénominateur commun révèle une forme de maturité dans la compréhension des enjeux associés à l'entrepreneuriat. Les réponses consensuelles données par les répondants sont en effet souvent contre-intuitives. En défendant l'idée selon laquelle les protections juridiques relatives à la propriété intellectuelle ne favorisent pas le succès d'une start-up, les répondants s'inscrivent certainement dans une compréhension fine des nouvelles mécaniques de l'économie de l'attention. Les start-ups Internet se protègent désormais par l'audience qu'elles peuvent recueillir et tentent de faire jouer à plein les effets réseaux pour limiter la concurrence (Osterwalder et Pigneur, 2010, Podoyntsyna, Song, van der Bij et Weggeman, 2013). En valorisant les échecs préalables d'un fondateur, les répondants adhèrent probablement à une vision moderne et *lean* (Ries, 2011 ; Blank, 2013) des entrepreneurs dont l'ambition est d'échouer plus rapidement pour réussir plus vite (Toft-Kehler, Wennberg et Kim, 2014, Parker, 2013). Enfin, en estimant qu'il peut être risqué de figer un modèle économique sans audience préalable, les interviewés souscrivent vraisemblablement à une représentation effectuale de la rationalité des entrepreneurs à succès (Sarasvathy, 2001, Silberzahn, 2012). Autrement dit, un entrepreneur sur Internet n'a pas d'objectif fixe. Son métier consiste à partir des ressources dont il dispose pour tester ce qu'il peut en faire. Il agit dans l'incertain¹⁸ et non dans le risque¹⁹.

Cette compréhension avancée, limitée à un certain nombre de facteurs mais partagée par le plus grand nombre, a au moins deux conséquences. D'abord, elle révèle l'existence d'une communauté de point de vue entre des acteurs dont les activités les amènent souvent à interagir. A ce titre, elle garantit une forme d'alignement minimal des actions et des objectifs définis par toutes les parties prenantes aux projets entrepreneuriaux. Ensuite, si cette base de compréhension collective s'avère être pertinente (ce dont nous ne jugeons pas dans l'article), alors elle deviendrait un gage de l'efficacité de l'écosystème entrepreneurial français. A l'inverse, si les points de vue consensuels des acteurs convergent sur des idées fausses, alors l'écosystème souffrirait de l'adhésion de tous les acteurs à ce discours dominant.

Après avoir discuté des facteurs clefs de succès sur lesquels les acteurs s'entendent, nous pouvons rendre compte des points de divergences entre acteurs. Les désaccords sont nombreux, manifestes et portent sur des problématiques centrales associées à l'entrepreneuriat. Ces facteurs en débat caractérisent une réelle hétérogénéité des perceptions relatives aux bonnes pratiques entrepreneuriales.

Une hétérogénéité manifeste sur de nombreux sujets essentiels

Le tableau 3 énumère les facteurs clefs de succès ayant donné lieu aux réponses les plus dispersées. Au titre de la méthode d'interprétation utilisée, il convient de rappeler que les enseignements à tirer de ce tableau doivent provenir d'une analyse rigoureuse de la dispersion dans les réponses données. En effet, si les réponses données à une question montrent une dispersion à un niveau agrégé, celle-ci peut aussi bien provenir des avis divergents des catégories d'acteurs entre elles que de l'avis divergents des acteurs au sein de chaque catégorie. L'interprétation à donner n'est donc pas la même en fonction du type de dispersion observée. Dans le premier cas, la dispersion traduit une divergence de points de vue entre catégories d'acteurs. Dans le deuxième cas, la dispersion témoigne d'une divergence de points de vue au sein même de chaque catégorie d'acteurs. Pour cette raison, nous qualifierons

¹⁸ L'incertitude est un environnement où il n'existe pas d'information sur la nature des événements, ni sur leurs probabilités.

¹⁹ Le risque est un environnement où nous connaissons les événements et savons leur attribuer des probabilités.

toujours le type de dispersion discutée. Et, nous choisissons de discuter d'abord des désaccords entre acteurs pour analyser ensuite seulement les divergences au sein de chaque catégorie d'acteurs.

Pour un grand nombre de facteurs clefs de succès, les investisseurs représentent la catégorie d'acteurs la plus souvent en désaccord avec les autres catégories d'acteurs. Leurs réponses se distinguent régulièrement par le fait qu'elles sont opposées à celles de l'ensemble des autres répondants. Quatre exemples peuvent être donnés pour illustrer cette observation. Les investisseurs sont 81% à estimer que la grande taille du marché visé par la start-up est une variable clef de son succès. Les autres catégories pensent différemment et restent beaucoup plus partagées sur cette question. Les investisseurs sont également 75% à considérer qu'une exposition presse importante de la start-up n'est pas de nature à favoriser sensiblement son succès. Les autres acteurs (à l'exception des incubateurs) déclarent exactement le contraire. Enfin, contrairement aux autres répondants, les investisseurs pensent que le contexte entrepreneurial a peu d'impact et que l'idée à l'origine de la start-up ne joue pas un rôle prépondérant dans son succès (Musyka, Birley, Leleux, 1995). Cette singularité dans les réponses des investisseurs peut éventuellement s'expliquer par leur position atypique au sein du panel. Les investisseurs exercent un métier qui les amènent à auditer et à opérer une veille sur un grand nombre de start-ups. Ils fondent ainsi leurs réponses sur une longue cohorte de cas. Les réponses données par les entrepreneurs, les étudiants et les enseignants-chercheurs peuvent être davantage inspirées par des exemples emblématiques, médiatisés, mais non représentatifs. L'hypothèse ici avancée revient à attribuer plus de pertinence aux réponses apportées par les investisseurs. Cette supposition reste néanmoins invérifiée puisqu'aucune donnée ne nous permet de donner raison à un acteur devant un autre.

Deux facteurs clefs créent une réelle divergence entre certains acteurs. Le premier concerne la présence de concurrents sur le marché visé par la start-up. Une grande majorité des étudiants (74%) estime que l'existence d'une concurrence est une mauvaise nouvelle pour une start-up. Sans doute défendent-ils l'idée selon laquelle la présence de concurrents constitue un risque ou une menace : le risque de voir les concurrents acquérir la clientèle ciblée par la start-up ou la menace de les voir copier sa proposition de valeur. Les entrepreneurs (57%) répondent à l'inverse des étudiants et appréhendent positivement la présence de concurrents sur le marché visé par la start-up. Selon eux, la présence de concurrents traduit vraisemblablement l'existence d'un marché pour leur solution et, par extension, une validation de l'intérêt de traiter le problème qu'ils tentent de résoudre avec leur start-up. Le deuxième facteur clefs de succès ayant conduit à une dispersion forte des réponses entre certains acteurs concerne l'argent dont disposent les fondateurs de la start-up au moment de sa création. Les enseignants-chercheurs (69%), les étudiants (65%) et les investisseurs (64%) considèrent que cet argent n'est pas de nature à améliorer la probabilité de succès de la start-up tandis que les autres acteurs sont beaucoup plus partagés sur cette question. Les réponses données ici pourraient dépendre de la façon dont les acteurs traitent cette question dans le cadre de leur activité professionnelle. Les investisseurs et les enseignants-chercheurs sont en situation de conseiller et d'enseigner. Dans le cadre de ces activités de conseil ou d'enseignement, ils défendent des messages auprès des entrepreneurs et des étudiants. Parmi les recommandations distillées, il en est une souvent donnée et en lien direct avec le thème abordé : l'argent mis à la disposition d'une start-up doit permettre d'accélérer le développement d'une clientèle à condition que des tests préalables, réalisés auprès d'échantillons appropriés, aient révélé une réelle adhésion des clients pour la solution proposée. L'argent devient ainsi un moyen de passer à l'échelle. Il ne doit pas servir à financer la créativité et encore moins devenir une incitation à échapper aux phases de conceptions et d'expérimentations agiles de la solution. Surtout, l'argent ne transformera jamais de mauvaises métriques en bonnes métriques. Ce message revient à considérer l'argent comme secondaire, la clef du succès provenant de la faculté des entrepreneurs à réussir à concevoir une solution convaincante pour un échantillon

minimal de clients. A l'inverse, les entrepreneurs et les incubateurs sont peut être plus partagés sur cette question relative à l'argent parce qu'une partie d'entre eux cherchent (ou aide à trouver pour ce qui concerne les incubateurs) de l'argent pour développer leurs activités.

Une hétérogénéité profonde concernant l'épiphanie entrepreneuriale

Par delà les divergences d'opinions entre catégories d'acteurs, les réponses au questionnaire montrent qu'il existe de vrais débats au sein de chaque catégorie d'acteurs. De ce point de vue, les entrepreneurs et les incubateurs sont certainement les catégories les moins homogènes dans leurs réponses. Autrement dit, les entrepreneurs ne sont presque jamais d'accord entre eux sur ce qui fonde le succès d'une start-up. Et, les incubateurs ne montrent pas non plus d'unité de point de vue au sein de leur communauté. Les désaccords au sein de ces deux communautés sont marqués sur l'ensemble des facteurs clefs de succès énumérés dans le tableau 3.

Deux facteurs clefs de succès créent néanmoins des désaccords particulièrement prononcés au sein de toutes les communautés. Le premier concerne l'impact de l'idée initiale de la start-up sur son futur. Et le deuxième porte sur l'importance d'avoir initialement une idée précise du produit que la start-up souhaite développer. Ces facteurs clefs de succès peuvent créer des divergences de points de vue au sein de chaque catégorie pour plusieurs raisons. D'abord, les questions posées peuvent objectivement ne pas avoir de réponses universelles. Selon les cas, la réponse varie, ce qui conduit les personnes interrogées à donner des avis très différents en fonction de leur expérience ou de leur imaginaire des situations. Ensuite, il est utile de remarquer que ces deux facteurs clefs sont en rapport avec l'idée de la start-up. Or, l'idée à l'origine d'une start-up reste une dimension difficilement objectivable, soumise à des *a priori* profonds et sur laquelle il existe une forme de mythe. Une partie des acteurs (quelle que soit leur catégorie) peut défendre une position selon laquelle les idées ne sont rien. Elles seraient de simples prétextes pour commencer à entrer dans un processus d'itération continue avec le marché. Ainsi, le succès d'une start-up ne se fonderait plus sur la qualité des idées initiales mais serait déterminé par la faculté des entrepreneurs à interagir avec le marché pour l'accompagner dans la formulation de ses exigences. Une autre partie des acteurs peut, au contraire, se référer à une vision plus romantique de l'entrepreneuriat et attribuer un rôle majeur aux idées. Dans ce cas, ces acteurs adhèrent au mythe de l'épiphanie entrepreneuriale. Ils envisagent les entrepreneurs à succès comme des personnes particulièrement lucides ayant eu un moment de compréhension soudaine face à un problème ou une situation. L'idée initiale devient alors déterminante dans le succès de la start-up, l'entrepreneur n'ayant qu'à exécuter le plan qu'il a initialement imaginé.

Facteurs clefs de succès les plus débattus	Oui²⁰		Non	
L'idée initiale joue-t-elle un rôle prépondérant dans le succès d'une start-up Internet ?	133 (48%)	Entrepreneurs : 45 (39%)	145 (52%)	Entrepreneurs : 70 (61%)
		Investisseurs : 12 (33%)		Investisseurs : 24 (67%)
		Incubateurs : 13 (34%)		Incubateurs : 25 (66%)
		Etudiants : 56 (57%)		Etudiants : 42 (43%)
		Ens.-cherch. : 14 (61%)		Ens.-cherch. : 9 (39%)
Avoir une idée précise du produit que l'on veut proposer est-il un avantage lors de la création de sa start-up Internet ?	146 (54%)	Entrepreneurs : 58 (50%)	124 (46%)	Entrepreneurs : 57 (50%)
		Investisseurs : 24 (67%)		Investisseurs : 12 (33%)
		Incubateurs : 17 (45%)		Incubateurs : 21 (55%)
		Etudiants : 53 (54%)		Etudiants : 45 (46%)
		Ens.-cherch. : 13 (57%)		Ens.-cherch. : 10 (43%)
Une exposition presse importante a-t-il un impact fort sur le succès d'une start-up ?	150 (54%)	Entrepreneurs : 59 (51%)	127 (46%)	Entrepreneurs : 56 (49%)
		Investisseurs : 9 (25%)		Investisseurs : 27 (75%)
		Incubateurs : 18 (47%)		Incubateurs : 20 (53%)
		Etudiants : 60 (61%)		Etudiants : 38 (39%)
		Ens.-cherch. : 17 (74%)		Ens.-cherch. : 6 (26%)
Le contexte entrepreneurial (niveau d'imposition, difficultés administratives,...) a-t-il un impact fort sur le succès d'une start-up internet ?	127 (46%)	Entrepreneurs : 69 (60%)	149 (54%)	Entrepreneurs : 46 (40%)
		Investisseurs : 9 (25%)		Investisseurs : 27 (75%)
		Incubateurs : 18 (47%)		Incubateurs : 20 (53%)
		Etudiants : 61 (62%)		Etudiants : 37 (38%)
		Ens.-cherch. : 15 (65%)		Ens.-cherch. : 8 (35%)
La présence de concurrents sur le marché est-elle une bonne nouvelle pour une start-up Internet ?	123 (44%)	Entrepreneurs : 66 (57%)	155 (56%)	Entrepreneurs : 49 (43%)
		Investisseurs : 17 (47%)		Investisseurs : 19 (53%)
		Incubateurs : 21 (55%)		Incubateurs : 17 (45%)
		Etudiants : 25 (26%)		Etudiants : 73 (74%)
		Ens.-cherch. : 11 (48%)		Ens.-cherch. : 12 (52%)
L'argent dont disposent les fondateurs au moment de la création de la start-up Internet a-t-il un impact fort sur le succès de la start-up ?	112 (41%)	Entrepreneurs : 60 (52%)	158 (59%)	Entrepreneurs : 55 (48%)
		Investisseurs : 13 (36%)		Investisseurs : 13 (64%)
		Incubateurs : 19 (50%)		Incubateurs : 19 (50%)
		Etudiants : 34 (35%)		Etudiants : 64 (65%)
		Ens.-cherch. : 7 (31%)		Ens.-cherch. : 16 (69%)
La grande taille du marché visé a-t-il un impact fort sur le succès de la start-up ?	161 (59%)	Entrepreneurs : 63 (55%)	112 (41%)	Entrepreneurs : 52 (45%)
		Investisseurs : 29 (81%)		Investisseurs : 7 (19%)
		Incubateurs : 21 (55%)		Incubateurs : 17 (45%)
		Etudiants : 54 (55%)		Etudiants : 46 (45%)
		Ens.-cherch. : 12 (52%)		Ens.-cherch. : 11 (48%)

Tableau 3 : Série de questions pour lesquelles les réponses montrent le plus de dispersion. L'ordre des questions suit une dispersion décroissante.

Finalement, nous venons de montrer qu'il existe une hétérogénéité de points de vue, entre acteurs et au sein de chaque catégorie d'acteurs, sur des dimensions aussi essentielles que la place de l'idée dans le succès entrepreneurial, la pertinence de certaines actions (comme le recours à une exposition presse importante) ou encore les opportunités stratégiques à créer des start-ups sur certains segments (concurrentiels) ou dans certaines conditions (contexte entrepreneurial favorable ou pas).

²⁰ Dans le questionnaire, il était possible de répondre de manière plus nuancée. Dans le tableau3, par souci de clarté, nous regroupons sous la réponse « oui » l'ensemble des réponses assimilables à un « oui ».

Si l'existence de cette hétérogénéité n'était pas *a priori* intuitive, sa caractérisation crée une série d'opportunités pour tous les acteurs. D'abord, en apprenant le caractère singulier de plusieurs de leurs réponses, quelques acteurs peuvent être incité à développer un argumentaire convaincant pour affirmer leur point de vue, ou au contraire réviser leur appréciation de certaines situations. Dans le cas où une catégorie d'acteurs se positionne à l'inverse des autres acteurs, elle doit en effet être consciente de cette singularité pour la préserver et la défendre au travers d'arguments forts, ou au contraire, pour la remettre en cause. Ensuite, les acteurs ont tout intérêt à connaître les croyances de leurs interlocuteurs pour mieux comprendre leur projet et ainsi anticiper leurs éventuelles actions, justifiées par leur vision de l'entrepreneuriat. Enfin, en sachant que les personnes exerçant le même métier sont très partagées sur des questions aussi essentielles en entrepreneuriat, certaines catégories pourraient s'engager dans un travail de recherche et d'objectivation de ces facteurs clefs de succès.

Conclusion

Le présent article contribue à la littérature sur les facteurs clefs de succès des start-ups de trois manières différentes. D'abord, il traite une problématique originale en ce qu'il ne tente pas d'examiner objectivement les facteurs clefs de succès des start-ups mais la perception de ces facteurs par les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Ensuite, il repose sur une base de données unique, constituée spécialement pour répondre à la problématique abordée. Enfin, il apporte une série de résultats originaux dont l'une des ambitions est d'être actionnable pour servir l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Les résultats montrent une forte hétérogénéité des perceptions relatives aux bonnes pratiques entrepreneuriales. Les différents acteurs de l'entrepreneuriat expriment en effet des opinions divergentes sur des sujets essentiels. Les investisseurs, les entrepreneurs, les incubateurs, les professeurs et les étudiants ne s'entendent pas sur l'opportunité d'adresser un marché de grande taille. Ils apprécient très différemment la concurrence existante sur le marché visé par la start-up. Ils n'envisagent pas de la même façon l'impact du contexte entrepreneurial. Ils ne s'accordent pas sur l'intérêt d'une exposition médiatique pour les jeunes entrepreneurs. Et, ils ne convergent pas non plus sur les effets engendrés par l'argent dont disposent les fondateurs.

Les divergences de perception entre les différentes catégories d'acteurs se doublent d'une hétérogénéité observée au sein même des catégories d'acteurs sur certains sujets. Par exemple, quelle que soit la profession exercée par un acteur de l'entrepreneuriat, celui-ci semble développer sa propre conception du rôle et de la place occupée par les idées dans le processus entrepreneurial. Le niveau d'adhésion au concept d'épiphanie entrepreneuriale est un sujet clivant qui traverse les métiers.

Cette recherche montre naturellement quelques limites et ouvre plusieurs perspectives. D'abord, l'article intègre deux niveaux de résultats. Les statistiques avancées dans l'article renvoient à des résultats objectifs, directement issus des réponses données par les personnes interrogées. En revanche, les explications avancées pour justifier ces résultats restent des interprétations. Par nature ces explications sont donc contestables et peuvent donner lieu à débats. Pour cette raison, l'article doit être compris comme une contribution aux controverses existantes sur la manière de faire progresser notre compréhension collective sur l'entrepreneuriat. Ensuite, l'article qualifie une hétérogénéité fondée sur des divergences de points de vue observées à un niveau générique, c'est à dire sur un nombre élevé (34) de facteurs clefs de succès. L'hétérogénéité observée traduit des désaccords multiples qui mériteraient d'être étudié de manière spécifique. En examinant la perception des acteurs de

l'entrepreneuriat sur l'ensemble des facteurs clefs de succès recensés par la littérature scientifique, la presse spécialisée et les médias grands public, la présente contribution se veut être une recherche de cadrage pour qualifier en première approche l'hétérogénéité des perceptions. La contrepartie du périmètre relativement large de cette étude est sans doute de limiter quelque peu la profondeur des analyses associées aux discussions qu'il est possible d'engager autour des problématiques soulevées par chacun des désaccords observés sur chacun des facteurs clefs de succès.

Des prolongements peuvent être donnés à cette étude. Ils font directement écho aux limites de l'article. Ces extensions consisteraient à travailler sur chacune des interprétations données à chacun des résultats de l'article. Pourquoi les investisseurs ont-ils une perception si différente de celle des autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial ? Pourquoi l'intensité de la concurrence sur le marché visé par la start-up (pour prendre un facteur clefs de succès parmi d'autres) est-il un sujet si clivant entre les acteurs de l'entrepreneuriat ? Pourquoi la place occupée par les idées dans le processus entrepreneurial n'est-elle pas appréciée de la même façon par l'ensemble des entrepreneurs ou l'ensemble des investisseurs ? Chacune de ces questions renvoie à un sujet de recherche en-soi et nécessiterait d'être traitée à l'occasion d'une recherche dédiée. La méthodologie à mobiliser pour répondre à ces questionnements devra sans doute être davantage qualitative.

Bibliographie

Anderson C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperion Editions.

Anderson C. (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, Crown Business Editions.

Andreessen A. (2011), *Why Software Is Eating The World*, Wall Street Journal.

Babinet G. (2014), *L'Ère numérique, un nouvel âge de l'humanité*, Le Passeur Editeur.

Barlatier P.J. (2015), "Le management de l'innovation à l'heure de la nouvelle ère numérique", *numéro spécial de la Revue Française de Gestion, à paraître*.

Barringer B.R., Jones F.F. et Neubaum D.O. (2005), "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, n°5, pp. 663-687.

Blank S. (2013), "Why the lean startup changes everything?", *Harvard Business Review*, Vol.91, n°5, pp. 63-72.

Blank S. et Dorf B. (2012), *The Startup Owner's Manual*, K & S Ranch Editions.

Callon M. (1986), "Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuç", *L'Année Sociologique, Numéro spécial : La sociologie des Sciences et des Techniques*, pp.169- 208.

Colin N. et Ammar O. (2013), *Pour une politique publique au service de l'innovation*, Blog de TheFamily : TheFamily's Conversations.

- Colin N. et Collin P. (2013), *Rapport de la Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique*, Ministère de l'Economie et des Finances et Ministère du Redressement Productif.
- Colin N. et Verdier H. (2012), *L'âge de la multitude : entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin Editions.
- Franke N., Schreier M. et von Hippel E. (2006), "Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, n°4, pp. 301-315.
- Graham P. (2010), *Hackers & Painters: Big Ideas from the Computer Age*, O'Reilly Media Editions.
- Hansen E. L. (1995), "Entrepreneurial networks and organizational growth", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 7-19.
- Horowitz B. (2014), *The Hard Thing About Hard Things*, Harper Business Editions.
- Lasch F., Le roy F. et Yami S. (2005), "Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC", *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, n°155, pp. 37-56.
- Latour B. (2005), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte.
- Levy S. (2013), *L'éthique des hackers*, Globe Editions.
- Marmer M. et Dogrultan E. (2012), *A new framework for understanding why startups succeed*, Startup Genome Report.
- Mayer-Schonberger V. et Cukier K. (2013) *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*, Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt Editions.
- Muzyka D., Birley S. et Leleux B. (1995), "Trade-off in the investment decisions of European venture capitalists", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 273-287.
- Ogawa S., Jeroen P.J. de Jong et von Hippel E., (2011), "The Age of the consumer-Innovator", *MIT Sloan Management Review*.
- Omrane A., Fayolle A., Zeribi-Benslimane O. (2011), "Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique", *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°251, pp. 91-100.
- Osterwalder A. et Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Editions.
- Parker S.C. (2013), "Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?", *Journal of Business Venturing*, Vol 28, n°5, pp. 652-666.
- Podoyntsyna K., Song M., van der Bij H. et Weggeman M. (2013), "Improving new technology venture performance under direct and indirect network externality conditions", *Journal of Business Venturing*, Vol 28, n°2, pp. 195-210.
- Ravikant N. (2013), *The entrepreneurial Age*, VentureHacks.com.

Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business Editions.

Sarasvathy, S. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, Vol. 26., n°2, pp. 243-263.

Sarasvathy, S. (2001), "What makes entrepreneurs entrepreneurial?", *SSRN 909038*.

Schmidt E. et Cohen J. (2013), *The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business*, John Murray Editions.

Silberzahn P. (2012), "L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts", *Entreprendre & Innover*, Vol. 15, pp. 9-16.

Toft-Kehler R., Wennberg K. et Kim P.H. (2014), "Practice makes perfect: Entrepreneurial-experience curves and venture performance", *Journal of Business Venturing*, Vol 29, n°4, pp. 453-470.

Topol E. (2011), *The Creative Destruction of Medicine: How the Digital Revolution Will Create Better Health Care*, Basic Books Editions.

Verstraete T. (1997), "Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ?", *VIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin*.

Vohora A., Wright M. et Lockett A. (2004). "Critical junctures in the development in university high-tech spinout companies", *Research Policy*, Vol. 33, n°1, pp. 147-175.

Von Hippel E. (1986), "Lead users: An important source of novel product concepts", *Management Science*, Vol.32, n°7, pp.791-805.