



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT ET SUCCES ENTREPRENEURIAL DES STARTUPS

Pierre Luc Passy, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Prism
Alice Le Flanchec, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Prism
Astrid Mullenbach-Servayre, UPEC, IRG

Résumé

Dans le contexte de mutations de l'environnement actuel, ce papier s'intéresse aux startups. En effet, force est de constater leur développement très important au cours des dernières décennies. Ce développement peut être considéré comme une forme d'adaptation des organisations aux changements et mutations de leur environnement. Dès lors, il est essentiel de s'intéresser à leur succès entrepreneurial et de pouvoir le mesurer. A l'appui d'une revue de littérature et d'une étude empirique s'appuyant sur 28 entretiens semi-directifs, nous proposons une modélisation du concept de succès entrepreneurial de la startup. Celui-ci permet de retenir des dimensions à la fois subjectives et objectives liées d'une part à la startup elle-même, et d'autre part à la personne de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale qui a créé la startup. Cette étude permet de confirmer que la croissance du chiffre d'affaires et du nombre de salariés ainsi que l'atteinte du seuil de rentabilité sont des dimensions objectives du succès de la startup, mais qu'il faut aussi tenir compte de critères subjectifs comme la renommée de la startup. De plus, certaines dimensions liées à l'entrepreneur lui-même sont aussi déterminantes, tel est le cas de la capacité à générer un salaire pour le fondateur ainsi que la satisfaction de l'entrepreneur et son plaisir ou son bonheur. L'étude fait également émerger des résultats originaux comme le fait que la satisfaction, la fidélisation des clients ainsi que l'utilité sociale de la startup sont des éléments constitutifs du succès entrepreneurial. Ce dernier aspect met en lumière l'importance de la prise en compte de l'impact social et sociétal des entreprises dans la création et le succès des startups de demain.

Mots-clefs : Startups, succès, entrepreneuriat, innovation

Abstract

In the context of changes in the current environment, this paper focuses on startups. Indeed, it is clear that their very significant development over the past decades. This development can be considered as a form of adaptation of organizations to changes and mutations in their environment. Therefore, it is essential to be interested in entrepreneurial success. We show that this highlights both subjective and objective dimensions linked on the one hand to the startup itself, and on the other hand to the person of the entrepreneur or the entrepreneurial team that created the startup. This work is based on a qualitative study. 28 semi-structured interviews were conducted with entrepreneurs working in the startup ecosystem in France.

This study confirms that the growth in turnover and the number of employees as well as the achievement of the breakeven point are objective criteria for the success of the startup, but that it is also necessary to take into account subjective criteria such as fame of the startup. In addition, certain criteria related to the entrepreneur himself are also decisive, such as the ability to generate a salary for the founder as well as the entrepreneur's satisfaction and his or her pleasure or happiness. The study also highlights original determinants such as customer satisfaction and loyalty as well as the social utility of the startup.

Keywords: Startups, success, entrepreneurship, innovation

MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT ET SUCCES ENTREPRENEURIAL DES STARTUPS

Selon une étude menée par KPMG (2020) la France compte plus de 10.000 start-ups, un nombre qui augmente de 20% chaque année. Au cours de l'année 2019, les start-ups ont levé plus de 4,5 milliards d'euros, soit une augmentation de 25 % par rapport à l'année 2018. La création de start-ups attire ainsi de plus en plus de jeunes, qui y voient un champ de liberté, d'innovation et de créativité. Pourtant 40% des start-ups non accompagnées échouent. Dès lors, il est essentiel de s'intéresser au succès entrepreneurial, afin de parvenir à accompagner les startups dans leur développement et ainsi faire face aux changements de l'environnement. En effet, aussi surprenant que cela puisse paraître, il n'existe pas aujourd'hui de définition claire et reconnue de ce qu'est le **succès entrepreneurial**. C'est ce que nous allons étudier ici.

Mais avant d'aborder le succès entrepreneurial, il est essentiel de définir notre objet d'études, à savoir la **startup**. La définition de la startup a fait l'objet de nombreuses réflexions. Ainsi, un certain nombre d'auteurs ont eu tendance à assimiler les startups à toute entreprise dans ses premières années d'existence (Morin, Rodrigues et Abeille-Becker (2013), Bates (1995), Stucki (2013)) et à utiliser de manière interchangeable les termes de *startup*, de *jeune entreprise*, voire de *jeune PME*, ou bien à calquer la définition de la startup sur celle de la *Jeune Entreprise Innovante* (Dubocage (2006)). Pourtant, *startup* et *entreprise nouvelle* ne sont pas synonymes et un ensemble de caractéristiques peuvent être prises en compte pour distinguer les startups des autres entreprises naissantes. L'innovation constitue pour certains (Iselin, 2011; Fridenson, 2013) un aspect clef de l'existence de la startup. Pour Julien et Marchesnay (2011), l'innovation est au cœur de toute démarche entrepreneuriale. Mais d'autres critères peuvent également être pris en compte. Tel est le cas notamment du potentiel de croissance. Ainsi, selon Fridenson (2013) il convient de prendre en compte trois critères pour caractériser une startup : « (i) la perspective d'une forte croissance, (ii) l'usage d'une technologie nouvelle et, (iii) le besoin d'un financement massif, par des levées de fonds ». Les notions d'innovation et d'incertitude sont également présentes. Ainsi, selon Ries (2011), « Une startup est une institution humaine, conçue pour fournir un nouveau produit ou service dans des conditions d'incertitude extrême » (notre traduction). Au-delà, pour Blank et Dorf (2012) : « Une startup est une organisation créée pour la recherche d'un business model reproductible et extensible ». Selon eux, il s'agit donc d'une entité temporaire en quête d'un modèle d'affaires répliquable, profitable et à rendement croissant. Il apparaît donc qu'un des aspects prépondérants d'une startup est son aspect humain, les personnes qui la composent. Il ne s'agit pas seulement d'un produit ou d'une technologie. L'innovation est bien présente dans cette définition, mais elle doit être perçue de manière plus large que les seules innovations technologiques. De nombreuses startups n'innovent pas en ce qui concerne leur(s) produit(s), mais apportent d'autres types d'innovation : utiliser une technologie connue pour un nouvel usage, trouver un nouveau modèle d'affaires qui débloque de la valeur n'ayant pas encore été exploitée jusqu'alors, ou simplement amener un produit ou un service dans une

nouvelle zone géographique ou auprès d'une nouvelle catégorie de consommateurs. L'aspect éphémère de la startup signifie que le but d'une startup n'est pas de rester une startup. Une startup existe pour évoluer vers une forme d'organisation plus grande. Les différentes approches passées en revue précédemment nous permettent donc d'avancer dans la construction d'une définition englobante de ce qu'est une startup. Ainsi, un ensemble de caractéristiques permettent de définir la start-up : la création d'entreprise, la levée de fond, l'innovation humaine et technologique, l'innovation géographique, l'innovation de business model, le marché innovant, la forte incertitude, la recherche d'un modèle d'affaires profitable et répliquable et la vocation à devenir une entreprise de grande taille.

Par conséquent, **nous considérerons qu'une startup est une organisation (i) temporaire, évoluant dans un (ii) environnement incertain, sur un (iii) marché innovant, (iv) indépendante, (v) étant en quête d'un modèle d'affaires répliquable et (vi) n'ayant pas encore atteint la profitabilité.**

Afin d'accompagner les startups, dans le contexte actuel de mutation de l'environnement, il semble alors important de mieux comprendre ce qu'est le succès entrepreneurial d'une start-up. Cette question est essentielle parce qu'elle conditionne la manière dont entrepreneurs, clients et investisseurs vont pouvoir accompagner la startup vers le succès. En effet, mieux comprendre ce qu'est le succès entrepreneurial est une condition pour accompagner ces dernières et leur permettre de créer de la valeur et de parvenir à la performance vers laquelle elles tendent, dans le contexte actuel de transformations et d'évolution de l'environnement.

Pour répondre à notre question de recherche, nous procédons tout d'abord à une revue de littérature afin de synthétiser la manière dont le succès entrepreneurial a été étudié au cours du temps. Nous prenons alors en considération non seulement le succès de la start-up en tant qu'entité juridique, mais aussi le succès de l'entrepreneur lui-même. Nous avons également à l'esprit la nécessité de considérer les dimensions tant objectives que subjectives du succès entrepreneurial. A cela, nous ajoutons des dimensions originales. Ce travail permet alors de faire émerger une conceptualisation du succès entrepreneurial qui est ensuite soumise à une application empirique, à l'appui de vingt-huit entretiens auprès d'entrepreneurs évoluant dans l'écosystème des startups en France, afin de confronter la théorie et le pratique.

Dans une première partie, nous présentons une revue de littérature sur le succès entrepreneurial, c'est-à-dire ce qui permet de justifier que l'on considère qu'une start-up est un succès ou non, qui débouche sur une modélisation de ce concept. Dans une seconde partie, nous présentons les résultats de notre étude empirique, à l'appui de vingt-huit entretiens auprès de créateurs de startups en France, afin de tester si les dimensions du succès entrepreneurial que nous proposons dans notre modèle correspondent à la réalité.

1. Revue de littérature sur le succès entrepreneurial

Le point de départ de notre réflexion réside dans l'idée que le succès entrepreneurial est celui de l'entrepreneur, mais aussi le succès de la startup (Solymossy, 1998). Ainsi, la startup en elle-même ne peut pas simplement se confondre avec l'entrepreneur, puisque l'entrepreneur n'en est qu'une partie et que la temporalité d'une startup (et donc de son succès) et celle de la carrière d'un entrepreneur, sont bien entendu différentes. Par conséquent, il nous semble essentiel, pour pouvoir appréhender le succès entrepreneurial, d'intégrer à la fois le succès de l'entreprise, c'est-à-dire de la startup, mais également de celui du ou des fondateurs de cette

dernière. Ainsi, bien que la startup et ses fondateurs soient fortement liés, certains critères peuvent ne s'appliquer qu'aux individus et non à l'entreprise, et inversement. Cette dichotomie entre la startup et le ou les individus l'ayant fondée nous semble donc nécessaire pour capter l'intégralité du succès entrepreneurial.

Le succès, dans le domaine des Sciences de Gestion, est souvent assimilé à la notion de performance, liée à des mesures économiques. Cette même performance revêt des réalités très diverses selon les chercheurs, comme le relèvent Murphy, Trailer et Hill (1996) : « *Avec peu d'accord entre les chercheurs sur la définition et les objectifs de l'entrepreneuriat, il n'est pas surprenant que les définitions de performance couronnée de succès pour les nouvelles entreprises et les variables utilisées pour mesurer la performance varient considérablement* ». À partir d'une revue de littérature sur l'entrepreneuriat de 1987 à 1993, les auteurs déterminent le succès comme étant une dimension, parmi d'autres, de la performance. En prenant en compte les différents facteurs et dimensions étudiées au sein de leur revue de littérature et en l'appliquant à un échantillon de 586 entreprises américaines ayant fourni leurs données financières jusqu'en 1993, Murphy et al (1996) remarquent que les études unidimensionnelles de la performance sont lacunaires et trop simplistes, du fait de corrélations souvent faibles, voire parfois négatives entre les différents facteurs étudiés pour déterminer la performance. Il est donc, selon eux, indispensable d'utiliser un **modèle multidimensionnel** pour pouvoir parvenir à des conclusions plus solides scientifiquement. Par ailleurs, les auteurs soulignent la nécessité d'utiliser des mesures non-financières, en plus des mesures financières. Il convient alors d'effectuer une double séparation concernant les critères du succès entrepreneurial d'une part en séparant la Startup et l'entrepreneur et d'autre part en séparant les dimensions objectives et subjectives.

1.1 Des critères de succès liés à la startup

Centrons tout d'abord l'attention sur les critères de **succès objectifs de la startup**. De nombreux critères objectifs ont été avancés par la littérature concernant la détermination du succès objectif de la startup.

Certains de ces critères se rapportent à des mesures économiques. Ainsi, Miskin et Rose (1990) déterminent le succès comme étant l'atteinte du seuil de rentabilité. La pérennité de l'entreprise est également souvent avancée comme étant un signe du succès entrepreneurial. En ce sens, Gafsi (2016) indique : « *Nous considérons, ainsi, que pour évaluer le succès d'une entreprise, le critère de survie doit être considéré comme la base de mesures. Mais cet indicateur doit être adjoint avec un indicateur simple et dynamique, à savoir l'évolution du chiffre d'affaires* ». Gafsi (2016) retient deux critères pour définir le succès entrepreneurial : la pérennité et le chiffre d'affaires. L'auteur considère ainsi que le succès ne peut se limiter à la seule pérennité de l'entreprise, car cela ne permettrait pas de différencier les entreprises créées qui demeurent « *petites et peu profitables* ».

D'autres auteurs, tels que Tamasy (2006) considèrent également la survie de l'entreprise comme un élément clef du succès entrepreneurial, s'inscrivant ainsi dans la théorie d'écologie des populations en théorie des organisations, selon laquelle les organisations sont soumises à un processus de sélection par l'environnement : les organisations en adéquation avec les exigences de l'environnement possèdent un avantage en matière d'acquisition de ressources. Elles sont « sélectionnées » pour survivre et les autres sont éliminées.

Pour leur part, Gatewood, Shaver et Gartner (1995) considèrent qu'un élément du succès entrepreneurial est la réalisation de la première vente, la génération du premier chiffre

d'affaires. Bien que ce critère du succès entrepreneurial soit insuffisant pour différencier les startups à succès des autres (puisque'il est tout à fait possible pour une entreprise de générer du chiffre d'affaires avant de périliter), il peut s'agir là d'une étape dans un processus plus large permettant le succès entrepreneurial (Witt 2004).

En plus de la survie, certains auteurs ont également adjoint la croissance de la startup comme critère du succès (Lasch, Le Roy et Yami (2005)). Cette croissance peut être celle du chiffre d'affaires, mais aussi celle de la taille de la startup et du nombre d'employés.

Les critères évoqués jusqu'à présent semblent néanmoins lacunaires quant à la détermination du succès. La survie d'une startup n'implique pas nécessairement qu'elle grandisse fortement, quand bien même elle serait profitable, de même que l'existence d'une croissance positive, qu'il s'agisse du chiffre d'affaires ou du nombre d'employés n'assure pas l'existence d'un taux de croissance élevé. Il paraît donc essentiel de prendre en compte d'autres dimensions et certains auteurs, allant en ce sens, ont mis en place des approches multidimensionnelles du succès entrepreneurial.

Hinz et Jungbauer-Gans (1999), en s'intéressant particulièrement aux entrepreneurs étant au chômage préalablement au lancement de leur startup, ont défini le succès à travers sept facteurs, parmi lesquels plusieurs constituent des critères objectifs du succès, liés à la startup. Nous listons ainsi les quatre critères suivants : la survie, la croissance de l'emploi, la croissance du chiffre d'affaires, la génération de bénéfices.

Solymossy (1998) divise également le succès entrepreneurial en deux types : d'un côté le succès économique et de l'autre, le succès non-économique. Au sein du succès économique, plusieurs dimensions sont prises en compte, telles que la croissance annuelle moyenne des ventes, le revenu reçu par l'entrepreneur et la croissance de l'emploi au sein de la startup. De même que le font d'autres auteurs, Witt (2004) inclut également les taux de croissance comme éléments de mesure du succès. Ces taux s'intéressent à la croissance des ventes, du nombre d'employés, ainsi que du total du bilan. De plus l'auteur inclut également la génération de profits comme mesure du succès, ainsi que le retour sur investissement. Ces mesures constituent bien des critères objectifs liés à la startup.

Au-delà de ces critères objectifs, intéressons-nous maintenant aux **critères subjectifs de succès de la startup**. Ceux-ci sont nettement moins nombreux dans la littérature. Parmi les auteurs qui ont explorés ce terrain, nous pouvons citer Hinz et Jungbauer-Gans (1999) qui mettent en évidence le rôle de l'évaluation subjective de l'établissement sur le marché, que l'on pourrait assimiler à la renommée de la startup.

Quoi qu'il en soit, bien que cela soit peu abordé au sein de la littérature en entrepreneuriat, il nous semble que d'autres critères peuvent constituer des éléments de succès **subjectifs**, liés à la startup, qu'il nous semble essentiel d'intégrer à notre modélisation. Tel est le cas de la satisfaction des clients, qui même si elle influence la renommée précédemment citée, ne se limite pas à celle-ci. Il convient également de tenir compte de la création de partenariats avec d'autres organisations, permettant de créer des synergies et de créer de la valeur. Enfin, il est possible d'intégrer l'utilité sociale du projet porté par la startup. Indépendamment du niveau de reconnaissance par la population, le fait de porter un projet pouvant faciliter la vie des individus ou apportant une plus-value à l'humanité et/ou à l'environnement, peut constituer dans une certaine mesure un succès en soi. La prise en compte de ces différentes dimensions

subjectives du succès entrepreneurial nous semble alors pouvoir constituer une valeur ajoutée dans notre recherche.

1.2 Des critères liés à l'entrepreneur / l'équipe entrepreneuriale

Selon Alpander, Carter et Forsgren (1990), le succès d'une startup se mesure par la capacité du dirigeant à générer de la croissance au cours des premières années d'existence grâce à sa compétence dans la gestion des problèmes les plus critiques rencontrés par l'entreprise au cours des premières années d'existence, ce qui constitue un critère objectif.

Hinz et Jungbauer-Gans (1999) ont également inclus un critère objectif du succès, lié à l'entrepreneur dans leur modèle, à savoir la création d'un emploi à plein temps pour le fondateur. Enfin, Witt (2004), introduit un autre critère objectif du succès lié à l'entrepreneur : le passage de l'idée initiale et de la planification à la création de la startup.

Des critères subjectifs du succès entrepreneurial, liés à l'entrepreneur, peuvent également être avancés. Pour Hinz et Jungbauer-Gans (1999), il s'agit de la satisfaction personnelle de ce dernier. Solymossy (1998) inclut également la satisfaction de l'entrepreneur à la fois vis-à-vis de ses objectifs personnels et vis-à-vis de la performance perçue de la startup, comme critère de succès. Il est à noter que cette perception subjective du succès est également introduite dans le modèle de Witt (2004). Arthur et al (2005) et Lebègue (2015), dans leurs recherches sur le succès de carrière, introduisent également des critères subjectifs pouvant se rapporter au succès entrepreneurial, à savoir « l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle », auquel Lebègue ajoute « la reconnaissance de l'entourage » et « le développement de soi et de ses compétences ». Enfin, Chen et al. (2018) y ajoutent la « joie entrepreneuriale », ainsi que l'absence « d'intention de quitter son poste d'entrepreneur ».

Nous présentons dans le tableau 1, une synthèse des différentes dimensions du succès entrepreneurial de la startup telles qu'elles émergent de la littérature¹.

¹ Les dimensions du succès entrepreneurial en « vert » constituent une valeur ajoutée propre à notre modélisation.

Tableau 1 : Présentation des dimensions du Succès Entrepreneurial de la startup

SUCCÈS ENTREPRENEURIAL		
	Succès de la startup	Succès de l'entrepreneur
Succès objectif	Atteinte du seuil de rentabilité / Génération de profits (Miskin et al. ; Hinz et al. ; Witt)	Capacité à gérer les problèmes critiques rencontrés par la startup (Alpander et al.)
	Survie de la startup au cours des premières années d'existence (Gafsi ; Tamàssy ; Hinz et al. ; Witt)	Création d'un emploi à plein temps pour le fondateur (Hinz et al.)
	Croissance du chiffre d'affaires (Gafsi ; Hinz et al. ; Solymossy ; Witt)	Passage de l'idée initiale à la création de la startup (Witt)
	Croissance du nombre de salariés (Lasch et al. ; Hinz et al. ; Solymossy ; Witt)	
	Réalisation de la première vente (Gatewood et al.)	
	Génération d'un revenu pour l'entrepreneur (Solymossy)	
	Croissance du total du bilan (Witt)	
	Retour sur investissement (Witt)	
Succès subjectif	Renommée de la startup (Hinz et al.)	Satisfaction de l'entrepreneur (Hinz et al. ; Solymossy ; Witt ; Judge et al.)
	Satisfaction des clients	Equilibre vie personnelle / vie professionnelle (Arthur et al. : Lebègue)
	Création de partenariats avec d'autres organisations	Reconnaissance de l'entourage (Lebègue)
	Utilité sociale du projet porté par la startup	Développement de soi et de ses compétences (Lebègue)
En gras : valeur ajoutée		

Une fois cette revue de littérature effectuée quant au succès entrepreneurial, nous testons la modélisation du succès entrepreneurial à la laquelle nous sommes arrivé, à travers une étude qualitative menée auprès de créateurs de startups en France.

2. Résultats de l'étude qualitative sur le succès entrepreneurial

Une étude qualitative a été réalisée, à l'appui de vingt-huit entretiens approfondis avec des fondateurs de startups, évoluant dans l'écosystème entrepreneurial français, afin d'identifier les différentes dimensions du succès entrepreneurial de la startup.

L'échantillon est décrit en annexe. Nous avons interrogé autant d'hommes que de femmes de diverses catégories d'âge. L'échantillon est ainsi composé de 14 hommes et 14 femmes. La moyenne d'âge des entrepreneurs interrogés est de 35,7 ans. L'échantillon comprend aussi bien des entrepreneurs novices, ayant créé leur première startup, que des entrepreneurs confirmés, qui n'en sont pas à leur premier projet de création d'entreprise.

Nous reprenons les différentes dimensions du succès entrepreneurial de la startup, afin de tester si celles-ci sont vérifiées. A cet effet, nous distinguons d'une part les dimensions objectives et subjectives de la startup et d'autre part les dimensions objectives et subjectives de l'entrepreneur. Ensuite, nous ferons la synthèse des résultats qui ont émergé des entretiens.

2.1 Le succès objectif et subjectif de la startup

2.1.1 Le succès objectif de la startup

Divers indicateurs de performance sont cités, de manière quasi unanime (26 répondants sur 28) par les entrepreneurs interrogés pour caractériser le succès de la startup. Tel est le cas notamment de la croissance du chiffre d'affaires et de la création du nombre d'emplois.

Hugo	« le succès de la startup, c'est avant tout la croissance... La croissance du chiffre d'affaires, du nombre d'employés... »
Brice	« L'augmentation du chiffre d'affaires, le fait de créer de l'emploi, avoir fait bosser des gens, même sans forcément les salarier, tout cela ce sont des indicateurs du succès entrepreneurial »
Alexander	« Voir que ma société emploie de plus en plus de personnes, des personnes de tous horizons, maintenant dans plusieurs pays, créer une société qui croît et perdure, ça c'est le succès selon moi »
Solange	« Les critères pour le succès entrepreneurial sont déjà la capacité à avoir une forte croissance du chiffre d'affaires et du nombre d'emplois »
Marine	« Pour la startup, ce qui compte c'est sa capacité à générer de la croissance »

La croissance doit également être accompagnée de la rentabilité pour la quasi totalité des interviewés (23 entrepreneurs interrogés sur 28). La rentabilité est presque à chaque fois évoquée parallèlement à la croissance, liant fortement ces deux critères. Seuls cinq interviewés évoquent la croissance sans évoquer la rentabilité comme critère de succès, et deux mettent en avant la rentabilité, sans aborder la croissance.

Déborah	« la croissance de son chiffre d'affaires pour atteindre le succès, cela ne suffit pas en soi. Il faut que l'activité soit rentable »
Christian	« Il faut que l'activité soit rentable. Si elle consomme de l'argent, c'est qu'elle n'a pas encore rencontré le succès »
Ludovic	« La rentabilité c'est le clef »
Claire	« Et la rentabilité bien sûr ! Une société qui n'est pas rentable ne peut pas être un succès selon moi »
Alexander	« Une croissance qui ne mène jamais à la rentabilité n'est pas saine »

Cette rentabilité est liée à la mise en place d'un business model lui-même rentable et pérenne pour la moitié des personnes interrogées. De plus, l'intégralité des interviewés évoquant le business model pérenne comme critère du succès, mettent également en avant la rentabilité comme critère du succès, liant ainsi ces deux éléments. Le business model apparaît donc comme primordial.

Ludovic	« Avec ma précédente startup, on a fait plein d'erreurs et pourtant on a trouvé un business model rentable très rapidement. Les gens étaient prêts à payer pour notre service et en soi c'est un succès. Avec l'actuelle, on a énormément d'utilisateurs, une très belle notoriété, mais pour le moment chaque utilisateur nous coûte le double de ce qu'il nous rapporte... »
Morgane	« Sinon, je ne sais pas trop, peut-être avant d'atteindre la rentabilité, au moins d'avoir un business model qui lui peut être rentable »
Laurent	« c'est la clef. Trouver un produit que les gens utilisent, bien sûr c'est important, mais il y a une grande différence entre utiliser ton produit, et être »

	<i>prêt à payer, d'une manière ou d'une autre, pour ce produit. C'est ça la clef, trouver le bon business model. Innover ce n'est pas qu'une question de technologie, on peut innover sur le business model également »</i>
Caroline	<i>« Mais, même avant cela, le fait de pouvoir trouver un modèle d'affaires rentable, même si cela n'implique pas forcément la rentabilité de suite, avec toute une stratégie pour y parvenir, c'est un critère du succès »</i>

On retrouve donc bien dans les entretiens les variables relatives à l'atteinte du seuil de rentabilité de l'entreprise, au profit, au nombre de salarié ou encore au chiffre d'affaires, comme nous l'avons anticipé à partir de la littérature. En revanche, la référence à la première vente n'est pas particulièrement évoquée, il paraît plutôt secondaire, même s'il conditionne bien sur le chiffre d'affaires.

Le succès financier de la startup est également largement mis en avant dans les interviews. Ainsi, pour vingt-deux des vingt-huit interviewés, il s'agit là d'un critère clef du succès entrepreneurial.

Benjamin	<i>« l'objectif, (...) c'est de générer un capital suffisant pour pouvoir faire autre chose. C'est également avoir un salaire confortable. La vraie réussite d'une startup c'est quand elle est vendue. Sinon, il y a tellement eu de bulles, que l'on sait ce que ça vaut... »</i>
Charlotte	<i>« Quand j'ai décidé de me lancer dans l'entrepreneuriat, je me suis dit qu'au-delà de l'intérêt personnel, il fallait que cela vaille l'investissement, le risque pris. Je renonçais à un salaire confortable et assuré, alors il faut qu'au final je m'y retrouve financièrement parlant. Donc pour moi, mais je pense que ce n'est pas forcément une vision partagée, le succès entrepreneurial c'est aussi quand tu finis par gagner plus que si tu avais eu une carrière linéaire »</i>
Solange	<i>« Ce qui différencie la startup d'autres TPE, PME classiques c'est la quête de la croissance rapide et forte ».</i>

2.1.2 Le succès subjectif de la startup

La renommée de la startup est un critère ayant été mis en avant par la moitié environ des entrepreneurs et que nous considérons donc comme important.

Hugo	<i>« d'avoir une marque connue, reconnue » (Laura). « La renommée de la startup est importante à mes yeux, si on en parle dans les médias, c'est un signe de succès »</i>
Caroline	<i>« Le fait d'apparaître dans de nombreux médias et d'avoir nos tailleurs portés par des célébrités, des femmes politiques et des journalistes, c'est extrêmement important et cela me rend fière ! »</i>
Agathe	<i>« Je pense que la renommée peut aussi constituer en soi un critère de succès »</i>

Seize des vingt-huit entrepreneurs interrogés ont avancé l'utilité sociale de la startup comme un critère du succès. Il apparaît donc que cet aspect, original puisque non étudié dans la littérature, correspond bien à une dimension du succès de la startup.

Caroline	<i>« si elle est utile aussi socialement, cela peut permettre d'être un succès, même si certains autres critères sont moins bien remplis »</i>
Laurent	<i>« avoir une activité qui a un sens »</i>

Sandra	<i>« apporter ma petite pierre à l'édifice du changement de paradigme auquel on fait face pour sauver la planète »</i>
--------	--

Concernant la satisfaction et la fidélisation des clients, seulement 5 entrepreneurs l'ont cité comme étant un critère du succès entrepreneurial. C'est donc un élément relativement peu évoqué, bien que très important aux yeux de celles et ceux qui l'ont introduit.

Fulbert	<i>« la satisfaction des clients et leur fidélité, (...) c'est le juge de paix en quelque sorte »</i>
Mathieu	<i>« Enfin, la fidélité des clients, c'est un élément que l'on met assez peu en avant, mais c'est un critère clefs selon moi. Cela montre à quel point on est utile »</i>

Enfin, certains des indicateurs du succès de la startup que nous avons anticipé, ne sont pas cités par les personnes interrogées. Tel est le cas de la survie de la startup, ainsi que la création de partenariats avec d'autres entreprises.

2.2 Les dimensions objectives et subjectives de l'entrepreneur

2.1.2 Le succès subjectif de l'entrepreneur

Concernant les dimensions du succès entrepreneurial lié à l'entrepreneur lui-même, la dimension qui ressort le plus des entretiens réalisés est relative à l'accomplissement personnel de ces derniers. Ainsi, 12 des interviewés estiment que la réussite de la startup consiste en un accomplissement, une satisfaction personnelle très forte et cela dépasse même la réussite objective et financière de la startup.

Solange	<i>« avant tout apporter une innovation qui a du sens, individuellement et collectivement. C'est un succès personnel si cela correspond à mon système de valeurs »</i>
Chantal	<i>« s'accomplir personnellement, en tant qu'être humain, en tant que femme. Le reste est accessoire de mon point de vue »</i>
Brice	<i>« la satisfaction dans ce que j'ai fait, même si on a fini par mettre la clef sous la porte, c'est (un) des éléments du succès selon moi »</i>

Au-delà, la moitié des interviewés évoquent également la notion de bonheur comme critère du succès entrepreneurial.

Justine	<i>« Le succès pour moi, c'est très lié à mon épanouissement et mon bonheur »</i>
Agathe	<i>« C'est être heureuse de ce que je fais chaque matin et avoir un sens à cela »</i>
Mathieu	<i>« réussir, c'est faire ce qui me plaît déjà »</i>
Céline	<i>« Il faut aussi que le fondateur ou la fondatrice soit heureux ou heureuse de ce qu'il ou elle fait »</i>

On retrouve également dans les discours des personnes interrogées, une référence à la reconnaissance ou la renommée personnelle, même si celle-ci n'est évoquée que dans 5 entretiens (sur 28). Par conséquent, la renommée personnelle apparaît bien comme un élément constitutif du succès subjectif entrepreneurial de la startup, mais elle ne semble pas prépondérante.

Martial	<i>« Quand j'étais plus petit, je voulais être acteur. À défaut d'avoir le talent »</i>
---------	---

	<i>nécessaire, pour moi l'entrepreneuriat, je vois cela également comme un moyen d'être connu. Pour moi c'était ça ou la politique, et je trouve l'entrepreneuriat plus utile étonnamment »</i>
Morgane	<i>« On peut dire que c'est important d'être reconnu et bien sûr j'aimerais faire des couvertures de journaux, mais je ne vis pas trop mal le fait de ne pas être la Elon Musk française (rires) ! »</i>
Caroline	<i>« Être interviewée souvent en tant que fondatrice, c'est un succès en soi, donc merci pour cette invitation aujourd'hui ! »</i>

On trouve dans les entretiens la référence au développement de soi et à la réalisation de soi, en revanche moins au développement des compétences. En revanche, l'on ne trouve pas de référence à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

2.2.2 Le succès objectif de l'entrepreneur

La capacité pour l'entrepreneur de pouvoir se verser un salaire grâce à la startup n'est évoquée qu'au cours de neuf entretiens (sur 28).

Morgane	<i>« Je me verse un salaire, bien sûr pas comme en Private Equity ! Mais tout de même c'est une réussite en soi je trouve »</i>
Thomas	<i>« Se verser un salaire d'abord (rires). On va parler franchement entre nous. Le salaire c'est vraiment un des critères de réussite : tu dois pouvoir vivre de ton entreprise, de ta passion. Sinon c'est du bénévolat, c'est bien mais c'est pas un métier (rires) »</i>

Enfin, certaines dimensions du succès de l'entrepreneur que nous avons anticipé ne sont pas confirmées. Ainsi, il n'apparaît pas dans les entretiens de référence à la capacité à gérer des problèmes critiques ni le passage de l'idée initiale à la création d'entreprise.

2.3 Synthèse des résultats de l'étude empirique

Finalement, à l'issue de l'étude qualitative menée auprès de 28 entrepreneurs, nous pouvons synthétiser nos résultats par rapport à la compréhension de la notion de succès entrepreneurial de la startup dans le tableau dessous :

Tableau 2 : Synthèse des résultats de l'étude empirique

Succès objectif de la startup	Succès objectif de l'entrepreneur
• Atteinte du seuil de rentabilité / Génération de profits (confirmé) • Survie de la startup au cours des premières années d'existence (partiellement confirmé) • Croissance du chiffre d'affaires (confirmé) • Croissance du nombre de salariés (confirmé) • Réalisation de la première vente (confirmé) • Retour sur investissement / succès financier (confirmé)	• Capacité à gérer les problèmes critiques (non confirmé) • Création d'un emploi à plein temps pour le fondateur (confirmé) • Passage de l'idée initiale à la création de la startup (non confirmé)
Succès subjectif de la startup	Succès subjectif de l'entrepreneur
• Renommée de la startup (confirmé) • Satisfaction et fidélisation des clients (partiellement confirmé) • Création de partenariats avec d'autres organisations (non confirmé) • Utilité sociale du projet (confirmé)	• Satisfaction de l'entrepreneur (confirmé) • Equilibre vie personnelle / vie professionnelle (non confirmé) • Reconnaissance de l'entourage (partiellement confirmé) • Développement de soi et de ses compétences (non confirmé)

Conclusion

Cette recherche nous a permis d'identifier les dimensions du succès entrepreneurial de la startup. Elle a permis de faire émerger de la littérature que le succès entrepreneurial pouvait s'articuler autour de 4 dimensions qui incluent des caractéristiques à la fois objectives et subjectifs liés d'une part à la startup elle-même et d'autre part à l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale. De plus, une valeur ajoutée de notre étude réside également dans la mise en évidence de dimensions nouvelles, non étudiés dans la littérature, du succès entrepreneurial que sont la satisfaction et la fidélisation des clients et l'utilité sociale de la startup. Par conséquent, ce travail permet de rendre le concept de succès entrepreneurial mesurable.

Ainsi, il apparaît que selon les entrepreneurs que nous avons interrogés, le succès entrepreneurial passe par la croissance d'un indicateur financier objectif clef, qu'il s'agisse du chiffre d'affaires ou du nombre d'emplois, mais également par l'atteinte du seuil de rentabilité et d'un business model pérenne. La renommée de la startup est également un critère du succès. La satisfaction personnelle de l'entrepreneur et son plaisir ou bonheur sont aussi apparus comme des éléments clefs du succès importants, certains interviewés le plaçant au-dessus de tous les autres critères. Enfin, la mise en évidence de l'utilité sociale de la startup nous paraît être une dimension particulièrement intéressante. En effet, dans le contexte actuel, notamment marqué par la crise sanitaire liée au Covid 19 mais aussi le réchauffement climatique, cette dimension relative à l'impact social et sociétal de la startup dans son succès montre l'importance que vont prendre dans les années à venir ces thématiques.

Notre recherche présente toutefois des limites, notamment en termes de généralisation des résultats, dans la mesure où l'étude ne s'appuie que sur vingt-huit entretiens. Elle ne constitue qu'une première étape et ouvre la voie à des recherches futures qui devraient permettre d'une part de quantifier et de construire une échelle de mesure du succès entrepreneurial de la

startup ; et d'autre part d'identifier les déterminants ou facteurs clés de succès de ce dernier. Cette étude est donc le préalable à d'autres recherches à venir, en ce qu'elle permet de mieux appréhender et de rendre mesurable le concept de succès entrepreneurial de la startup et donc conditionne l'émergence de préconisations nouvelles pour renforcer le succès des startups.

Références

Alpander G. ; Carter K. ; Forsgren R. (1990). « Managerial Issues and Problem-Solving in the Formative Years », *Journal of Small Business Management*; vol. 28/2

Arthur M. ; Khapova S. ; Wilderom C. (2005). « Career success in a boundaryless career world », *Journal of Organizational Behavior*, n°26, p.177-202.

Bates T. (1995). « Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups », *Journal of Small Business Management*

Blank S. ; Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch, 608 p.

Bosma N. ; Van Praag M. ; De Wit G. (2000). « Determinants of successful entrepreneurship », S.-S. *A. O. E. a. SMEs*

Chen M.-H. ; Chang Y.-Y. ; Pan J.-Y. (2018), « Typology of creative entrepreneurs and entrepreneurial success », *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 12 No. 5, p. 632-656.

Dubocage E. (2006). « L'évaluation de la « start-up » par le capital-risqueur entre objectivité, jugement et mimétisme », *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 173, p. 9-18.

Fridenson P. (2013). *Entreprises de haute technologie, État et souveraineté depuis 1945*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France

Gafsi R. (2016). « Le succès indicateur de mesure de l'efficacité de l'accompagnement : Une étude empirique dans le domaine entrepreneurial », Association Internationale de Management Stratégique

Gatewood E. ; Shaver K. ; Gartner W. (1995). « A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation », *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, p. 371-391.

Hinz T. ; Jungbauer-Gans M. (1999). « Starting a business after unemployment: characteristics and chances of success (empirical evidence from a regional German labour market) », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 11:4, p. 317-333.

INSEE (2019). « Les créations d'entreprises en 2018 », *Insee Première*, n° 1734

Iselin F. (2011). « Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques », *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 187, p. 58-71.

Julien P. A., Marchesnay M. (2011), l'entrepreneuriat, Economica.

KPMG Pulse (2020) – en ligne

<https://www.kpmg-pulse.fr/start-up-les-chiffres-cles-de-lecosysteme-a-connaître-en-2020/>

Lasch F. ; Le Roy F. ; Yami S. (2005). « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC », *Revue française de gestion*, n° 155(2), p. 37-56.

Lebègue T. (2015). « La réussite de carrière entrepreneuriale des femmes », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14, p. 93-127.

Miskin V. ; Rose J. (1990). « Women entrepreneurs: factors related to success », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, p. 27-38.

Morin T. ; Rodrigues C. ; Abeille-Becker C. (2013). « Chapitre 3 – Entreprise et organisations : I. Les transformations de l'entreprise depuis le XIXème siècle », *Économie, sociologie et Histoire du Monde contemporain, Armand Colin*, p. 97-160.

Murphy G. ; Trailer J. ; Hill R. (1996). « Mesuring performance in Entrepreneurship », *Research Journal of Business Research*, Vol. 36

Ries E. (2011). *The Lean Startup*, Crown Business, 336 p.

Solymossy E. (1998). « Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success », Case Western Reserve University, United States

Stucki T. (2014). « Success of start-up firms: the role of financial constraints », *Industrial and Corporate Change*, Volume 23, p. 25-64.

Tamasy C. (2006). « Determinants of Regional Entrepreneurship Dynamics in Contemporary Germany: A Conceptual and Empirical Analysis », *Regional Studies*, vol. 40, n° 4, pp. 365-384.

Witt P. (2004). « Entrepreneurs' networks and the success of start-ups », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 16

Annexe : Profil des entrepreneurs interviewés

Prénom	Âge	Genre	Activité de la startup	Année de création	Structure juridique
Benjamin	30 ans	m	Plateforme d'aide aux financements	2015	SAS
Justine	26 ans	f	Plateforme de cours de sport en ligne	2018	SAS
Arnaud	42 ans	m	École d'informatique sans frais	2013	Association
Morgane	30 ans	f	Cours de sport au sein des entreprises	2017	SAS
Christian	56 ans	m	Agence de voyage spécialisée spécialiste des « road trips »	2016	SAS
Hugo	27 ans	m	Livraison de déjeuners équilibrés	2018	SAS
Solange	45 ans	f	Plateforme de mise en relation avec des praticiens de médecines douces	2016	SAS
Laura	36 ans	f	Infusions bio 100% françaises	2015	SASU
Brice	30 ans	m	Assurance auto collaborative	2016	SAS
Déborah	44 ans	f	Réseau social réservé aux femmes	2017	SAS
Ludovic	36 ans	m	Application de rencontres professionnelles	2013	SAS
Claire	31 ans	f	Marque de vêtements anti-sexistes	2016	SAS
Caroline	29 ans	f	Marque de tailleurs	2018	SAS
Alexander	33 ans	m	Plateforme de conciergerie pour location d'appartement et chambres	2016	SAS
Chantal	52 ans	f	Réseau féminin de business angels	2003	Association
Marine	28 ans	f	Marque éco-responsable de bijoux Made in France	2018	SASU
Fulbert	34 ans	m	Marque de vêtements de luxe accessibles, sans intermédiaires	2013	SAS
Charlotte	28 ans	f	Plateforme de brocante en ligne	2014	SAS
Martial	50 ans	m	Société de notation dans l'enseignement supérieur	1994	SA
Christophe	35 ans	m	Location de mobilier de bureau	2015	SASU
Mathieu	34 ans	m	Société de conseil en informatique	2014	SAS
Sandra	32 ans	f	Lumière par bioluminescence	2014	SAS
Laurent	37 ans	m	Plateforme de vente de voitures d'occasion	2013	SAS
Julien	31 ans	m	Co-voiturage domicile-travail	2012	SAS
Thomas	36 ans	m	Vente de vêtements d'occasion	2013	SAS
Julia	30 ans	f	Livraison de repas	2015	SAS
Agathe	38 ans	f	Think tank sur l'entrepreneuriat	2015	Association
Alix	39 ans	f	Cagnotte en ligne et transfert d'argent	2008	SAS