

Partie 3

Des outils pour mieux organiser et améliorer le processus décisionnel

- | | |
|-------------------|--|
| Chapitre 1 | L'importance relative des fonctions opérationnelles au sein des start-up : l'art de réunir et de répartir des ressources rares |
| Chapitre 2 | Les pratiques informelles et formelles de communication interne dans les TPE et les PME |
| Chapitre 3 | Trop petit pour faire du marketing ? |
| Chapitre 4 | Responsabilité sociétale et performance en PME : une étude exploratoire en Rhône-Alpes |
| Chapitre 5 | Étude de l'implémentation de nouvelles structures organisationnelles par les PME dans une optique d'innovation : application du modèle du champ des forces de Lewin |
| Chapitre 6 | Chaînes Globales de Valeur et problématique de la RSE dans les PME : vers un changement de paradigme des dispositifs d'audit ? |
| Chapitre 7 | L'approche effectuale : une nouvelle façon de penser la décision stratégique dans la PME |
| Chapitre 8 | Le Territoire, terreau de l'apprentissage stratégique |
| Chapitre 9 | Vers l'organisation intelligente |

CHAPITRE 1

L'importance relative des fonctions opérationnelles au sein des start-up : l'art de réunir et de répartir des ressources rares

Étienne KRIEGER

Professeur affilié à HEC Paris

Thomas LITTEE

Étudiant en Master de Finance à Tsinghua University en Chine et diplômé d'un Master en Management d'HEC Paris

Introduction

L'entrepreneuriat et l'innovation, en période de chômage élevé, sont souvent vus comme des solutions à la stagnation économique. Les crises se sont souvent révélées être des catalyseurs d'innovation. Par exemple, « IBM, Disney, Microsoft et Apple ont été créés pendant une récession¹ ». Les économistes et les politiques ont depuis longtemps bien compris l'intérêt de l'entrepreneuriat pour l'économie : gain de productivité, innovation, emploi et croissance. De nombreuses initiatives publiques tentent d'enclencher un cercle vertueux pour la croissance. Par exemple, le statut d'auto-entrepreneur a permis un développement sans précédent de l'entrepreneuriat, multipliant les microstructures de services mais également réduisant le coût du travail pour des entreprises innovantes au stade de jeune pousse. L'Insee estime ainsi à 500 000 le nombre annuel de créations d'entreprises.

1. Les start-up vont-elles nous aider à faire baisser le chômage ?, *Harvard Business Review*, Avril-Mai 2013, pp. 18-19.

Bien que marginale en volume d'affaires, la start-up est au cœur de la dynamique entrepreneuriale. Il faut la mettre en perspective avec la révolution des technologies de l'information, saut technologique qui a précipité l'innovation technique et organisationnelle dans un environnement changeant et peu concurrentiel (« *disruptive innovation* »). Il faut aussi l'appréhender au sein d'une évolution plus large des modèles d'innovation pour les entreprises matures. En effet, passant d'un modèle d'innovation fermé et propriétaire à un modèle d'innovation ouvert, les entreprises ont également donné de l'espace à de jeunes pousses pour grandir, avec en prime une possibilité de revente rapide pour les entrepreneurs si la technologie tient ses promesses. Ainsi, de nouveaux types d'entrepreneurs ont vu le jour, du *serial entrepreneur*, qui exploite les opportunités de marché et revend rapidement son entreprise pour en créer une nouvelle, au *business angel*, entrepreneur ayant fait fortune et prenant des participations dans de nouvelles start-up en phase d'amorçage. Un écosystème entrepreneurial inspiré de la Silicon Valley américaine s'est développé de façon plus ou moins contrôlée afin de favoriser le développement des entreprises innovantes.

Dans ce contexte, il est primordial de comprendre le processus de création d'entreprise, en particulier d'entreprise innovante. La littérature académique est riche sur ce sujet, mais la France a donné peu d'études sur ses spécificités (si elles existent). Surtout, la majorité des travaux réalisés sur ces thématiques s'est attachée à comprendre l'écosystème dans lequel baigne la création d'entreprise, en particulier le système financier, et non pas le processus même de création. Cela s'explique principalement par le peu d'informations publiques collectées sur les start-up françaises comparativement à d'autres pays.

La contribution de cet article à la littérature est d'étudier un aspect fondamental de la création d'entreprises innovantes en France : l'importance relative des principales fonctions opérationnelles au sein de la start-up. À travers une enquête réalisée auprès de plus de cent cinquante créateurs d'entreprise, cet article ambitionne d'analyser l'équilibre fragile entre les différentes fonctions au sein de la start-up. L'intérêt est notamment de mieux comprendre les priorités des entrepreneurs dans leurs activités quotidiennes.

1. Les fonctions clés au sein de l'entreprise innovante

1.1. Les caractéristiques de la répartition des fonctions clés dans les start-up

La répartition des fonctions se comprend tout d'abord à travers le prisme de la gestion des ressources humaines. Historiquement, comme le rappellent Keating et Olivares (2007), les travaux de recherches s'intéressant aux ressources humaines n'ont que peu examiné les start-up, celles-ci n'ayant que rarement des départements dédiés et une politique formalisée, et se sont davantage focalisés sur les grandes entreprises. Dans un mouvement parallèle, les recherches sur l'entrepreneuriat se sont détournées de la gestion des ressources humaines, considérée comme antithétique de la croissance et de la flexibilité car perçue comme bureaucratique et pesante. Les ressources humaines sont néanmoins un paramètre clé pour le succès d'une start-up (Aldrich et Langton, 1997 ; Heneman, Tansky, et Camp. 2000 ; Katz, Aldrich, Welbourn et Williams, 2000).

Le mouvement principal à l'œuvre au sein d'une start-up est la formalisation et la cristallisation progressive des ressources dans des départements donnés en fonction de la croissance que connaît l'entreprise. Greiner (1998) a associé à différents stades de développement d'une société une gestion particulière de ressources humaines. Dans son modèle, la start-up correspond au premier stade de développement, qu'il appelle la créativité. La société, de petite taille, dont l'activité principale est de mener un bien ou un service de sa conception jusqu'à sa commercialisation, baigne dans une ambiance entrepreneuriale. La communication interne n'est pas formalisée, la rémunération est principalement basée sur la promesse future d'une plus-value. Greiner souligne que le fondateur de la société n'a initialement pas un rôle managérial fort, mais qu'il met à profit ses compétences techniques pour enclencher le processus de développement. Les qualités de leadership de l'entrepreneur sont essentielles à la réussite de la start-up, car elles garantissent que tous travaillent dans la même optique et partagent une vision stratégique claire. Elles permettent aussi de recruter les compétences nécessaires à la réussite du projet (Bhidé, 2000). La transition de cette première phase à la seconde se fait suite à ce que l'auteur appelle une crise de leadership. En effet, au fur et à mesure que la société va croître, le besoin d'une formalisation des tâches et des relations dans le travail se fera sentir. Le fondateur sera alors

sollicité de plus en plus par des tâches annexes et managériales qu'il ne maîtrise pas forcément. L'entreprise, pour continuer à croître, aura alors davantage besoin d'un manager que d'un entrepreneur.

Ainsi, le problème récurrent auquel la société doit faire face lors de la transition de la phase entrepreneuriale vers la phase managériale est le manque de compétences managériales de l'entrepreneur fondateur ainsi que la difficulté d'avoir accès à du personnel qui pourra maintenir la croissance amorcée (Drucker, 1994). Cela conduira souvent à une crise managériale aiguë qui peut même menacer la survie de l'entreprise et redéfinir profondément la place des fondateurs dans l'entreprise.

Si le management des ressources humaines est peu développé à cause de son manque de formalisation, certaines études ont examiné le comportement de l'entrepreneur en fonction du stade de développement de la start-up. Comme il n'y a pas une formalisation des tâches comparable à une entreprise mature, les auteurs ont étudié ce que font réellement les entrepreneurs au cours du développement de leur entreprise. Ces recherches ont suivi deux voies : la première consiste à déterminer quelles sont les activités qui conduisent à l'émergence de la start-up (donc à un stade de création de la start-up), la seconde a tenté d'agréger les tâches effectuées et les rôles tenus par les entrepreneurs à un stade plus avancé de la croissance de la start-up. Cette distinction en fonction du stade de développement de la start-up est motivée par des études soulignant les changements de comportement des entrepreneurs au fur et à mesure de l'avancée de la start-up (cf. Hambrick et Crozier, 1985 ; McCarthy, Krueger et Schoenecker, 1990). Ces évolutions sont en ligne avec le cycle de vie² de leur produit/service.

Les activités effectuées par les entrepreneurs à la création de la start-up sont typiquement la rédaction d'un business plan, la constitution de l'équipe fondatrice, la recherche d'un local, l'embauche d'un premier salarié, etc. Une des préoccupations de la littérature a été de définir ces activités de façon plus précise pour comprendre leur impact sur la réussite de la start-up (recherche de bonnes pratiques). Par exemple, une étude menée par Reynolds et Curtin (2010) s'est intéressée aux différentes actions que des créateurs d'entreprise peuvent entreprendre au moment de la création de la start-up. Ils ont défini 34 activités types. Les actions les

2. La théorie du cycle de vie est basée sur le fait que les organisations fonctionnent de façon similaire en fonction de la phase de développement. Un faisceau de conditions comme le secteur et les conditions du marché, vont venir expliquer ce fonctionnement et son changement de façon généralisable.

plus citées étaient « réfléchir à la stratégie et au produit », « investir de l'argent », ou « économiser de l'argent ». Delmar et Shane (2004) ont mis en évidence que l'écriture du business plan et la création légale de l'entreprise sont les premières étapes du développement de la start-up. Ces premières démarches vont donner une légitimité à la start-up, et augmenter la probabilité d'arriver au stade de promotion et de marketing de son produit. Outre cette approche par activité, d'autres auteurs se sont intéressés à l'allocation du temps pour chaque activité. McCarthy et al. (1990) ont mesuré les tâches effectuées par les entrepreneurs de six start-up différentes. Ils ont mis en évidence les tâches suivantes : investir des fonds, développer un prototype, déterminer le marché où lancer le produit, mettre en place une équipe, former légalement la société, s'équiper (bureau, ordinateurs, téléphones), ouvrir un compte en banque et rechercher des financements. Cooper et al. (1997) ont également mis en avant huit activités principales en termes de temps passé : manager les employés, tenir les comptes, contacter des clients, gérer la production, s'occuper de la maintenance, entretenir la relation fournisseur, rechercher des financements, et faire un planning.

Les activités effectuées par les entrepreneurs à un stade plus avancé de la start-up (stade de croissance) vont évoluer par rapport au stade de création. Comme déjà évoqué plus haut, dans le cadre des ressources humaines, Hambrick et Crozier (1985) notent que dès que l'équipe de la start-up s'agrandit au-delà de l'équipe des fondateurs et qu'elle devient une organisation avec des fonctions différenciées et formalisées, les fondateurs sont confrontés à une évolution dans leurs activités et dans leurs exigences auprès des autres parties prenantes. De façon plus précise, Hanks et Chandler (1994) suggèrent que l'entrepreneur va passer d'une optique de développement du produit à celle de sa commercialisation entre les deux phases. Van de Ven, Hudson, et Schroeder (1984) ont comparé des entreprises en phase de lancement et en phase de croissance, et ont souligné que les entrepreneurs de start-up en phase de croissance se concentraient davantage sur le plan stratégique et sur les procédures de prise de décision.

Figure 1 – Tableau récapitulatif du comportement et des principales tâches de l'entrepreneur en fonction du stade de développement

	Stade d'amorçage	Stade de croissance
Churchill et Lewis (1983)	L'entrepreneur au centre d'un réseaux	Recruter des managers
Van de Ven et al. (1984)	Acquérir des clients et finaliser le produit. L'entrepreneur se concentre sur des activités internes (comme le développement produit) L'entrepreneur travaille en moyenne 47,7h par semaine	Rassembler des ressources pour financer la croissance rapide. L'entrepreneur travaille en moyenne 63,0h par semaine L'entrepreneur se concentre sur des activités externes (comme les alliances stratégiques ou la relation fournisseur)
Scott et Bruce (1987)	Acquérir des clients Production économique	Financer la croissance Garder le contrôle
Kazanjian (1988)	Développement technologique	
Kazanjian et Drazin (1990)	Mettre en place une répartition des tâches, avec au centre le marketing	Produire, vendre et distribuer des volumes importants; dépasser les crises fonctionnelles et de personnels
Hanks et Chandler (1994)	Fonction élargies Spécialisation limitée à la R&D et aux ventes	Fonctions spécialisées Spécialisation supplémentaire en production, marketing et fonctions administratives
McCarthy et al. (1990)	Traite avec les clients	Traite avec les employés, s'occupe des finances et du planning

Ainsi, les entrepreneurs n'ont pas les mêmes activités à toutes les phases de développement de leur projet. Au stade de création, ils se focalisent sur les opportunités que peut saisir leur entreprise, ils sont attentifs au développement de leur produit/service. À ce stade, les principaux défis sont la finalisation du produit et l'acquisition des premiers clients (Churchill & Lewis, 1983), et ce d'autant plus que le développement du produit n'est pas sans accroc et va monopoliser l'attention de l'entrepreneur créateur (Kazanjian & Drazin, 1990). L'entrepreneur a donc un rôle d'innovateur sur le plan technique. La taille réduite de l'entreprise permet un management direct, l'entrepreneur étant au centre de l'organisation. La communication est libre, peu de règles et de normes viennent la ralentir. Les décisions se prennent donc rapidement. Comme les ressources internes sont minimales, l'entrepreneur travaille de façon étroite avec ses fournisseurs et ses premiers clients pour développer et améliorer son produit. Lorsque la société va se développer, l'attention de l'entrepreneur s'orientera sur les leviers de la croissance et leur financement. La production, les ventes et la distribution demanderont de nouvelles compétences, en marketing ou en logistique, mais aussi du personnel administra-

tif (Hanks et Chandler, 1994). Les collaborateurs de l'entreprise se spécialiseront, l'organisation se formalisera et cherchera à optimiser les processus mis en place. Les décisions se prendront en suivant des procédures plus formelles. L'entrepreneur va alors se détourner des activités directement en rapport avec le développement et la commercialisation du produit pour se consacrer à des tâches plus managériales et plus tournées vers ses salariés, au détriment du client. Cependant, ses autres activités (comptabilité/finance, relations avec les fournisseurs par exemple) resteront dans son champ de responsabilité.

1.2 *L'influence du secteur, du stade de développement et du profil de l'entrepreneur sur la distribution du poids des fonctions*

L'objectif des entrepreneurs est d'allouer des ressources aux différentes tâches à réaliser pour mener à bien le projet initial. Les entrepreneurs vont hiérarchiser les priorités et les fonctions associées, ce qui influencera notamment la répartition du capital entre les associés fondateurs. Les Anglo-Saxons parlent à ce sujet de « *sweat equity* », ce « prix de la sueur » constituant une valorisation implicite d'un travail actuel et futur que l'entreprise ne pourrait pas payer avec des salaires classiques, du fait de ressources financières initiales souvent très limitées. Certaines fonctions apparaîtront comme non stratégiques pour l'entreprise. Les fonctions de direction, de contrôle financier, de ressources humaines, de travail administratif vont se voir allouer la plus petite part du capital humain et financier. En effet, les entrepreneurs aiment mettre en avant un management horizontal plutôt que pyramidal. Une des raisons qui pousse un manager à devenir entrepreneur ou rejoindre une start-up est cette flexibilité dans le travail (Zanakis, Renko, et Bullough, 2012). L'entrepreneur n'est pas un manager, mais un leader (Greiner, 1998). Ces tâches vont donc apparaître subalternes. On peut supposer qu'elles ne représenteront qu'une faible part des ressources allouées au départ. La volatilité de cette part sera faible entre les secteurs mais plus élevée en fonction du stade de développement. En effet, avec la recherche de financement et les besoins de recrutement, la start-up va peu à peu se doter de structures de contrôle pour gagner en efficacité. Pour les fonctions qui pourraient être considérées comme centrales dans la réussite de la start-up, en partant d'un raisonnement *a priori*, nous pouvons faire émerger deux profils principaux, dépendants de l'aspect innovant et technologique de la start-up. Dans le cas d'une start-up innovante focalisée sur une technologie de pointe, les fonctions de recherche et développement, ainsi que de production, vont initialement prévaloir par rapport à d'autres fonctions comme les fonctions

commerciales ou marketing. À l'inverse, dans le cas d'une start-up de services, le marketing et la prospection commerciale seront prépondérants.

Bien sûr, cette analyse ne peut être que dynamique. Comme il a été avancé précédemment, le stade de développement de la start-up a une influence directe sur les efforts entrepris par le fondateur et sur les aspects du projet sur lequel il va se concentrer. Au sein du même secteur, il pourra être intéressant d'analyser l'évolution du poids de chaque fonction par rapport au stade de développement du projet.

Un autre paramètre à prendre en compte sera le profil du créateur d'entreprise. En effet, l'expérience passée et la formation de l'entrepreneur vont surpondérer certains critères par rapport à d'autres. De plus, les caractéristiques de l'équipe vont aussi avoir un impact. Des profils généralistes ou des spécialistes avec une expertise clé ne vont probablement pas avoir la même analyse des priorités pour l'entreprise.

Ainsi, à partir de là, la répartition des fonctions peut se modéliser de la façon suivante :

$$\text{Ressources allouées à une fonction opérationnelle} = F(\text{secteur, stade de développement, profil des associés, profil de l'équipe})$$

2. La perception de l'importance des fonctions par les associés opérationnels

2.1 L'échantillon utilisé est constitué de start-up accompagnées dans des structures spécialisées

L'échantillon de start-up utilisé pour nos analyses est globalement composé de deux types de sociétés : des start-up avec une faible dimension technologique, provenant d'incubateurs d'écoles de commerce et d'ingénieurs (HEC, Audencia, Télécom SudParis) ; des sociétés plus technologiques, provenant du programme HEC Challenge Plus (programme d'aide à la création d'entreprises de haute technologie). Sur l'échantillon de 167 entreprises, 66 vont ainsi appartenir à la catégorie « High Tech », 101 à la catégorie « Low Tech ». En termes de stade de développement, l'échantillon va de sociétés très jeunes (« seed », ou jeunes pousses) qui n'ont pas encore commercialisé leur produit, ou en sont toujours au stade de développement du produit et de définition de leur business plan (sociétés créées de

fin 2012 à mi 2013), jusqu'à des sociétés plus matures qui ont déjà enregistré de vrais succès commerciaux (*early/growth stage*). L'originalité de cet échantillon dual est de permettre de mesurer des différences claires en termes de perception de l'importance des fonctions par rapport à l'intensité technologique de l'innovation. L'échantillon retenu va intégrer des biais liés à l'origine des start-up. Les entreprises incubées sont des entreprises innovantes jeunes à un stade de développement peu avancé. Les start-up auront souvent dans leur équipe de création des étudiants de l'école, donc une coloration (que l'on cherche à mesurer) peut s'insinuer en fonction de l'école d'ingénieurs (vs. commerce) et aussi en fonction de l'âge des incubés (souvent des étudiants de master sans expérience professionnelle). Les entreprises faisant parties de l'incubateur sont en phase d'amorçage et sont par conséquent encore très risquées. Si on peut dire qu'elles ont une probabilité de succès plus élevée qu'une start-up non encadrée par une de ces structures, on ne peut pas dériver de cet échantillon l'idée de « succès » ou de structure « optimale » réelle. L'équipe des associés fondateurs des start-up incubées est souvent la seule aux commandes et à l'exécution, la start-up n'ayant pas encore de moyens financiers significatifs. Cette remarque est bien entendu nuancée par l'âge de la start-up, les incubateurs commençant à avoir de la visibilité sur leurs anciens incubés : l'incubateur d'HEC a été fondé en 2007, l'incubateur d'Audencia en 2003, l'incubateur de Telecom SudParis (INT) en 2000 et le programme HEC Challenge Plus en 1990. Cependant, si le programme HEC Challenge Plus comporte les mêmes types de biais, ceux-ci s'expriment de façon opposée. Les start-up issues de ce programme sont plutôt matures, l'équipe des associés est d'origine plus diverse et les moyens financiers mobilisés depuis la création sont significativement plus élevés. Ainsi, si des biais existent par sous échantillons, l'échantillon complet reste représentatif des start-up innovantes en France.

2.2 Notre questionnaire invite les entrepreneurs à hiérarchiser l'importance des différentes fonctions

Nous nous sommes intéressées à six fonctions principales. Ces fonctions sont génériques, mais recourent des réalités dès les prémices de la société. Ces fonctions sont : la direction générale, le marketing, les ventes, la recherche et développement, la production et la levée de fonds. D'autres fonctions sont également importantes mais n'ont pas été intégrées à cette liste de fonctions principales : la gestion des ressources humaines (recrutement notamment), la gestion administrative, la relation fournisseur (achats), etc., en partant du présumé qu'à

un stade encore informel, ces fonctions seraient incluses dans d'autres assez naturellement par les répondants (direction générale, levée de fonds, production par exemple).

Notre questionnaire invitait les entrepreneurs à déterminer quels fondateurs seraient responsables de quelles fonctions au sein d'une start-up fictive directement inspirée de leur expérience réelle, et à allouer à chaque fonction des ressources (budget, temps). L'allocation de ressources rares permet implicitement de mesurer la perception de l'importance stratégique des fonctions dans la perspective de la réussite de la start-up (réussir la commercialisation d'un nouveau produit ou service notamment pour une start-up en stade d'amorçage). La start-up fictive est l'émanation directe de la start-up créée par l'entrepreneur. Nous lui proposons, en se basant sur son expérience réelle, de recommencer à zéro le processus de création. Nous lui offrons une flexibilité sur le nombre d'associés, le reste demeurant similaire à sa propre start-up. Les coefficients indiqués dans l'exemple ci-dessous constituent simplement un exemple de poids relatif des six principales fonctions managériales d'une start-up.

Figure 2 – Questionnaire sur la hiérarchisation de l'importance des fonctions dans l'entreprise

Critères	Coeff.
Qui dirigera l'entreprise : CEO/Directeur Général, Président d'une SAS, gérant d'une SARL ?	30
Qui sera en charge du développement commercial et des ventes ?	15
Qui sera en charge du marketing et du lobbying ?	10
Qui sera en charge de la conception et du développement technique de l'offre (R&D / Création) ?	20
Qui sera en charge de la production, de la logistique et des processus qualité ?	10
Qui sera en charge des levées de fonds et de la gestion financière ?	15

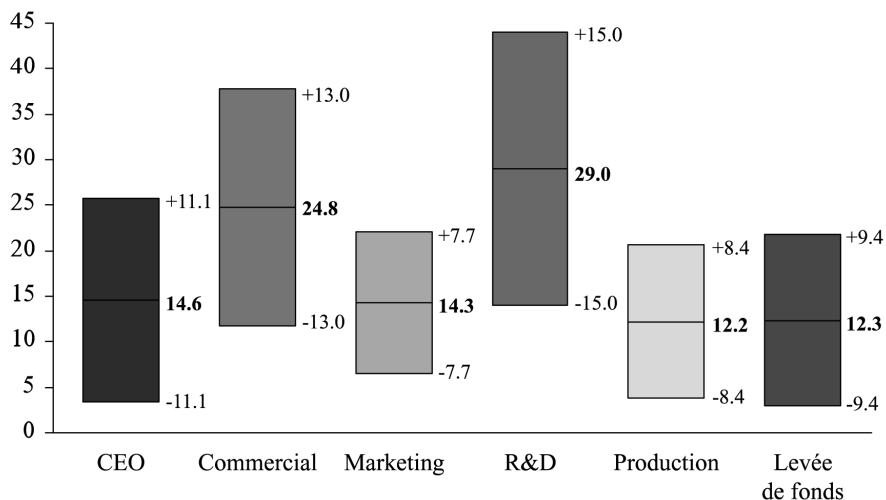
3. Résultats

3.1 La répartition des fonctions au sein des start-up : description

Moyennes et écarts types

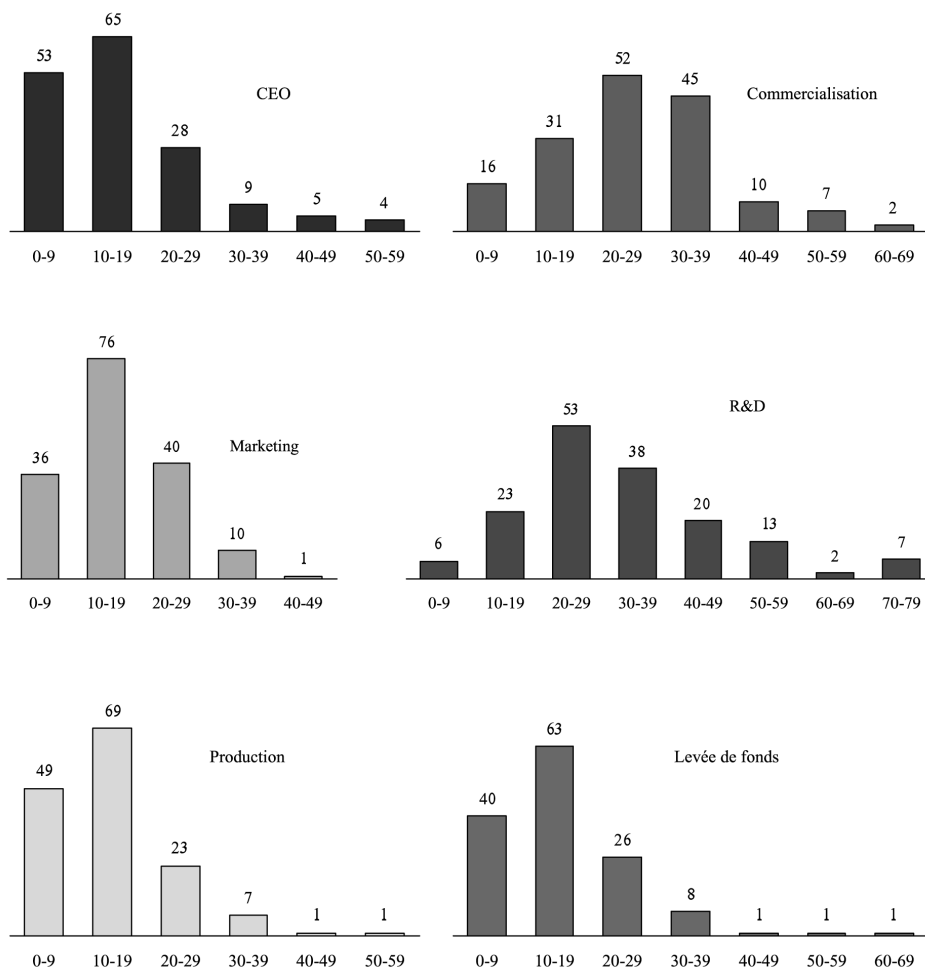
La répartition des fonctions permet de mettre en avant certaines fonctions au détriment d'autres. En première analyse, la fonction centrale aux yeux des entrepreneurs est le développement du produit/service (score moyen de la R&D de 29,0 sur les 100 points à attribuer). La commercialisation va également accaparer l'attention de l'entrepreneur (score moyen de la fonction commercialisation de 24,8). Plus marginale et contrairement à notre intuition initiale, la fonction de CEO (directeur général) est perçue comme annexe (score moyen de 14,6). La priorité est au produit, la start-up n'a pas besoin d'un manager mais d'un leader qui endosse les responsabilités de gestion de façon occasionnelle. Cependant, ces moyennes sont peu représentatives intrinsèquement. L'écart-type est significatif pour les fonctions R&D (15,0 pts), commerciale (13,0 pts) et CEO (11,1 pts), soulignant que plusieurs facteurs influencent la perception de l'importance de telle ou telle fonction pour l'entrepreneur : le secteur, l'expérience de l'entrepreneur et le stade de développement du produit sont a priori des facteurs explicatifs de cette volatilité. Les fonctions marketing, production et levée de fonds ont obtenu des scores plus faibles et surtout plus resserrés autour de la moyenne : en moyenne, le marketing récupère 14,3 points de ressources, la production 12,2 et la levée de fonds 12,3. La fonction la moins volatile est le marketing.

Figure 3 – Moyennes et écarts types des différentes fonctions au sein de la start-up



L'analyse de la distribution des scores en fonction d'une segmentation décimale recoupe ces premières remarques. Les fonctions ont une distribution de type loi beta, avec des queues de distribution plus ou moins épaisses et asymétriques et des valeurs relativement centrées autour de la moyenne : cf. figure 4.

Figure 4 – Segmentation des effectifs pour les fonctions CEO, Commercialisation, Marketing, R&D, Production et Levée de fonds



Grille de lecture par associé

Un examen de la répartition des fonctions par associé souligne l'importance accordée par les répondants au développement du produit : dans la répartition des tâches fictives demandées aux sondés, 33,9 % des associés ont des fonctions liées à cette problématique (n = 159), auxquels viennent s'ajouter 14,1 % d'associés qui cumulent des fonctions managériales et de développement du produit (n = 66).

Le développement commercial est la seconde priorité. Il est assuré de façon exclusive par 20 % des associés opérationnels ($n = 94$), et par 9,8 % ($n = 46$) d'associés en charge du développement commercial et de tâches managériales. À l'opposé, seuls 8,1 % des associés ont uniquement un rôle de manager pur. Cette grille de lecture confirme les résultats précédents, à savoir la claire attraction des rôles de développement et de vente, et la non moins claire désaffectation des fonctions d'encadrement pur au sein des start-up.

Les mêmes tâches peuvent être remplies par plusieurs associés, d'autres peuvent n'être dévolues à aucun associé. Plus l'équipe est grande, plus il y aura de différenciation entre les associés dans leurs tâches. Par exemple, dans une équipe de deux ou trois associés, deux associés peuvent être directeurs généraux de l'entreprise. Ce scénario n'arrive presque jamais pour les équipes plus grandes, dans lesquels un seul associé est généralement le CEO. À l'opposé, certaines fonctions vont être occupées par plusieurs associés, et ce quelle que soit la taille de l'équipe. Deux cas se détachent : soit la fonction est vue comme centrale pour l'entreprise et tous les associés l'endossent (R&D, commercialisation, marketing), soit elle est considérée comme mineure (levée de fonds) et n'est qu'une fonction marginale que chacun prend en charge en fonction de ses disponibilités. Cependant, on ne retrouve pas ici de façon significative la tendance à la non-spécialisation initiale mise en avant par la littérature : les associés des start-up les plus jeunes (moins de deux ans) effectuent en moyenne 2,1 tâches par associés ; ceux des start-up plus matures (plus de deux ans) 2,0. La seule exception notable concerne la recherche et développement. Si pour les entreprises jeunes, cette fonction est souvent couplée avec une deuxième fonction (la paire R&D/production représentant 12 % des associations de fonctions possibles, soit la plus haute toute combinaison de fonctions confondue), dans les entreprises plus matures elle est souvent spécialisée par associé (18 % des associés vont faire uniquement de la R&D pour les entreprises entre 2 et 5 ans, loin devant la deuxième combinaison la plus fréquente, R&D/production qui représente 9 % des réponses).

3.2. Les facteurs influençant la répartition des fonctions au sein de la start-up

Après avoir décrit les écarts entre les différentes fonctions opérationnelles dans la start-up, nous nous sommes intéressés aux facteurs pouvant influencer cette distribution. Les résultats sont synthétisés ci-dessous (Table 1).

L'IMPORTANCE RELATIVE DES FONCTIONS OPÉRATIONNELLES AU SEIN DES START-UP : L'ART DE RÉUNIR ET DE RÉPARTIR DES RESSOURCES RARES

En analysant les résultats par fonction, il ressort que le poste de CEO (directeur général) est le plus souvent modulé par des paramètres externes. Les principaux éléments ayant un impact significatif sont le degré technologique de la start-up, le type d'équipe et le profil académique du répondant.

Le secteur dans lequel évolue la start-up a un impact clair sur les fonctions de direction. Plus la start-up vise un segment hautement technologique, plus le rôle du CEO sera jugé important et doté en ressources. En effet, cette importance accrue accordée à cette fonction de manager est liée à la nécessité pour l'équipe initiale de coordonner les efforts de développement du produit. La start-up est organisée dans une optique de gestion de projet.

En fonction des profils d'équipe, il faut souligner la diversité des situations. Les équipes de généralistes auront tendance à sous allouer cette fonction, en partant du principe que chacun peut la remplir sans dédier de ressources spécifiques à ce poste. À l'opposé, les équipes de spécialistes surpondèrent cette fonction. Il faut y voir le besoin de coordination entre les différentes fonctions et les associés afin de tendre vers l'objectif commun.

Le profil académique du répondant a également une influence significative sur la perception de la fonction de CEO. Les répondants ayant un profil orienté management considèrent que cette fonction doit capter peu de ressources, contrairement aux profils techniques qui accordent à cette fonction une importance accrue (second poste pour les docteurs/pharmaciens, troisième poste pour les ingénieurs).

En adoptant une grille de lecture par facteurs explicatifs, trois variables ont un impact sur plusieurs fonctions : le secteur de la start-up, l'expérience entrepreneuriale du répondant et son profil académique.

Le secteur de la start-up et l'intensité technologique de son innovation influencent l'allocation des ressources pour les fonctions de commercialisation et de marketing. Cette différence était attendue et reflète des stratégies différentes pour les start-ups qui n'ont pas les mêmes priorités. Par contre, la R&D reçoit relativement la même attention quel que soit le secteur.

L'expérience entrepreneuriale conduit l'entrepreneur à valoriser différemment deux fonctions : le marketing et la levée de fonds. Si ces fonctions ne sont pas perçues comme critiques en phase de développement initial du produit/service, elles sont au cœur de la croissance de l'entreprise et concernent le développement de l'offre et de la base client d'un côté, et le financement du développement de l'autre. L'entrepreneur expérimenté consacre moins de ressources à la levée de fonds

pour se dédier davantage à l'enjeu de la commercialisation du produit. Il capitalise ainsi sur son expérience précédente et son expertise acquise.

Outre la fonction CEO, le profil académique du répondant influence le poids relatif de la fonction R&D et de la fonction commercialisation. Les profils management insistent sur la commercialisation, tandis que les profils techniques sont par nature très sensibles à la dimension R&D. Ce résultat est *a priori* relatif, car le profil des répondants n'est pas indépendant du secteur de la start-up.

Table 1 - L'influence de plusieurs paramètres sur la répartition moyenne des fonctions dans la start-up

Secteur

	High Tech	Low Tech	Test
CEO	18.7	12.0	***
Commercialisation	24.0	25.3	*
Marketing	13.1	15.0	***
R&D	29.0	29.0	n.s.
Production	11.9	12.3	n.s.
Levée de fonds	13.4	11.7	n.s.

Notes : Test de Wilcoxon-Mann-Whitney dans le cadre d'une analyse de variance

n.s signifie que les moyennes ne sont pas significativement différentes

* signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 95%

*** signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 99,5%

Age

	Entre 2 et 5			Test
	< 2 ans	ans	> 5 ans	
CEO	15.4	14.4	14.3	n.s.
Commercialisation	24.6	25.6	24.1	n.s.
Marketing	13.7	13.3	15.7	n.s.
R&D	27.3	29.4	29.7	n.s.
Production	11.9	12.0	12.6	n.s.
Levée de fonds	14.2	11.6	11.7	n.s.

Notes : Test de Kruskal-Wallis dans le cadre d'une analyse de variance

n.s signifie que les moyennes ne sont pas significativement différentes

* signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 95%

*** signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 99,5%

**L'IMPORTANCE RELATIVE DES FONCTIONS OPÉRATIONNELLES AU SEIN DES
START-UP : L'ART DE RÉUNIR ET DE RÉPARTIR DES RESSOURCES RARES**

Type d'équipe

	Généralistes	Spécialistes	Test
CEO	9.0	16.4	*
Commercialisation	25.4	25.1	n.s.
Marketing	13.5	15.1	n.s.
R&D	27.5	29.6	n.s.
Production	13.9	11.4	n.s.
Levée de fonds	14.7	13.1	n.s.

Notes: Test de Wilcoxon-Mann-Whitney dans le cadre d'une analyse de variance

n.s signifie que les moyennes ne sont pas significativement différentes

** signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 95%*

**** signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 99,5%*

Expérience d'entrepreneuriat

	Oui	Non	Test
CEO	12.8	15.3	n.s.
Commercialisation	26.4	24.0	n.s.
Marketing	16.2	13.4	*
R&D	30.5	28.3	n.s.
Production	11.9	12.3	n.s.
Levée de fonds	9.9	13.4	*

Notes: Test de Wilcoxon-Mann-Whitney dans le cadre d'une analyse de variance

n.s signifie que les moyennes ne sont pas significativement différentes

** signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 95%*

**** signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 99,5%*

Profil académique

	Ingénieur	Management	Médical / Doctorant	Test
CEO	16.4	10.1	21.3	***
Commercialisation	24.9	28.2	20.1	*
Marketing	12.3	15.9	13.1	*
R&D	33.0	24.6	31.9	*
Production	11.0	12.6	12.4	n.s.
Levée de fonds	9.5	13.0	14.7	n.s.

Notes: Test de Wilcoxon-Mann-Whitney dans le cadre d'une analyse de variance

n.s signifie que les moyennes ne sont pas significativement différentes

** signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 95%*

**** signifie que les moyennes sont significativement différentes avec un degré de confiance supérieur à 99,5%*

4. Discussion

Les résultats de ce travail de recherche permettent de mettre en avant deux fonctions que les entrepreneurs considèrent comme fondamentales dans une start-up : la R&D et la commercialisation du produit. Ce résultat est cohérent avec les problématiques spécifiques de la start-up. L'objectif prioritaire est la mise au point du service/produit et l'acquisition des premiers clients pour générer du chiffre d'affaires. De façon plus surprenante, la problématique de la R&D ne dépend pas du secteur, et donc de l'intensité technologique de la start-up. Alors que les start-up de services devraient avoir développé rapidement et à peu de frais leurs offres (toute proportion gardée et comparativement à des start-up technologiques), les entrepreneurs semblent continuer à se concentrer sur les caractéristiques de leur offre plutôt que d'avoir une orientation purement marketing. On ne retrouve pas la rupture mise en avant par Hanks et Chandler (1994) entre un stade de développement dominé par la mise au point du produit auquel ferait suite un stade dominé par la commercialisation. Ici, les deux aspects coexistent tout au long de la vie de la start-up.

Cette domination de la R&D et de la commercialisation est lissée avec l'expérience. Si les entrepreneurs expérimentés continuent de mettre la priorité sur ces deux fonctions, ils allouent de façon plus intensive des ressources vers un autre poste clé : le marketing. On peut penser que ces entrepreneurs anticipent les problématiques à moyen terme du développement de la start-up. Le produit de la start-up évolue très rapidement en fonction du marché qu'il cherche à pénétrer et aux retours des clients/fournisseurs. Le marketing joue un rôle déterminant dans le développement continu du produit, favorisant les ventes. De façon *a priori* plus surprenante, les entrepreneurs consacrent moins de ressources à la recherche de financement. En effet, comme l'entrepreneur a déjà constitué un réseau avec des financiers et bénéficie de son expérience préalable de levée de fonds, il peut réorienter les ressources de l'entreprise vers d'autres postes. Les succès plus importants des entrepreneurs expérimentés, mis en exergue par Stuart et Abetti (1990), se traduisent donc par une vision différente de l'allocation des ressources.

Contrairement à la littérature qui note une évolution des tâches des entrepreneurs en fonction de la maturité du projet, on ne retrouve pas une évolution similaire de l'importance des fonctions avec l'âge de la start-up, qui orienterait les ressources du développement et de la commercialisation du produit vers le marketing et le management de la société. Cela peut s'expliquer par la posture de l'entrepreneur qui se place dans une optique de moyen terme dans l'allocation des ressources qui évite des déséquilibres forts entre les fonctions.

Les ressources dédiées à la fonction de direction confirment la vision de l'entrepreneur de Greiner (1998) : l'entrepreneur n'est pas un manager, mais un leader. Peu de ressources sont allouées à la fonction de manager *stricto sensu* (CEO), ce qui s'explique par l'aspect informel du management et la liberté laissée aux collaborateurs. Cependant, les équipes spécialisées opérant dans des secteurs très technologiques consacrent un effort significatif à la fonction managériale. Cette anomalie est liée aux spécificités des start-up technologiques, dont le management se rapporte à de la gestion de projet, dans un contexte de risque élevé où tout retard menace la croissance de la société. Investir dans les fonctions managériales dès les prémices de la start-up permet de réduire l'aspect informel des tâches, ce qui conduit à clarifier les objectifs à court terme de chacun et à faciliter le développement du produit.

L'entrepreneur a par ailleurs tendance à survaloriser les fonctions en lien avec son profil. Ce biais demande à être précisé, puisque ce profil est souvent aussi corrélé au secteur de la start-up. Cependant, l'entrepreneur au profil managérial allouera davantage de ressources à la commercialisation, celui au profil technique à la R&D. Un rééquilibrage peut s'avérer nécessaire pour ne pas menacer la survie de la start-up.

L'entrepreneur est appelé à être adaptable, passant d'une fonction à l'autre, les opportunités ou les circonstances décidant de ses missions prioritaires. Les associés couvrent souvent deux fonctions. Le travail en équipe est plébiscité (Ruef et al. 2003, Davidsson et Honig, 2003). L'optimum tourne autour de deux ou trois associés. Les start-up les plus technologiques, nécessitant davantage de ressources, sont constituées de plus d'associés opérationnels. De plus, le nombre d'associés évolue tout au long de la croissance de la start-up, permettant d'acquérir de nouvelles ressources. Le besoin en ressources évolue avec la maturité de la start-up. La société recherche toujours des capitaux (un associé opérationnel apportant par nature moins de capital qu'un partenaire financier), mais aussi de nouvelles compétences moins en lien direct avec le développement du produit.

Conclusion

La répartition des fonctions au sein d'une start-up est un enjeu crucial pour analyser la réussite de l'entreprise dans son environnement. Si le management des ressources humaines reste informel, les entrepreneurs gardent en ligne de mire des objectifs d'allocation de ressources pour pérenniser leur société. Le premier objectif est le développement du produit, suivi par sa commercialisation. L'expé-

rience entrepreneuriale conduit à revaloriser le marketing, en consacrant moins de ressources à la levée de fonds, qui sera facilitée par l'expérience acquise lors de la recherche passée de partenaires financiers. La fonction la plus variable reste la fonction de CEO (directeur général). Si peu de ressources lui sont allouées, elle apparaît comme nécessaire dans certains contextes comme celui des entreprises technologiques avec une équipe de spécialistes. Le management est une faiblesse récurrente des start-up à partir d'un certain niveau de développement, mais semble encore plus central dans les start-up technologiques dès les premiers stades de développement.

Des recherches complémentaires peuvent être menées pour affiner certains paramètres et résultats de notre étude. Par exemple, plutôt que de mesurer un optimum perçu par les entrepreneurs, il peut être intéressant de déterminer une répartition optimale des fonctions en rapport avec un critère précis mesurant le succès : survie, niveau de chiffre d'affaires, valorisation ou autre. De plus, il pourrait être utile de suivre l'évolution de l'allocation des ressources au sein d'un échantillon de start-up afin de comprendre les changements de paradigme : conjoncturels ou structurels par exemple. Nous espérons en tout état de cause avoir contribué à faire progresser les connaissances en matière de répartition du capital et d'allocation de ressources entre les principales fonctions opérationnelles d'une start-up.

Bibliographie

Aldrich, H. et Langton, N. (1997), Human resource management practices and organizational life cycles, *Frontier of Entrepreneurship Research* (pp. 349-357).

Bhidé, A., 2000, *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford University Press, New York.

Churchill, N. et Lewis, V.L. (1983), The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.

Cooper, A., Ramachandran, M., et Schoorman, D. (1997), Time allocation patterns of craftsmen and administrative entrepreneurs: Implications for financial performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 123-136.

Davidsson, P. et Honig, B. (2003), The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

Delmar, S. et Shane, S. (2004), Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures, *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410.

Drucker, P.F. (1994) *Innovation and Entrepreneurship*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

- Greiner, L. (1998), Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, HBR Classic, May/June, pp. 55-67.
- Hambrick, D.C. et Crozier, L.M. (1985), Stumblers and stars in the management of rapid growth, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31-45.
- Hanks, S.H. et Chandler, G. (1994), Patterns of functional specialization in emerging high tech firms, *Journal of Small Business Management*, 32(2), 23-36.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W. et Camp, S. M. (2000), Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Kazanjian, R.K. (1988), Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures, *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988), pp. 257-279.
- Kazanjian, R.K. et Drazin, R. (1990), À stage-contingent model of design and growth for technology-based ventures, *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137-150.
- Katz, J. A. et Aldrich, H. E., Welbourne, T. M., et Williams, P. M. (2000), Guest editor's comments. In special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 7-10.
- Keating, M. A. et Olivares, M. (2007), Human Resource Management Practices in Irish High-Tech Start-Up Firms, *The Irish Journal of Management*, pp. 171-194.
- McCarthy, A.M., Krueger, D.A., et Schoenecker, T.S. (1990), Changes in the time allocation patterns of entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 7-18.
- Reynolds, P. et Curtin, R. (2010), *New business creation: An international overview*. New York: Springer.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., et Carter, N. M. (2003), The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation Among US Entrepreneurs, *American Sociological Review* 68, no. 2: 195-222.
- Scott, M. et Bruce, R. (1987), Five stages of growth in small business, *Long Range Planning*, 20(3):45-52.
- Stuart, R.W. et Abetti, P.A. (1990), Impact of entrepreneurial and management experience on early performance, *Journal of Business Venturing*, 5, 151-162.
- Van de Ven, A.H., Hudson, R., et Schroeder, D.M. (1984), Designing new business startups: Entrepreneurial, organization, and ecological consideration, *Journal of Management*, 10(1), 87-107.
- Zanakis, S., Renko M, et Bullough A. (2012), Nascent entrepreneurs and the transition to entrepreneurship. Why do people start new businesses?, *Journal of Developmental Entrepreneurship* 17, Nr. 01.

