



Succès de la start-up : une étude de cas sur la base d'une approche intégrative et multidimensionnelle

Ben Romdhane, Emna

Ecole Supérieure de Commerce de Tunis

emna.benromdhane@esct.uma.tn

Résumé :

Cet article explore les facteurs influençant le succès d'une start-up. Malgré la complexité de ce phénomène, peu de recherches l'ont étudié de manière séquentielle et multidimensionnelle, à travers la satisfaction de l'entrepreneur, la création de ressources internes par la start-up et sa survie. L'analyse approfondie d'un cas unique de start-up tunisienne a permis l'identification de différents facteurs individuels, organisationnels et, à moindre niveau, contextuels, et surtout, de mieux comprendre à quelle étape du succès ils ont le plus d'influence. Nos résultats mettent en lumière le rôle central de l'entrepreneur ainsi que celui des ressources humaines et financières, de la capacité d'innovation et de la vision collaborative de la gouvernance qui ont contribué de manière importante au succès de la start-up dans sa phase de croissance. La phase de maturité est davantage marquée par des dimensions organisationnelles liées à la structuration de la start-up, à la recherche de synergie, à une gouvernance formalisée et à un financement non institutionnel. Une contribution importante de notre recherche est de mettre en avant le caractère multicritère et multi niveau lié au succès de la start-up. Ces résultats soulèvent ainsi la nécessité d'identifier des leviers afin de mieux aider les fondateurs à résoudre des problématiques très précises, en fonction du cycle de vie de la start-up, et par le fait même favoriser sa pérennité.

Mots-clés : start-up, succès, satisfaction du fondateur, création des ressources internes, survie, facteurs déterminants.



Succès de la start-up : une étude de cas sur la base d'une approche intégrative et multidimensionnelle

INTRODUCTION

Les start-ups sont des jeunes entreprises innovantes et à fortes perspectives de croissance (Englbert, 2021). Bien que le succès de ces entreprises soit souvent spectaculaire, beaucoup d'entre elles éprouvent des difficultés à passer le cap des trois premières années (Witmeur, 2016). En effet, 90% des start-ups disparaissent avant d'atteindre la sixième année d'existence, contre un taux d'échec moyen de création d'entreprises dites « classiques » de 50% (Dangereux, Marsal, Mazars-Chapelon et Villesèque-Dubus, 2018).

Dans le même ordre d'idées, le cabinet de conseil KPMG (2020) relève que le taux de faillite est de 20% pour une start-up accompagnée et de 40% pour celle qui ne l'est pas. Les raisons de ces succès ou échecs sont nombreuses et multidimensionnelles. Certains auteurs mettent en avant les caractéristiques de l'entrepreneur (Dama Dié, 2016), sa logique de pensée causale et/ou effectuale (Silberzahn, 2016), ainsi que ses relations interpersonnelles (Gabarret, Bertrand et Drillonet, 2014), le modèle d'affaires de la start-up (Eyquem-Renault, 2017) ou encore l'accès aux ressources externes (Flécher, 2019).

La littérature qui traite du succès ou de l'échec des start-ups est en plein essor mais elle n'est pas encore stabilisée et mériterait d'être approfondie. Malgré leur contribution, les recherches sont souvent linéaires et n'articulent pas les facteurs explicatifs de ces phénomènes autour d'un cadre d'analyse unificateur (Khelil, Smida et Zouaoui, 2012). De ce fait, et à ce jour, la question du succès ou de l'échec des start-ups reste extrêmement complexe et difficile à appréhender, surtout lorsque l'étude s'inscrit dans une approche prédictive, déterministe et statique.

Par ailleurs, nous observons qu'il n'y a pas de consensus dans la majorité des travaux antérieurs sur les dimensions du succès ou de l'échec entrepreneurial, étant donné leur nature multidimensionnelle et complexe (Smida et Khelil, 2010).

Partant de ce constat, notre article s'est donné comme but de contribuer à une meilleure compréhension de la trajectoire de succès d'une start-up en adoptant une approche intégrative, multidimensionnelle et séquentielle afin d'appréhender le phénomène dans son ensemble. De



façon plus spécifique, nous cherchons à identifier les facteurs influençant le succès d'une start-up et à faire ressortir leur influence d'une phase à l'autre en fonction de son cycle de vie.

Nous avons réalisé une étude de cas auprès de la start-up tunisienne « Chifco », créée en août 2011. Celle-ci est considérée comme une référence dans le domaine de l'Internet des objets (IOT) et des solutions intelligentes, avec notamment plusieurs récompenses, tant nationales qu'internationales, à son actif.

Cette étude exploratoire s'est faite en deux temps : la première phase, marquant le début de la croissance de la start-up, s'est déroulée en 2017 et la deuxième phase, marquant le début de la maturité, en 2021.

La première partie de cet article, propose un cadre d'analyse théorique à travers un retour sur les travaux antérieurs ayant traité du succès des start-ups. Dans une seconde partie nous exposerons notre méthodologie. Enfin, la troisième partie se consacre à l'analyse et à la discussion des résultats qui, d'une part, permettent d'identifier plus clairement les dimensions et les déterminants de succès en fonction de la trajectoire spécifique de la start-up « Chifco » et, d'autre part, mettent en évidence des leviers qui pourront être actionnés par les fondateurs et dans le cadre de politiques publiques pour favoriser le succès des start-ups.

1. CADRE D'ANALYSE THEORIQUE

1. 1. L'EVALUATION DU SUCCES DES START-UPS

Le concept de succès est souvent perçu comme complexe à analyser à cause de son caractère multidimensionnel, du nombre de variables pouvant l'expliquer et de leur interdépendance.

De ce fait, la littérature montre l'existence de plusieurs terminologies pour désigner le succès des start-ups telles que la croissance, la durabilité, la viabilité, la scalabilité, etc. Cependant, deux notions, souvent confondues, reviennent souvent dans la littérature et sont en lien étroit avec le concept de succès des start-ups, à savoir la survie et la pérennité. En effet, la notion de survie se distingue selon deux perspectives temporelles suivant le stade de développement de l'entreprise. Certains auteurs analysent la survie à court ou moyen terme, durant la phase d'émergence de la start-up, alors que d'autres l'envisagent à long terme, durant la phase de pérennité. La notion de pérennité apparaît ainsi comme le prolongement de la notion de survie (Gabarret *et al.*, 2014). Dans le champ de l'entrepreneuriat, les recherches s'orientent plus vers la notion de survie durant les cinq premières années après la création de la start-up pour caractériser son succès (Teurlai, 2004 ; Brüderl, Preisendorfer et Ziegler, 1992).



La littérature montre l'existence de liens étroits entre les concepts de succès et d'échec des start-ups avec une frontière qui reste ambiguë et incertaine (Golden, 2013). En effet, le cadre d'analyse de l'échec entrepreneurial de Khelil *et al.* (2012) présente trois dimensions de succès/échec des jeunes entreprises innovantes, faisant appel à trois approches théoriques : 1/ la théorie d'écologie des populations des organisations qui met en avant la survie/discontinuité de l'activité (Moreau, 2007), 2/ la théorie de la brèche aspirations/réalisations qui propose la satisfaction/insatisfaction de l'entrepreneur (Cooper et Artz, 1995), 3/ la théorie fondée sur les ressources qui perçoit le succès/échec en termes de création/ destruction des ressources internes de l'entreprise (Arrègle, 2006).

Partant de là, Khelil *et al.* (2012) distinguent trois scénarios intermédiaires d'échec ou de succès marginal. Le premier scénario est la sortie positive, où la start-up réussit économiquement mais finit quand même par disparaître. Quels que soient les motifs de la fermeture (rachat, changement d'activité, etc.), l'entrepreneur est satisfait et arrive à atteindre ses objectifs personnels. Le deuxième scénario est la survie avec déception et amertume de l'entrepreneur qui n'arrive pas à concrétiser ses objectifs personnels et à trouver un équilibre entre le côté professionnel et le côté personnel. Enfin le troisième scénario est la survie avec épuisement des ressources de l'entreprise qui continue son activité malgré la défaillance économique puisque l'entrepreneur tire encore une satisfaction personnelle (reconnaissance par les autres, réalisation de soi, etc.).

Dans le même ordre d'idées, Headd (2003) avance qu'une entreprise peut réussir financièrement mais arrêter son activité pour des raisons personnelles propres à l'entrepreneur, ou stratégiques. De ce fait, l'entreprise qui survit n'est pas nécessairement un succès et celle qui ne survit pas n'est pas nécessairement un échec.

Lussier et Pfeifer (2000) insistent sur le fait de considérer le succès de manière incrémentale où la survie constituerait l'étape initiale d'un processus qui mènerait d'abord aux profits puis au succès à proprement parler.

Le modèle des 3E (Paturel, 2007) explique que les chances de succès d'une entreprise émergeraient de la cohérence des 3E que sont l'Entrepreneur et ses aspirations, les ressources et les compétences intégrées à l'Entreprise et les possibilités de l'Environnement.

La revue des recherches antérieures sur le succès ou l'échec des start-ups nous conduit à retenir trois dimensions du phénomène : la survie, la création des ressources et la satisfaction de l'entrepreneur. Les scénarii du succès, total ou marginal, se définissent par le degré de synergie entre ces trois dimensions (Smida et Khelil, 2010).



1. 2. LES FACTEURS DE SUCCES DES START-UPS

1. 2. 1. Les facteurs liés au dirigeant-fondateur

Pour expliquer le succès ou l'échec d'une start-up l'attention se porte en premier lieu sur le profil de l'entrepreneur et sa logique de pensée. Nous avons trouvé quelques points d'ancrage intéressants dans la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) combinant la logique de pensée effectuale et causale, selon l'incertitude qui caractérise les domaines de décisions et le cycle de vie de la start-up. De ce point de vue, au stade de démarrage et au début de la croissance, lorsque l'incertitude est très forte, le mode de fonctionnement des entrepreneurs est effectual, consistant à partir des moyens existants pour définir les buts et passer à l'action. Tandis qu'au stade de maturité, lorsque l'incertitude est moins importante, grâce notamment à l'action de l'entrepreneur, un passage à la démarche causale, consistant à planifier et à faire des prévisions pour atteindre des buts préalablement définis, est nécessaire.

Par ailleurs, le profil de l'entrepreneur peut être caractérisé selon les facteurs suivants : sa motivation (Tarillon, 2017), son capital humain (Colombo et Grilli, 2010), son capital social (Gabarret *et al.*, 2014) et son expérience professionnelle (Asquin et Chastand, 2009).

La motivation entrepreneuriale est considérée par la majorité des recherches antérieures comme l'un des éléments les plus importants dans le succès des jeunes entreprises innovantes (Khélil *et al.*, 2012 ; Lasch *et al.*, 2005). En effet, les entrepreneurs qui arrivent à maintenir leurs start-ups en vie sont ceux qui y croient le plus intensément et le plus longtemps (Wiklund et Shepherd, 2003). Dans le même ordre d'idées, Nerlinger (1998) et Seeger (1997) expliquent que créer une entreprise fondée sur la connaissance et l'innovation requiert non seulement un haut niveau de qualification et des compétences techniques, mais aussi et surtout une motivation, une détermination et un engagement très forts.

Plusieurs recherches donnent aussi beaucoup d'importance au capital humain dans le succès des start-ups. Ce capital est considéré à travers plusieurs facteurs tels que : l'âge, le niveau d'éducation et le genre (Lasch *et al.*, 2005).

La relation entre l'âge du créateur de la start-up et le succès de celle-ci est vague dans la littérature (Tarillon, 2017). En effet, des recherches ont montré que plus l'âge de l'entrepreneur au moment de la création de la start-up est élevé, plus les chances de succès de celle-ci sont importantes (Lasch, 2003). En revanche, d'autres études ont montré que les jeunes



entrepreneurs sont plus ambitieux et motivés que les seniors pour maintenir leur start-up en vie (Pleschak, 1997).

De même, la relation entre le genre et le succès des start-ups est aussi floue dans la littérature que nous avons consultée. Si pour beaucoup de chercheurs, le genre constitue une barrière au succès des start-ups créées par des femmes (Bianco, Lombe et Bolis, 2017), pour d'autres, les start-ups créées par des femmes n'échouent pas plus que les autres (Lasch *et al.* 2005).

Le capital social de l'entrepreneur prend aussi une place prépondérante dans le succès des start-ups (Gabarret *et al.*, 2014). La théorie du capital social place le relationnel de l'individu comme une ressource aussi utile, que le capital humain ou financier, pour assurer le succès d'une entreprise. Le capital social n'est pas seulement l'ensemble des relations d'un individu, mais l'ensemble des relations dotées d'un certain pouvoir. En effet, selon Walker, Kogut et Shan (1997), le capital social contraint les normes de comportement entre les individus par des obligations et assure, ainsi, le succès de la relation.

La documentation sur le sujet du succès des start-ups autorise à penser qu'il dépend aussi de l'expérience du créateur. En effet, l'étude de Bruyat (1993) a montré une corrélation positive entre l'expérience dans le métier et dans le secteur et la pérennité de l'entreprise. De même, Asquin et Chastand (2009) ont établi de manière significative que l'expérience entrepreneuriale du fondateur (le fait d'avoir été dirigeant) explique le succès de la jeune entreprise innovante. Cependant, les résultats sont plus contradictoires pour d'autres types d'expérience, tels que l'expérience managériale, qui semble essentielle à la survie de la start-up pour certains auteurs (Pleschak, 1997) mais pas pour d'autres (Lasch *et al.*, 2005).

La taille de l'entreprise dans laquelle l'entrepreneur a travaillé et acquis des connaissances entrepreneuriales et managériales a aussi été envisagée comme un facteur permettant de développer l'expérience et de mener au succès des start-ups (Lasch *et al.*, 2005).

1. 2. 2. Les facteurs liés à l'entreprise

La plupart des travaux s'accordent sur l'importance des ressources financières (Lasch *et al.*, 2005 ; Smida et Khélil, 2010 ; Flécher, 2019), des structures de gouvernance (Tarillon, 2017) et de la stratégie (Gaujard, 2008) dans le succès des start-ups.

La dotation initiale en capital financier est un facteur déterminant du succès ou de l'échec de la start-up (Smida et Khélil, 2010). Elle permet de garantir la continuité de l'activité pendant les



premières années de création et de surmonter les événements imprévus (Lasch *et al.*, 2005). Par contre, le montant du capital ne peut se limiter aux seuls fonds propres des fondateurs de la start-up pour garantir sa croissance et son succès. Pour parvenir à obtenir des ressources financières complémentaires, les fondateurs se tournent vers des sources de financement extérieures, telles que les subventions, les *business angels* et les fonds de capital-risque. La levée de fond est une condition nécessaire à la croissance et à la réussite de la start-up, mais elle est tributaire de la confiance qu'accordent les investisseurs au projet et à l'équipe (Flécher, 2019). En effet, d'après Tarillon (2017), pour que les structures de financement puissent soutenir la croissance des start-ups il est important qu'elles soient capables de comprendre les représentations des dirigeants en termes de gouvernance. L'auteur souligne l'importance de prendre en compte une vision élargie de celle-ci dans les start-ups, puisqu'il existe différents types de dirigeants qui peuvent avoir une vision coercitive ou cognitive de la gouvernance.

De nombreux auteurs soulignent le fait que les chances de succès augmentent lorsque la start-up est créée par plusieurs personnes qui s'associent pour former une équipe fondatrice déterminée et complémentaire (Flécher, 2019). En effet, le caractère collectif des start-ups est aussi encouragé par les structures de financement et d'accompagnement pour réduire les risques liés à un seul entrepreneur solitaire (Grossetti, Barthe et Chauvac, 2018). Toutefois, cette relation de causalité entre le caractère collectif de la start-up et son succès n'a pas été prouvée par d'autres auteurs (Almus, Nerlinger et Steil, 1999) qui évoquent les conflits entre les associés qui peuvent parfois conduire à l'échec de la start-up.

Par ailleurs, d'après Gaujard (2008), le facteur de succès dominant de la start-up est sa stratégie qui s'articule autour « *de la recherche d'innovation de produit ou de service, d'un accès rapide au marché, dans un contexte incertain, et nécessitant une capacité de réaction et d'adaptation* » (p. 12). De plus, le succès des start-ups innovantes ne repose pas uniquement sur les innovations technologiques mais doit être accompagné d'un business model innovant et ouvert (Eyquem-Renault, 2017).

D'après Lasch *et al.* (2005), le succès des start-ups dépendrait aussi de l'étendue de leur marché (local, national, international). Ainsi, Oviatt et McDougall (1994) proposent une typologie des start-ups à l'international selon le critère de profondeur de la chaîne de valeur et de la diversité géographique. Toutefois, Sapienza, Autio, George et Zahra (2006) insistent sur les risques d'échec des entreprises qui, dès leur création, entament des stratégies d'internationalisation.



1. 2. 3. Les facteurs liés au contexte entrepreneurial

D'après Lasch *et al.* (2005), les accès au marché, aux ressources externes et à d'autres facteurs de réduction de coûts devraient être déterminants dans le choix de localisation de la start-up et dans les chances de son succès. Selon les mêmes auteurs, commencer son activité avec un marché existant devrait réduire les risques d'échec pour la start-up technologique qui supporte des coûts additionnels dus à la forte intensité en R&D et aux temps de développement des nouveaux produits sur des marchés innovants. Il est à noter aussi que la forte dépendance envers un nombre limité de clients et les difficultés à trouver de nouveaux clients solvables sont présentés comme des facteurs de risque et d'échec reliés au contexte entrepreneurial des start-ups (Khélil *et al.*, 2012).

Nombre de recherches traitent de la contribution de l'écosystème, notamment, des structures d'accompagnement au succès des start-ups. En effet, l'accompagnement dans la phase de démarrage du projet est particulièrement important car il peut induire le potentiel de survie et de croissance de la start-up (Flécher, 2019). Dans ce sens les structures d'accompagnement facilitent l'accès aux différentes parties prenantes de l'entrepreneur et apportent une aide au niveau stratégique, administratif et opérationnel (Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017).

Parmi les facteurs de succès reliés au contexte entrepreneurial, les aides publiques jouent aussi un rôle important. Certains pays, tels que les Etats-Unis ont soutenu, de manière précoce, le développement des start-ups à travers une politique bancaire adéquate, des soutiens financiers, un contexte juridique favorable, des avantages fiscaux, des facilités administratives, le développement et l'encadrement des structures d'accompagnement dédiées et une culture sociale favorable aux jeunes entrepreneurs. Néanmoins, la relation entre l'obtention d'aides publiques et le succès des start-ups s'avère être incertaine dans l'étude de Ben Slimane, Gallié et Guichard (2009).

2. METHODOLOGIE

2.1. UNE APPROCHE QUALITATIVE BASEE SUR UNE ETUDE DE CAS

Notre recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative et une démarche abductive. Celle-ci permet l'aller-retour entre la théorie et le terrain, renforce ou même repositionne certains éléments conceptuels et améliore les résultats de la recherche. En effet, nous allons nous appuyer sur les propositions théoriques, développées plus haut, pour étudier un cas de succès.



En retour, l'analyse de ce cas permettra de réexaminer la théorie et d'apporter de nouvelles dimensions du succès entrepreneurial des start-ups.

Notre étude de cas a porté sur une start-up dénommée « Chifco » connue pour son succès à l'échelle nationale et internationale dans le domaine de l'Internet des Objets (IOT). L'entreprise a été créée en août 2011 avec un capital de démarrage de 150.000 dinars¹. Elle a quatre domaines d'activités stratégiques : (1) les objets connectés, (2) l'intelligence artificielle, (3) les solutions à valeur ajoutée et (4) le consulting. Ses principaux clients sont les opérateurs télécom et les fournisseurs d'accès à l'Internet. En 2021, l'entreprise a réalisé un résultat net de 400.000 dinars.

Notre collecte de données s'est faite en deux phases, en 2017 et en 2021. Pendant la première phase, allant d'avril à mai 2017, la collecte des données a reposé sur les entretiens, la documentation et l'observation. Nous avons conduit six entretiens semi-directifs, en face-à-face, avec le fondateur, d'une durée totale de 8h30mns. Nous nous sommes basés sur un guide d'entretien qui s'articule autour, d'une part, des critères d'évaluation du succès (survie, création des ressources et satisfaction de l'entrepreneur) et, d'autre part, des facteurs de succès (l'entrepreneur, l'entreprise, l'environnement).

Les entretiens ont été complétés par une observation directe non participante, durant le mois de mai 2017, avec la tenue d'un journal d'observation. Nous nous sommes aussi appuyés sur la documentation externe et interne pour collecter les données.

Pendant la deuxième phase, correspondant au mois de mai 2021, nous avons mené deux entretiens avec le fondateur, d'une durée totale de 3h35mn. Notre guide d'entretien s'est appuyé sur les résultats de la première phase, en intégrant des questions relatives aux données récentes de l'entreprise et aux dimensions ayant émergé de la première analyse des données relative à 2017. Il est également structuré autour des critères et des facteurs de succès.

Les données qui ont été recueillies pendant la première et la seconde phase ont été traitées et analysées avec la technique d'analyse de contenu (Bardin, 2013) à l'aide du logiciel NVivo 11 Plus. Les données ont fait l'objet d'une analyse thématique qui consiste à regrouper et à hiérarchiser les données en méta-thèmes, thèmes et sous-thèmes formant une arborescence. Conformément à la démarche abductive, que nous avons adoptée, nous avons identifié les méga-thèmes en nous appuyant sur notre cadre théorique. Nous avons par ailleurs eu recours à un codage ouvert afin de faire émerger des codes lors du traitement des données brutes.

¹ L'équivalent de 45.500 euros



Le tableau 1, ci-dessous, présente les principales caractéristiques de la start-up Chifco.

Tableau 1 : Caractéristiques de la start-up Chifco (données fournies par le fondateur)

Chifco (SA)	2017	2021
Effectif	40	30
Actionnaires majoritaires	4 (17,9% des actions détenues par le fondateur)	2 (77% des actions détenues par le fondateur)
Clients internationaux	Présence dans 10 pays (4 bureaux en propre et 6 partenaires)	Présence dans 6 pays à travers des partenaires stratégiques
Levée de fond	1,4 MDT en 2015 auprès de la Banque d'Affaires de Tunisie	Une levée de fond, en cours, supérieure à 4,5 MDT auprès de partenaires stratégiques
Chiffre d'affaires	1,2 MDT (dont 70% à l'export)	1,5 MDT (dont 55% à l'export)
% du CA consacré à la R&D	11%	13%
Taux de croissance	20%	23%
Valorisation financière (Discounted Cash-Flow)	2,1 MDT	3 MDT

3. ANALYSE ET CODIFICATION DES DONNEES

3.1. LA PREMIERE PHASE, EN 2017 : LE DEBUT DE LA CROISSANCE

L'analyse des données nous a permis d'identifier les thématiques portant sur le succès des start-ups. Le logiciel NVivo 11 Plus nous a permis de découper le contenu du discours du fondateur en thèmes que nous avons intégrés au sein de catégories sélectionnées à priori dans la littérature.

3.1.1. La satisfaction, le développement des ressources internes et la survie

Après six années d'activité, le fondateur est très satisfait de ses réalisations et de l'aventure entrepreneuriale qu'il est en train de vivre. Il témoigne, clairement, d'une satisfaction personnelle due au fait de voir ses objectifs se concrétiser dans son pays et de ne pas s'être écarté de ses principes et de ses valeurs. Le fondateur se félicite aussi pour le développement des richesses de sa start-up non seulement au niveau financier mais aussi humain. La retranscription des entretiens nous a permis de repérer les thèmes du succès de la start-up, présentés dans le tableau 2.


Tableau 2 : Les dimensions constitutives du succès de la start-up en 2017

Catégorie	Thèmes
Succès	<p style="text-align: center;">Satisfaction personnelle</p> <p>« C'est quelque chose de peut-être naïf mais j'ai sincèrement l'amour de ce pays...J'ai réussi à l'étranger mais tant que je n'ai pas réussi dans mon pays, je manquais de quelque chose...Ce n'est certainement pas le chemin le plus facile ni le plus court mais il y a à travers ça une certaine tranquillité psychologique et certaines émotions à voir les choses se concrétiser dans son pays...C'est peut-être en rapport avec mon éducation mais je me sens investi d'une mission, à tort ou à raison, par rapport à mon pays...Nous avons formé et transformé des jeunes...Rien que ça, c'est la partie la plus belle de la vie d'un entrepreneur de voir les familles, les jeunes et la société évoluer ».</p>
	<p style="text-align: center;">Développement des ressources internes</p> <p>« J'ai lancé Chifco avec très peu de moyens, 50.000 dinars de fonds propres, et aujourd'hui c'est une entreprise connue et reconnue qui réalise un chiffre d'affaires de 1,2 MDT avec une croissance de 20% cette année, qui est valorisée à plusieurs millions de dinars et qui encadre plusieurs dizaines de jeunes, c'est une des réalisations dont je suis le plus fier».</p>
	<p style="text-align: center;">Survie</p> <p>« Les premières années c'était un vrai parcours du combattant avec quasiment pas de fonds pour financer l'activité, ni d'écosystème et de concours en Tunisie pour les start-ups mais on a réussi à stabiliser l'activité et à se maintenir sur le marché pendant 6 ans ».</p>

3.1.2. Les facteurs de succès issus de l'analyse thématique

Lorsqu'il raconte son histoire de succès, l'entrepreneur met en avant les facteurs de succès, mentionnés plus-haut, ainsi que des freins qui ont émergés de l'analyse thématique. Alors que la première et la deuxième catégories se rapportant au profil de l'entrepreneur et à l'entreprise sont perçues par le fondateur comme des facteurs de succès, la troisième catégorie se rapportant à l'environnement est perçu comme un frein contextuel au succès.

La première catégorie liée à l'entrepreneur comprend trois thèmes portant sur « la polyvalence », « le capital social » et « la motivation ». La deuxième catégorie de l'entreprise s'articule autour de cinq thèmes : « l'équipe », « la réputation », « le financement », « la capacité d'innovation » et « la gouvernance cognitive ». La troisième catégorie de l'environnement comprend un thème : « la culture nationale qui ne favorise pas les jeunes entrepreneurs ». Le tableau 3 présente les relations entre les catégories et les thèmes en articulation avec notre cadre d'analyse théorique.



Tableau 3 : Les facteurs influençant le succès de la start-up en 2017

Catégories	Thèmes
L'entrepreneur	<p style="text-align: center;">Motivation</p> <p>« La persévérance est le premier facteur de succès, il ne suffit pas de croire en son projet, il faut aussi travailler très dur pour y arriver...J'ai un profil d'entrepreneur, j'ai commencé le business à l'âge de 14 ans en créant des sites web pour des entreprises... Je suis motivé par les nouvelles choses, je dois me réveiller le matin en me disant c'est quoi le nouveau challenge...La persévérance avec une certaine flexibilité, j'ai écouté, changé et évolué ».</p>
	<p style="text-align: center;">Capital social</p> <p>« J'ai rencontré des gens et j'ai essayé de développer au maximum mon réseau, ce qui m'a permis de gagner en maturité et en expérience...Certaines rencontres se sont faites au gré du hasard. Plus tu bouges et plus tu vas faire des rencontres et construire ton réseau relationnel, te permettant de t'ouvrir les portes, notamment à l'international ».</p> <p>«En 2015, nous avons remporté le prix Paris French Tech Ticket réservé aux start-ups les plus prometteuses du monde. Ce label nous a permis d'accéder à la communauté et à l'écosystème des start-ups françaises et de bénéficier des mêmes avantages comme l'accès aux événements, les programmes de formation, la mise en relation ou encore le financement ».</p>
	<p style="text-align: center;">Polyvalence</p> <p>« Quand on était en école d'ingénieur on avait des modules sur tout mais on était expert en rien, ça t'apprend surtout une gymnastique mentale. C'est tellement dur que quel que soit la situation que tu auras à affronter par la suite tu es capable de t'en sortir...ça te fournit une méthodologie, une certaine clairvoyance et ça forge ta persévérance...Le pilier et la clé de mon action c'est les valeurs, la vision et la curiosité et surtout le fait d'être multifonction...En Tunisie, malheureusement, on a tendance à sous-estimer l'aspect stratégique, on est un peu des technos».</p>



<p>L'entreprise</p>	<p style="text-align: center;">Equipe</p> <p>« Nous employons déjà plusieurs ingénieurs et nous recrutons presque chaque mois. Les bonnes pratiques doivent être adoptées dès le départ...Nous avons collectionné les récompenses et les prix, ils motivent nos équipes et démontrent notre progression, ils nous aident aussi à recruter des talents...La réussite, même si elle est relative, c'est la réussite d'une équipe qui se fait confiance et qui veille à ce que le client soit satisfait et à ce que tout se passe bien ».</p> <p style="text-align: center;">Réputation</p> <p>« Les réalisations de Chifco ont été récompensées de nombreuses fois ce qui nous a permis de bénéficier d'une large couverture médiatique à travers le monde et d'asseoir notre notoriété et notre crédibilité...La médiatisation est d'autant plus importante que la technologie est nouvelle...La réputation a un double rôle, elle te permet d'attirer les meilleures ressources qui souhaitent intégrer l'équipe de Chifco et d'attirer les clients...La réputation est importante pour les clients, ça apporte de la crédibilité...Nous avons un community manager et nous accordons 1% de notre chiffre d'affaires aux réseaux sociaux ».</p> <p style="text-align: center;">Financement</p> <p>« Une rencontre avec un <i>business angel</i> qui a cru dans le projet et dans l'équipe a été déterminante. Outre son expérience internationale, l'homme d'affaires a investi 200.000 dollars dans l'aventure... Le vrai déclic c'est lorsque la Banque d'Affaires de Tunisie a cru dans mon projet et a investi 1,4 million de dinars ».</p> <p style="text-align: center;">Gouvernance cognitive</p> <p>« Il faut être dans une spirale constructive et ne pas traiter uniquement de façon comptable avec les actionnaires».</p> <p style="text-align: center;">Capacité d'innovation</p> <p>« Nous avons massivement investi en R&D, depuis 4 ans, pour développer des solutions innovantes et adaptées aux segments de marché les plus à même d'avoir une importante croissance sur les cinq prochaines années à savoir la sécurité, l'énergie et le confort » (Entreprise Magazine, 2017). « Ce n'est pas le fait d'être le premier qui est intéressant, c'est la capacité d'exécuter correctement son idée » (Business News, 2017). « Notre business model est innovant et ouvert sur des partenariats stratégiques et axé sur un élargissement de notre offre au niveau national et international » (Jeune Afrique, 2013).</p>
<p>L'environnement</p>	<p style="text-align: center;">Culture nationale défavorable aux jeunes entrepreneurs</p> <p>« Je suis convaincu que si on réussit en Tunisie on peut réussir dans n'importe quel pays du monde...Nous la nouvelle génération on fait face à une mentalité qui n'est pas en faveur du jeune du tout...En Tunisie on a un conflit générationnel profond, globalement il y a une culture qui dans la réalité des faits ne favorise pas les jeunes...Est-ce que vous pouvez me dire qu'est-ce que la Tunisie fait pour ses jeunes ?».</p>



3.2. LA DEUXIEME PHASE, EN 2021 : LE DEBUT DE LA MATURETE

Cette phase est marquée par une évolution de la logique entrepreneuriale et des stratégies du fondateur qui cherche la pérennisation de l'entreprise à travers une meilleure structuration, la focalisation sur son cœur de business et les synergies, notamment, avec la société Cellcom. Il est à noter qu'en 2019, le fondateur de la start-up Chifco, Amine Chouaib a été nommé PDG de la société Cellcom, spécialisée dans les produits HiTech et deuxième acteur de téléphonie en Tunisie, avec sa marque Evertex.

3.2.1. La satisfaction, le développement des ressources internes et la survie

Dix ans après la création de Chifco, le fondateur exprime toujours sa satisfaction personnelle et témoigne du développement des ressources internes de sa start-up. Cependant, les arguments mentionnés ne sont plus les mêmes qu'en 2017. Le 4 explique les relations entre le succès de la start-up et ses dimensions constitutives.

Tableau 4 : Les dimensions constitutives du succès de la start-up en 2021

Catégorie	Thèmes
Succès	<p style="text-align: center;">Satisfaction personnelle</p> <p>« Je suis satisfait jusqu'à aujourd'hui, c'est un rêve d'enfant qui se réalise...J'étais dans une logique de « give back » et aujourd'hui j'estime avoir payé ma dette et largement contribué à créer de la richesse en Tunisie...La réussite est subjective, l'important c'est la trajectoire et Chifco a montré la voie à tout un écosystème, on est toujours en avance de phase...J'ai changé ma façon de voir les choses, je suis plus reposé, plus zen...Ma satisfaction aujourd'hui est d'avoir gagné en autonomie et en accomplissement personnel ».</p>
	<p style="text-align: center;">Développement des ressources internes</p> <p>« Avant j'étais dans une quête de croissance et aujourd'hui je suis dans une logique de bas de bilan. En 2021, l'entreprise a réalisé un résultat net de 400.000 dinars...Je fais beaucoup plus attention au choix des projets, des partenaires, de l'équipe, je cherche plus le qualitatif que le quantitatif ».</p>
	<p style="text-align: center;">Survie</p> <p>« Les dix ans à la tête de Chifco m'ont permis de gagné en maturité dans ma logique entrepreneuriale, désormais je préfère me concentrer sur l'essentiel et je choisis mes problèmes ».</p>

3.2.2. Les dimensions du succès les plus importantes : une évolution dispositionnelle

Les résultats indiquent une évolution dispositionnelle des facteurs de succès. Plus précisément, l'entrepreneur attribue le succès à des facteurs exclusivement internes et non situationnels. Nous avons relevé une évolution de la logique entrepreneuriale et de la priorisation des facteurs



de succès, par rapport à 2017. En effet, à ce stade de développement, le fondateur met en avant principalement les facteurs liés à l'entreprise comme leviers de succès. Cette Catégorie comprend quatre thèmes portant sur « la structuration de l'entreprise », « les synergies », « la gouvernance formalisée » et « le financement non institutionnel ». D'après cette phase de maturité, la motivation de l'entrepreneur, son réseau et sa polyvalence contribuent aussi au succès mais à un moindre niveau alors que le contexte entrepreneurial, bien qu'il ait beaucoup évolué en Tunisie, ne contribue pas directement et intrinsèquement au succès de la start-up.

Tableau 5 : Les facteurs influençant le succès de la start-up en 2021

Catégorie	Thèmes
L'entreprise	<p style="text-align: center;">Structuration</p> <p>« Maintenant je me concentre à harmoniser, standardiser et structurer la boîte, me focaliser sur les DAS les plus rentables... On a gagné en notoriété et pour la maintenir il faut délivrer la promesse, il faut être structuré et avoir les ressources... Je préfère me concentrer sur l'essentiel et je choisis les moments de prises de parole... Le focus n'est plus dans la médiatisation mais dans l'interaction... On m'a souvent dit que celui qui achète Chifco achète Amine... Une société ça doit devenir autonome, il faut que les gens achètent un actif durable... Aujourd'hui il y a une structure et des process qui ont été mis en place pour la pérennité de l'entreprise »</p>
	<p style="text-align: center;">Synergies</p> <p>« Nous croyons à la synergie et à la création de valeur à travers les solutions technologiques globales que nous apportons » (African Manager, 2019). « En Tunisie, on a beaucoup de crédibilité et d'accès au marché ce qui n'est pas le cas de beaucoup d'autres boîtes... Ma position au sein de Cellcom ouvre certaines opportunités avec les opérateurs et les grands groupes... On a eu des clients tunisiens récurrents... On a travaillé sur la récurrence ».</p>
	<p style="text-align: center;">Gouvernance formalisée</p> <p>« Je n'ai plus envie de levée d'argent, si c'est pour avoir des gens qui vont te suivre comme des comptables. Il n'y a aucune valeur ajoutée à cela et ça ne crée à moyen terme que des tensions... Les fonds tunisiens n'apportent aucune valeur ajoutée business, ce sont des gens qui n'aident pas vraiment. Ce ne sont pas des Américains qui vont t'ouvrir un carnet d'adresses, te conseiller, te structurer, te ramener des marchés, des ressources... Aujourd'hui, stratégiquement, c'est moi qui « <i>brainstorm</i> » soit avec des cabinets externes soit en interne... Nous avons un conseil d'administration, un comité financier et un Comex ».</p>
	<p style="text-align: center;">Financement non institutionnel</p> <p>« On lance une nouvelle activité qui va nécessiter beaucoup d'investissement et on va faire une levée de fond, pas auprès d'institutionnels, mais de partenaires stratégiques, ça sera potentiellement la plus importante de toute la Tunisie. On est sur une transaction pour vendre 46% de la boîte avec une augmentation de capital à un partenaire stratégique sur la base d'une valo à 3 millions de dinars... Un autre partenaire va entrer aussi par augmentation de capital ».</p>



4. DISCUSSION DES RESULTATS

A travers cette étude exploratoire, nous cherchons à contribuer à une meilleure compréhension du succès d'une start-up à travers un cadre d'analyse unificateur. En effet, lorsqu'il parle de son succès l'entrepreneur a tendance à décrire une situation dans laquelle il arrive à concrétiser ses aspirations et attentes initiales à la création et où sa start-up génère des ressources importantes lui permettant d'assurer sa croissance et sa pérennité (Khélil et Smida, 2010). Par ailleurs, l'analyse thématique a permis de confirmer l'importance des facteurs liés à l'entrepreneur et à l'entreprise dans le succès de la start-up contrairement aux facteurs contextuels qui ne semblent pas avoir d'influence directe et intrinsèque et qui représenteraient davantage un frein qu'un moteur de succès en Tunisie.

Conformément à l'étude de Rogoff, Lee et Suh, (2004), l'entrepreneur semble attribuer le succès de sa start-up à des facteurs internes. En effet, les résultats tendent à montrer que la priorité dans le succès est donnée soit aux facteurs individuels soit à ceux liés à l'entreprise, dépendamment de la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve la start-up.

Ainsi, dans la phase marquant le début de la croissance, les résultats confirment le rôle central de l'entrepreneur fondateur, à travers sa motivation, son capital social et sa polyvalence. Certains chercheurs interprètent ce résultat en s'appuyant sur le biais motivationnel de l'auto-complaisance où la tendance qu'ont les individus à s'accorder la responsabilité d'un succès et à la refuser à la suite d'un échec (Burger, 1985).

De ce point de vue, nous avons relevé que la motivation de l'entrepreneur est davantage liée à une quête de sens qu'à l'argent. En effet, les valeurs, la patrie, la curiosité et le challenge sont omniprésents dans le discours du fondateur. Ce sont ces facteurs dynamisants qui dirigent le comportement de l'entrepreneur et qui lui permettent de persévérer lorsque lui ou sa start-up sont confrontés à des événements imprévus ou difficiles.

Par ailleurs, les résultats de notre étude plaident pour la polyvalence des compétences, s'éloignant ainsi de l'entrepreneur expert et cantonné à un seul domaine de compétence technique pour prendre en considération la flexibilité cognitive et la stratégie d'entreprise, de sorte à s'adapter et à trouver rapidement des solutions aux problèmes rencontrés par la start-up. Ainsi, nos résultats appuient ceux de Asquin et Chastand (2009), selon lesquels les startupers ont besoin de maîtriser non seulement un certain nombre de compétences techniques clefs mais



aussi et surtout avoir un capital de compétences culturelles et stratégiques important pour réussir dans leurs activités.

Notre recherche met aussi en avant l'importance du capital social de l'entrepreneur pour trouver du financement, pour s'internationaliser ou pour les mises en relation. Lesquelles ont, aussi, trouvé leur origine dans le hasard de la vie et les rencontres fortuites. De ce point de vue, nous avons remarqué dans la phase de croissance, que le mode de pensée de l'entrepreneur est davantage effectual que causal puisqu'il construit sa start-up en tirant parti des surprises et des rencontres (Silberzahn, 2016). Autrement dit, son action s'appuie surtout sur les moyens dont il dispose, à savoir : sa personnalité, son capital social et ses compétences.

Ces résultats liés aux facteurs individuels s'expliquent aussi en se rapportant au profil du fondateur qui a un parcours académique (diplômé des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce) et professionnel (consultant en performance énergétique et environnementale des bâtiments puis consultant en stratégie) polyvalent et ouvert sur l'international (France, Australie, Etats-Unis).

Outre les facteurs individuels évoqués ci-dessus, les résultats obtenus confirment l'importance des facteurs inhérents à l'entreprise et à un modèle d'affaires innovant et ouvert sur plusieurs partenariats stratégiques à la recherche de levier de croissance sur le marché international, qui représentait 70% du chiffre d'affaires en 2017.

Les résultats ont permis de mettre en avant une variable émergente de l'analyse thématique, et très peu mentionnée dans la littérature que nous avons consultée sur le succès ou échec des start-ups, qui est la réputation. La réputation s'avère être une composante émergente du discours du fondateur, qui lui accorde une place importante dans le succès de sa start-up puisqu'elle est de nature à attirer les talents, les clients et les investisseurs. A ce propos, nous avons recensé 117 articles consacrés à Chifco et à son fondateur, lequel a 640.000 résultats de recherche sur Google. En effet, au regard des travaux publiés en management stratégique, la réputation permet de construire un avantage concurrentiel soutenable à travers l'information qu'elle véhicule sur l'entreprise en termes de ressources et de compétences distinctives (Rao, 1994).

Les ressources financières figurent parmi les variables de succès qui reviennent le plus souvent lors de l'analyse thématique. D'un côté, les investisseurs ont d'abord cru dans le fondateur, porteur du projet et, d'un autre côté, ce dernier accorde beaucoup d'importance au choix des investisseurs et des actionnaires en prônant une vision collaborative et constructive de la gouvernance. Pour réussir la start-up s'appuie aussi sur une équipe solide et investie. Cette



équipe est d'autant plus efficace qu'elle adhère au projet du fondateur. Celui-ci évoque le talent, les valeurs et la confiance en parlant des ressources humaines de sa start-up.

De même, la capacité d'innovation a été mise en avant comme une compétence distinctive et un facteur de succès de la start-up dans la mesure où ses produits et services ont été reconnus, au niveau national et international, comme très innovants. Ils ont été sélectionnés et couronnés par plusieurs prix, dont le « Best performing start-up » par Microsoft en 2012 et le « Paris French Tech Ticket » en 2015.

Par ailleurs, en dépit du fait que la plupart des recherches portant sur le succès des start-ups insistent sur le rôle du contexte entrepreneurial, il semblerait qu'en Tunisie il constituerait davantage un frein qu'un moteur de succès. D'après le fondateur l'entrepreneuriat en Tunisie est très compliqué. Les obstacles institutionnels (manque de digitalisation et lourdeur de l'administration, la loi de change) et le manque de développement de l'écosystème entrepreneurial n'en constituent pas les principales causes parce qu'il s'agit d'un problème plus profond de mentalité.

Alors que dans la phase de croissance, le succès est davantage axé sur le fondateur, nous avons remarqué que dans la phase de maturité c'est l'organisation qui prend une place prépondérante. En effet, les résultats montrent qu'en 2021, la structuration de l'entreprise et les synergies sont les éléments les plus importants dans le discours de l'entrepreneur sur le succès de sa start-up. Le modèle d'affaires a évolué vers la recherche de synergies avec la société Cellcom à travers un élargissement de l'offre sur le marché tunisien, suite une diminution de 15% du chiffre d'affaire à l'export à cause de la crise sanitaire du Covid 19.

Les résultats obtenus confirment aussi la vision très large de la gouvernance de l'entrepreneur oscillant entre les prismes coercitifs et cognitifs (Tarillon *et al.*, 2017). En effet, les mécanismes de gouvernances à l'œuvre dans la start-up (structure de capital, équipe de direction, conseil d'administration...) ont évolué en fonction de la phase du cycle de vie (Wirtz, 2011). Lorsque la start-up a atteint une certaine maturité, la gouvernance a évolué vers une vision plus structurée et contrôlée par le dirigeant-fondateur qui refuse toute forme de partenariat et de financement institutionnel. Ainsi, nous pensons que la réussite de la start-up dans sa phase de maturité suit une logique de pensée causale axée sur une démarche de structuration, de standardisation et de planification plus forte. Cette approche est loin d'être opposée à l'approche effectuale qui est davantage mobilisée par l'entrepreneur dans la phase de croissance de la start-



up. Cette logique de pensée causale rejoint aussi la maturité entrepreneuriale du fondateur qui lui confère une capacité d'action et de contrôle importante (Nyock, Nyock Ilouga et Hikkerova, 2013).

Pour ce qui est du contexte entrepreneurial tunisien, l'évolution de l'écosystème à elle seule ne suffit pas à influencer le succès à long terme des start-ups qui sont, encore, confrontées à des contraintes institutionnelles et à une culture nationale qui ne favorise pas les jeunes entrepreneurs. En effet, l'évolution de l'écosystème entrepreneurial devrait être combinée avec une véritable stratégie nationale en matière de start-ups, ce qui n'est pas encore le cas en Tunisie.

CONCLUSION

L'objectif de cet article est de mieux comprendre le succès des start-ups à travers une approche multidimensionnelle intégrant, d'une part, la satisfaction du fondateur, la création des ressources internes par la start-up et sa survie, et d'autre part, les facteurs pouvant les influencer. L'originalité de notre recherche réside dans la prise en compte du caractère multiforme et multi niveau du succès, permettant ainsi de mieux cibler les facteurs individuels, organisationnels et contextuels impliqués dans le succès en fonction de la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve la start-up. Sur le plan théorique, les résultats enrichissent les connaissances sur le succès des start-ups. D'abord, par une meilleure compréhension des dimensions du succès, ensuite, par une identification des facteurs déterminants ce succès et, enfin, par un meilleur éclairage de la façon dont ils interviennent dans le succès en fonction du cycle de vie de la start-up. Sur le plan managérial, les résultats permettent d'orienter les fondateurs, les institutions et organisations de développement et d'appui des start-ups qui devraient collaborer davantage ensemble sur des programmes qui pourront résoudre des problématiques très précises liées aux différentes phases du cycle de vie de la start-up.

Néanmoins, notre recherche comporte aussi des limites qui peuvent, aussi, être des points de départ pour des recherches ultérieures. D'abord, le succès de la start-up ne concerne pas uniquement la satisfaction du fondateur, la création des ressources internes et la survie de la start-up. Il va de soi que d'autres dimensions et facteurs déterminants peuvent jouer un rôle sur le succès des start-ups et pourraient être explorés par les recherches futures. Ensuite, le caractère exploratoire de la présente recherche, à travers une étude de cas unique, fait que les résultats ne peuvent faire l'objet d'une généralisation. Une piste de recherche pourrait être l'exploration



d'autres études de cas permettant d'effectuer une analyse plus approfondie du succès des start-ups et conduisant ainsi à mieux asseoir les résultats proposés dans cet article.

Une autre piste de recherche serait aussi de s'intéresser à l'ensemble du cycle de vie de la start-up à travers une démarche longitudinale et processuelle qui permettrait de mieux comprendre les facteurs les plus communs influençant le succès de la start-up et les facteurs spécifiques en fonction des étapes de son cycle de vie.

REFERENCES

African Manager (2019). Amine Chouaieb nouveau PDG du groupe Cellcom, qui ramène Chifco avec lui. Repéré le 10 mai 2019 à : <https://africanmanager.com/amine-chouaieb-nouveau-pdg-du-groupe-cellcom-qui-ramene-chifco-avec-lui/>

Almus, M, Nerlinger, E.A. et Steil, F. (1999). Growth Determinants of Start-ups in Eastern Germany, A Comparison between Innovative and Non-innovatives Firms. In R. Oakey, W.E. Durning and S.M. Mukhtar (dir.), *New Technology-Based Firms in the 1990s* (p.283-296). Oxford, UK, Elsevier.

Arrègle, J.L. (2006). Analyse "Resource Based" et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, 32(160), 241-259.

Asquin, A. et Chastand, M. (2009). Etude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes : une mise en perspective par les facteurs endogènes de croissance des entreprises créées en Rhône-Alpes sur 10 ans. *Actes de la conférence de l'AIMS*, IAE de Lyon.

Bardin, I. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

Ben Slimane, S. Gallié, E.P. et Guichard, R. (2009). Economic impacts of public subsidies on young innovating SME's performances : the case of the French National Competition for creation of New Technology-based Firms. *Cahier de Recherche Université Paris Dauphine*, Institut pour le Management de la Recherche et de l'Innovation.

Bianco, M. E. Lombe, M. et Bolis, M. (2017). Challenging gender norms and practices through women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(4), 338-358.

Burger, J. M. (1985). Temporal effects on attributions for academic performances and reflected-glory basking. *Social Psychology Quarterly*, 48(4), 330-336. <https://doi.org/10.2307/2786694>



- Bruyat, c. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre-Mendès-France de Grenoble). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011924/document>
- Business News (2017). Success Story - Amine Chouaieb : Sois le changement auquel tu aspirés !. Repéré le 20 décembre 2017 à : <https://www.businessnews.com.tn/success-story-amine-chouaieb--sois-le-angement-auquel-tu-aspires-,519,75721,3>
- Cabrol, M. et Nlemvo, F. (2011). Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises. *Management & Avenir*, 10(50), 38-56
- Chanut-Guieu, C. et Guieu, G. (2010). Quand les PME sont en hyper-croissance : Eléments psychologiques, géographiques et culturels, une étude de cas comparative. *Actes du Xème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, France
- Colombo, M. G. et Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups : Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626.
- Cooper, A.C. et Artz. W.A. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.
- Dama Dié, M. (2016). Caractéristiques de l'entrepreneur et défaillance des entreprises de la filière du livre au Cameroun. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3-4), 283- 309
- Dangereux, K. Marsal, J.M. Mazars-Chapelon, A. Villesèque-Dubus, F. (2018). Contrôle de gestion et start-up : une réflexion sur la nature et les rôles des outils de contrôle de gestion. Dans P. Chapellier et al. (dir.), *Comptabilités et Société* (p. 211-235). Paris, France, EMS.
- Englebort, P. (2021). *Les startups en France. Que Sais-je ?*
- Entreprises Magazine (2017). Amine Chouaib, CEO Chifco. Repéré le 20 décembre 2017 à : <https://www.entreprises-magazine.com/entreprise-1729-amine-chouaib-ceo-chifco/>
- Eyquem-Renault, M. (2017). Innovation de business model. Dans C. Gay. et B.L. Szostak (dir.), *Management de l'Innovation* (p. 203-241). Paris, France, Dunod.
- Flécher, M. (2019). Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up. *Travail et emploi*, 159(3), 39-68.
- Gabarret, I. Bertrand, G. et Drillonet, D. (2014). Survie de la jeune entreprise : une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 75-91.
- Gaujard, C. (2008). Vers un nouvel idéaltype organisationnel : une application de la méthode wébérienne aux start-up actuelles. *Innovations*, 27(1), 163-182.



- Golden, B. (2013). Osciller entre succès et échec : la trajectoire d'une start-up innovante. *Le journal de l'école de Paris du management*, 103(5), 37-44.
- Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.
- Hentic-Giliberto, M. et Berger-Douce, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(16), 27-57.
- Jeune Afrique (2013). Le tunisien Chifco met l'énergie sous contrôle. Repéré le 7 janvier 2017 à : <https://www.jeuneafrique.com/14213/economie/le-tunisien-chifco-met-l-nergie-sous-contr-le/>
- Khelil, N. Smida, A. Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 39-72
- KPMG (2020). *Start-up les chiffres clés de l'écosystème à connaître en 2020*. Document en ligne. Repéré le 17 juillet 2020 à : <https://www.kpmg-pulse.fr/start-up-les-chiffres-cles-de-lecosysteme-a-connaître-en-2020/>
- Lasch, F. (2003). *Innovations- und technologieorientierte Neugründungen in Frankreich. Eine Untersuchung von Einflussfaktoren auf regionale Disparitäten im Gründungsgeschehen in Informations- und Kommunikationstechnologien (1993 bis 2001)*. Regensburg, Beiträge zur Wirtschaftsgeographie Regensburg,
- 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*, 2 (155), 37-56.
- Moreau, R. (2007). La réussite entrepreneuriale : proposition pour un modèle explicatif général, *Gestion 2000*, 24(3), 45-62.
- Nerlinger, e. (1998). Standorte und Entwicklung junger innovativer Unternehmen: Empirische Ergebnisse für West-Deutschland, Baden-Baden, *Schriftenreihe des Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung*, 27(3), 111-132.
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Paturel, R. (2007). Démarche stratégique et performance de la PME. Dans L.J. Fillion (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique.



- Pleschak, F. (1997). Entwicklungsprobleme junger Technologieunternehmen und ihre Überwindung. Dans K. Koschatzky (dir.), *Technologieunternehmen im Innovationsprozess: Management, Finanzierung und regionale Netze* (p.13-33).
- Rogoff, E.G. Lee, M.S. et Suh, D.C. (2008). Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364 – 376
- Smida, A. Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue Internationale PME*, 23(2), 65-106.
- Sapienza, H. Autio, E. George, F. et Zahra, S.A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth, *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation : Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Tarillon, C. (2017). Une vision élargie de la gouvernance au service de la croissance des entreprises innovantes. *Revue internationale P.M.E*, 30(2), 145–179.
- Teurlai, J.C. (2004). Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ?, *Cahier de recherche CREDOC*, (197), 1-43.
- Walker, G. Kogut, B. et Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109-125
- Wicker, A. W. et King, J. C. (1989). Employment, ownership, and survival in microbusiness: a study of new retail and service establishments. *Small Business Economics*, 1(2), 137-152.
- Wiklund, J. et Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1911-1941.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.
- Witmeur, O. (2016). Intégrer de nouvelles approches pour bâtir des start-up plus pérennes. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 108-115.