

Gouvernances coercitive et cognitive : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de start-up innovantes

Caroline TARILLON

Univ. Grenoble Alpes, CNRS, CERAG-EDSG, F-38040 Grenoble
caroline.tarillon@upmf-grenoble.fr

Frédérique GRAZZINI

Univ. Grenoble Alpes, CNRS, CERAG-IAE, F-38040 Grenoble

Jean-Pierre BOISSIN

Univ. Grenoble Alpes, CNRS, CERAG-IAE, F-38040 Grenoble

Résumé :

Certaines start-up accompagnées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) connaissent de très grandes réussites. On note cependant une très forte hétérogénéité des trajectoires de croissance de ces entreprises.

Cette recherche s'appuie sur l'idée que ces rythmes de croissance peuvent être analysés à la lumière de différents aspects relevant des représentations des dirigeants en matière de gouvernance, comme la structure de l'actionnariat ou les relations avec les parties prenantes. En effet, souvent par peur de perdre le contrôle de leur société, les dirigeants ont des relations complexes avec certaines parties prenantes, notamment les investisseurs en capital. Pour réaliser cette étude, nous proposons l'utilisation d'un modèle élargi de la gouvernance d'entreprise s'appuyant à la fois sur les prismes coercitifs et cognitifs qui permet de décrypter la situation spécifique des start-up.

Les résultats obtenus s'appuient sur des entretiens réalisés avec seize dirigeants de start-up, créées entre 1999 et 2013, et confirment notamment l'impact de la structure de l'actionnariat de ces entreprises sur leur système de gouvernance.

Mots clés : Start-up, Gouvernance coercitive, Gouvernance cognitive, Parties prenantes

1 INTRODUCTION

« Le français Criteo fait un démarrage fulgurant à Wall Street : l'action de la start-up a bondi de plus de 30% lors de son premier jour de cotation » (Debouté & Ferran, 2013). Le titre de cet article daté du 30 octobre 2013 dans un quotidien économique français témoigne de la très belle réussite de certaines jeunes entreprises innovantes créées en France et accompagnées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR). Cependant, on note une très forte hétérogénéité dans les trajectoires de croissance de ces entreprises et certaines semblent même souffrir d'un déficit de croissance (Beylat & Sachwald, 2013; Hayat, 2012). En effet, cinq ans après leur création, seules 20% d'entre elles parviennent à dépasser un chiffre d'affaires de 700000€ et à obtenir un résultat d'exploitation positif (Tarillon, Grazzini, & Boissin, 2013). Améliorer ces performances nécessiterait d'accéder à des fonds d'un montant important (Nakara & Mezzourh, 2011). Or seules 38% des jeunes entreprises innovantes françaises ont aujourd'hui significativement ouvert leur capital (Oséo, 2011) et les trois quarts des Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui se développent restent indépendantes à 100% (Bertrand, 2012).

Cette recherche s'appuie sur l'idée que ces rythmes de croissance peuvent être analysés à la lumière de différents aspects relevant des représentations des dirigeants en matière de gouvernance, comme la structure de l'actionnariat ou les relations avec les parties prenantes. En effet, plusieurs recherches ont déjà montré que la peur de perdre le contrôle et le pouvoir conduit certains dirigeants à refuser d'ouvrir leur capital ou à faire entrer de nouvelles parties prenantes (Boissin, Chalus-Sauvannet, Deschamps, & Geindre, 2009; Daily & Dalton, 1992; Wirtz, 2011), pourtant nécessaires à l'acquisition de ressources supplémentaires, notamment financières (Asquin & Chastand, 2009). Jean-François Roubaud, président de la CGPME précise par exemple que « peu de dirigeants optent pour cette solution [c'est-à-dire l'ouverture de capital] car ils nourrissent une certaine méfiance à l'égard des investisseurs extérieurs » (Froger, 2012, p. 37). Dans la lignée de ces travaux, nous proposons d'approfondir les représentations des dirigeants en termes de gouvernance afin de mieux comprendre les fondements des décisions relatives aux structures de gouvernance en place dans les start-up¹ et les relations qui s'établissent entre les dirigeants et les parties prenantes de l'entreprise. Pour cela, nous réalisons l'étude du système de gouvernance de seize entreprises innovantes créées entre 1999 et 2013.

¹ Dans cette recherche, le terme de « start-up » désigne une « jeune entreprise innovante à haut potentiel de croissance » (Le Gloan, 2007, p. 12)

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à affiner et à opérationnaliser le concept spécifique de gouvernance des start-up (Depret & Hamdouch, 2004) : « les firmes entrepreneuriales font face à des challenges uniques et à des problèmes stratégiques très différents de ceux des entreprises déjà établies, ce qui souligne le besoin de comprendre comment le système de gouvernance de ces nouvelles entreprises peut influencer leur performance »² (Zahra & Hayton, 2005, p. 32). Pour cela, nous nous appuyons sur le méta-modèle de la gouvernance proposé par Charreaux (2008) et Wirtz (2011) qui permet d'envisager que « le système de gouvernance assume des rôles multiples et changeants qui [...] contraignent l'espace discrétionnaire du dirigeant dans une optique disciplinaire ou exercent, au contraire, un pouvoir habilitant sur la stratégie du dirigeant dans une optique cognitive. » (Wirtz, 2008, p. 3-4).

Sur le plan empirique, nous avons eu accès à un échantillon d'entreprises innovantes difficile à obtenir. Ce dernier se caractérise par une très grande diversité et nous permet donc d'analyser différentes structures de gouvernance à la fois en termes de mécanismes mis en place que de rôle des parties prenantes impliquées dans l'entreprise. En effet, ces sociétés ont un chiffre d'affaires compris entre 0 et 17 millions d'euros, un effectif compris entre 0 et 75 salariés, certaines ont ouvert leur capital à des investisseurs externes (Business Angel ou Capital-risqueur) et d'autres non.

Sur le plan managérial, afin d'améliorer la croissance des entreprises innovantes françaises, les résultats de notre recherche contribueront à identifier les leviers qui pourront être actionnés dans le cadre des politiques publiques. Selon nous, ces dernières devraient inciter les dirigeants à formaliser leurs structures de gouvernance dès la création de l'entreprise afin qu'ils soient capables de prendre en compte les avis des diverses parties prenantes de la société, et notamment les actionnaires potentiels.

La première partie de ce papier met en avant l'intérêt d'une conception élargie de la gouvernance d'entreprise, combinant à la fois des notions relevant du coercitif et du cognitif pour étudier les systèmes de gouvernance des start-up. Dans un second temps, nous exposons notre méthodologie, puis nous présentons et discutons les résultats de notre recherche qui mettent en évidence les relations entre la structure de propriété des start-up, les liens avec les parties prenantes et les mécanismes mis en œuvre par les dirigeants pour interagir avec ces dernières.

² Traduction de l'anglais

2 LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE DES START-UP

Comme nous venons de le dire, les start-up sont connues pour avoir des structures de gouvernance particulières. Nous présentons donc tout d'abord une conception élargie de la gouvernance, adaptée aux structures spécifiques de ces entreprises, puis nous relevons les parties prenantes impliquées dans cette gouvernance et les mécanismes au sein desquels elles vont interagir avec le dirigeant.

2.1 Une conception élargie de la gouvernance pour caractériser les structures des start-up

Pour étudier la gouvernance des start-up, nous nous appuyons sur la définition de Charreaux (1997) qui présente le système de gouvernance comme les « mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (p.1). Deux courants principaux se sont développés pour analyser les systèmes de gouvernance : un courant coercitif et plus récemment, un courant cognitif (Wirtz, 2008). Ces deux visions font en fait écho aux évolutions des théories de la firme et donc aux différentes conceptions de cette dernière qui vont apparaître au fil du temps. Le tableau ci-dessous propose une synthèse de ces deux courants ainsi que de leurs théories fondatrices (Daily, Dalton, & Cannella, 2003; Lynall, Golden, & Hillman, 2003).

Tableau 1 : Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Théories de la firme	<i>Théorie des droits de propriété :</i> Alchian & Demsetz (1972) <i>Théorie positive de l'agence :</i> Jensen & Meckling (1976), Fama (1980), Fama & Jensen (1983) <i>Théorie des coûts de transaction :</i> Coase (1937), Williamson (1975)	<i>Théorie des parties prenantes :</i> (Freeman & Reed (1983) <i>Théorie des ressources :</i> Penrose (1959), Hamel & Prahalad (1989), Prahalad & Hamel (1990) <i>Théorie évolutionniste de la firme :</i> Nelson & Winter (1982)
Théories de la gouvernance	Vision coercitive de la gouvernance	Vision cognitive de la gouvernance
Conception élargie de la gouvernance		

La vision coercitive de la gouvernance s'appuie sur le corpus théorique des théories contractuelles de la firme qui regroupe principalement les théories des coûts de transaction, des droits de propriétés et de l'agence. Le point le plus important à retenir est celui développé par la théorie de l'agence selon laquelle, dans une organisation complexe, les fonctions de

gestion et de contrôle doivent être séparées tant que les coûts d'agence, mis en œuvre pour s'assurer que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires, sont inférieurs aux bénéfices résiduels (Weinstein, 2008). Cette théorie permet notamment d'expliquer l'existence et le fonctionnement des grandes firmes managériales en réduisant leur analyse à celle de la relation duale entre dirigeants et actionnaires (Daily et al., 2003).

Dans cette optique, la gouvernance d'entreprise renvoie au système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées (Grundeir & Talaulicar, 2002). Les auteurs des théories contractuelles de la firme « mettent [donc] l'accent sur le rôle coercitif du système de gouvernance, dont la fonction principale serait de gérer les conflits d'intérêts dans les organisations marquées par une forte séparation entre le contrôle et la propriété » (Wirtz, 2008, p. 5). Les mécanismes de gouvernance sont alors uniquement perçus comme limitant fortement l'espace discrétionnaire de dirigeants opportunistes. Nous pouvons ici affiner et restreindre la définition de Charreaux (1997) puisque dans une perspective uniquement coercitive, selon Shleifer & Vishny (1997, p. 737), « la gouvernance d'entreprise correspond à la manière dont les investisseurs assurent leur retour sur investissement »³.

Les précurseurs des théories contractuelles de la firme, et notamment les auteurs des théories des droits de propriété, plaçaient encore la figure de l'entrepreneur au centre de leur réflexion. C'était par exemple le cas d'Alchian & Demsetz (1972) qui parlaient de « *the employer* » pour caractériser l'entrepreneur. Au contraire, leurs successeurs ont par la suite eu tendance à faire abstraction du rôle de cet entrepreneur pour être capable d'étudier les grandes firmes managériales, cotées en bourse, dans la seule optique de l'actionnaire. Dans la théorie de l'agence, « la figure même de l'entrepreneur est [ainsi] laissée de côté dans l'objectif d'étudier les grandes entreprises modernes »⁴ (Fama, 1980, p. 289). L'utilisation de la seule vision coercitive de la gouvernance, basée sur ce corpus théorique, ne semble donc plus adaptée lorsqu'il s'agit notamment d'étudier des PME. Il ne semble alors pas non plus envisageable de la transposer telle quelle à l'étude de la firme entrepreneuriale en croissance, telle que la start-up, dans laquelle l'entrepreneur (qui est souvent à la fois fondateur, dirigeant et actionnaire) joue évidemment un rôle clé.

La seconde vision de la gouvernance s'appuie quant à elle principalement sur trois autres théories de la firme : les théories des ressources et compétences, évolutionniste et des parties prenantes. La première représente aujourd'hui le courant dominant dans l'analyse stratégique (Foss, 1998) et précise que l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend des compétences,

³ Traduction de l'anglais

⁴ Traduction de l'anglais

ressources et savoirs-faires de ses membres. Dans le même axe, la théorie évolutionniste perçoit la firme comme un processeur de connaissances individuelles qui, grâce à l'apprentissage collectif, vont se transformer en routines propres à chaque entreprise. Ces deux théories contribuent donc à l'élaboration d'une théorie cognitive de la firme. Enfin, la théorie des parties prenantes permet d'élargir le champ d'analyse de la gouvernance. Ainsi, si les théories contractuelles de la firme se penchaient principalement sur la relation dirigeant / actionnaire, ici, on s'intéresse à la relation dirigeant / parties prenantes au sens large. La vision cognitive de la gouvernance propose donc un élargissement de la théorie des droits de propriété en postulant que la propriété d'une entreprise n'est plus la somme des droits de propriété des actionnaires individuels mais devrait également prendre en compte le rôle des parties prenantes : « la propriété légale doit être amendée par la prise en compte des intérêts multiples des parties prenantes » (Mercier, 2010, p. 14). Ainsi, Jouison (2005) explique que « la mission d'un dirigeant est de convaincre [et] de faire adhérer des possesseurs de ressources à son projet et de les transformer en *stakeholders* » (p.7). Pour cela, il doit mettre en place un business model et donc un business plan qui lui permettent de rassembler des partenaires adaptés à la croissance de sa société (Bower, 2003).

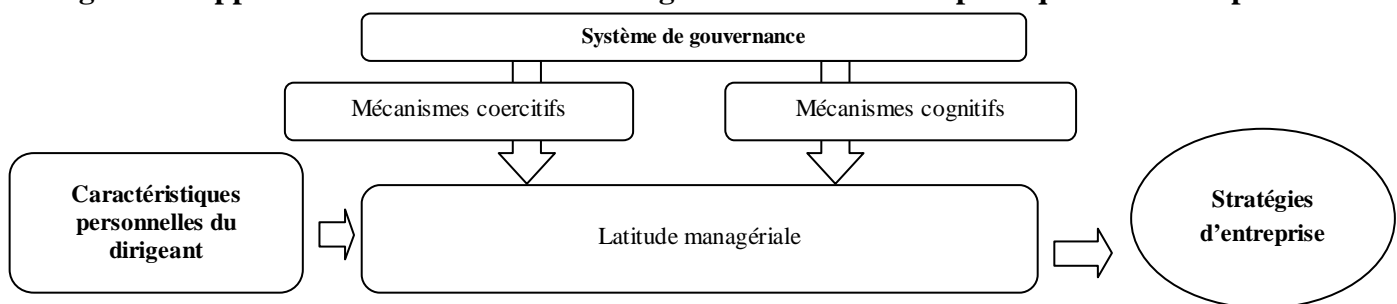
Dans cette perspective cognitive, « il est possible d'admettre que certains mécanismes de gouvernance peuvent jouer un rôle qui, loin de contraindre le dirigeant de façon unilatérale en lui imposant une discipline financière étroite, lui permettent d'agir comme un levier à l'appui de son action. » (Wirtz, 2008, p. 6). La gouvernance n'est alors plus seulement là pour limiter l'espace discrétionnaire du dirigeant, elle peut aussi l'améliorer et accompagner le dirigeant dans la définition et la mise en place de sa stratégie. Billard, Boissin, & Deschamps (2003, p.36) expliquent que « le processus de délibération stratégique, collectif, aboutirait in fine à un dosage des différents buts économiques mais aussi politiques, acceptables par les différents acteurs de l'organisation et non limités à la maximisation d'un seul but d'un des acteurs ».

Les mécanismes de gouvernance peuvent donc avoir ce que Wirtz, (2008, p. 6) appelle un « pouvoir habilitant ». Ils peuvent par exemple avoir pour objectif d'élargir le pouvoir discrétionnaire du dirigeant « en agissant comme un levier de professionnalisation pour mieux maîtriser les enjeux liés à la mise en œuvre d'une stratégie de forte de croissance » (Wirtz, 2008, p. 7). Le soutien de ces différentes parties prenantes peut par exemple consister à « augmenter l'expertise [du dirigeant] en matière de résolution de problèmes grâce aux connaissances et compétences diversifiées [de chacune] » (Wirtz, 2008, p. 6).

Ces deux modèles offrent au premier abord des visions diamétralement opposées de la gouvernance. Néanmoins, il semble qu'aucune entreprise ne puisse prétendre avoir un

système de gouvernance uniquement coercitif ou uniquement cognitif. De plus, les start-up ont des modèles de gouvernance spécifiques (Depret & Hamdouch, 2004) pouvant mêler à la fois une gouvernance de petite structure à celle de grands groupes si leur capital est ouvert. C'est pourquoi, pour mener à bien une recherche sur de jeunes entreprises innovantes, il est nécessaire de définir une conception élargie de la gouvernance qui permette de caractériser les systèmes de gouvernement de ces entreprises à la fois sous l'angle coercitif et cognitif. C'est ce que proposent Charreaux (2008) et Wirtz (2011) en définissant un méta-modèle de la gouvernance d'entreprise. Celui-ci permet d'appréhender la totalité des mécanismes de gouvernance (quelque soit leur origine, coercitive ou cognitive) ainsi que leurs liens en amont avec les caractéristiques personnelles du dirigeant et en aval avec les stratégies mises en œuvre dans l'entreprise.

Figure 1 : Application du méta-modèle de la gouvernance au cas spécifique des start-up



Source : Adapté de Wirtz, 2011 (p. 5)

Ainsi, « partant des caractéristiques du dirigeant qui sont à la base de sa vision stratégique, le modèle fait intervenir le système de gouvernance et ses différents leviers (coercitif et cognitif) pour [...] influencer les choix stratégiques » (Charreaux, 2008, p. 1860). Le système de gouvernance joue donc un rôle modérateur ou accélérateur dans la mise en place et l'efficacité des stratégies d'entreprises, lesquelles sont elles mêmes influencées par les caractéristiques personnelles du dirigeant.

2.2 Les parties prenantes impliquées et les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans les start-up

Dans le cas des start-up, différentes variables vont caractériser ce système de gouvernance. En effet, diverses parties prenantes vont interagir avec le dirigeant grâce à différents mécanismes. On peut tout d'abord définir ces parties prenantes comme « les individus ou groupes

d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 2010, p. 46). Les parties prenantes les plus citées dans la littérature sont évidemment les financeurs, les fournisseurs, les clients, les concurrents ou encore les salariés (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2010). De manière intéressante pour cette étude, Freeman (2010) propose de prendre en compte d'autres parties prenantes comme par exemple l'Etat. En effet, dans le cas de start-up accompagnées par le MESR, il semble logique d'anticiper que ce dernier sera une partie prenante à part entière de ces entreprises. Toutes ces parties prenantes ne sont cependant pas à prendre en compte au même niveau, chacune pouvant affecter de manière plus ou moins forte les objectifs de l'entreprise. Le dirigeant devra alors être capable de hiérarchiser leur rôle afin de limiter le nombre de ses engagements (Igalens & Point, 2009). Différentes segmentations existent à cet effet. Tout d'abord, Clarkson (1995) propose de segmenter les parties prenantes en deux types. On retrouve dans un premier temps des parties prenantes primaires qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise, comme par exemple les salariés, les clients, les fournisseurs ou les investisseurs. Deuxièmement, il existe des parties prenantes secondaires qui n'ont pas lié de contrat avec l'entreprise et ne sont pas nécessaires à sa survie mais peuvent tout de même affecter son fonctionnement comme par exemple l'Etat ou les médias. Mitchell, Agle, & Wood (1997) proposent quant à eux une classification plus complexe qui s'appuie sur les attributs des parties prenantes, c'est-à-dire le pouvoir, la légitimité et l'urgence. La combinaison de ces trois attributs détermine des classes de parties prenantes en fonction de leur implication et de la dépendance de l'entreprise à leur égard. Par exemple, les parties prenantes appelées « *definitive stakeholders* » (Mitchell et al., 1997, p. 878) sont à la fois légitimes, possèdent le pouvoir d'influencer fortement la société et leurs demandes sont immédiates vis-à-vis de cette dernière. Ces parties prenantes devraient donc être prises en compte en priorité par les dirigeants.

Ces parties prenantes vont ensuite interagir de différentes manières avec le dirigeant, en fonction des mécanismes de gouvernance mis en place dans l'entreprise. Ces derniers peuvent être classés en fonction de deux caractéristiques : leur spécificité (c'est-à-dire le fait de ne s'appliquer qu'à une seule entreprise ou à plusieurs) et leur nature intentionnelle ou spontanée (Charreaux, 1997). Le tableau ci-dessous propose une synthèse des mécanismes potentiellement à l'œuvre dans les start-up.

Tableau 2 : Mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans les start-up

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non-spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle direct des actionnaires (Business Angels et/ou Capital risqueurs), structure de capital - Structure juridique - Pacte d'actionnaires, business plan... - Equipe de direction - Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement légal et réglementaire - Existence d'un regroupement professionnel des investisseurs en capital
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de prise de décision (dans l'entreprise et au sein du conseil d'administration) - Réseau personnel des administrateurs - Réseau personnel des dirigeants - Relation avec les parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau des investisseurs - Marché du travail des dirigeants - Culture entrepreneuriale - Philosophie dominante des investisseurs (<i>hands-on</i> ou <i>hands-off</i>)

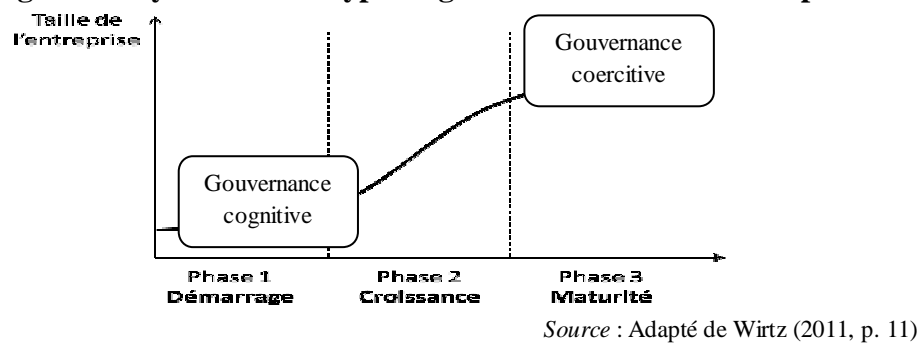
Source : adapté de Wirtz (2011, p. 3)

Tout d'abord, puisque les start-up étudiées, si elles souhaitent croître rapidement, sont souvent caractérisées par un financement via une ouverture de capital (Nakara & Mezzourh, 2011), la structure d'actionnariat des start-up et donc leur relation avec les investisseurs en capital (Business Angel et/ou capital-risqueur) est un premier point important de caractérisation de leur système de gouvernance. Abida (2012) postule ainsi que la structure de l'actionnariat de l'entreprise devrait évoluer lors de sa croissance, passant d'un dirigeant-fondateur propriétaire majoritaire dans son entreprise à un capital plus dispersé et professionnel dans la suite de la vie de la société. Ingley & Van der Walt (2001) quant à eux, intègrent la notion de structure de propriété comme l'une des variables qui caractérisent le système de gouvernance d'une entreprise. La nature des relations et l'implication plus ou moins forte des différentes parties prenantes est ensuite un point important à prendre en compte. Depret & Hamdouch (2004) utilisent ainsi la notion de « poids des *stakeholders* » comme l'une des variables de leur modèle pour décrire les régimes de gouvernance dans les sociétés de biotechnologies. D'après eux, ce poids devrait être faible dans la première phase de développement de l'entreprise, c'est-à-dire dans ce qu'ils nomment la « gouvernance d'amorçage », puis devrait augmenter fortement lorsque l'entreprise atteint « une gouvernance de croissance ». Ensuite, la présence et les caractéristiques de l'équipe de direction représentent une caractéristique importante du système de gouvernance des start-up. Pour accompagner la croissance de l'entreprise, l'équipe de direction devra dans un premier temps être caractérisée par une forte hétérogénéité de profils (Bantel & Jackson, 1989; Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000; Ucbasaran, Lockett, Wright, & Westhead, 2003), une confiance accrue entre ses membres (Talaucar, Grundei, & Werder, 2005) et favoriser le débat en son sein (Clark & Maggitti, 2012; Smith et al., 1994). De plus, ses processus de prise de décision devront encourager l'entraide et la coopération (Jehn, 1995; Knight et al., 1999; Simons, Pelled, & Smith, 1999). Le conseil

d'administration, quant à lui, devra tout d'abord jouer un rôle de conseil et d'accompagnement (Castaldi & Wortman, 1984) mais aussi d'apporteur de réseau et de contribution à la réputation et à la crédibilité de l'entreprise (Karoui & Khlif, 2007). Il devra ensuite évoluer vers un contrôle plus important des actions du dirigeant et des membres de son équipe de direction pour qu'elles soient en adéquation avec les objectifs stratégiques fixés (Brouard & Di Vito, 2008; Forbes & Milliken, 1999; Ingley & Van der Walt, 2001; Lynall et al., 2003).

Finally, les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans une start-up peuvent avoir une orientation plus ou moins cognitive ou coercitive et donc un pouvoir habilitant pour le dirigeant plus ou moins fort. Le modèle de Wirtz (2011) préconise ainsi une orientation vers une gouvernance plus ou moins habilitante en fonction du stade d'évolution de la société.

Figure 2 : Cycle de vie et type de gouvernance d'une start-up



Schématiquement, au cours des premiers stades de croissance, une start-up aura besoin d'une gouvernance plutôt cognitive. A ce stade, les différentes parties prenantes de l'entreprise auront surtout pour rôle d'accompagner le dirigeant dans la croissance de sa société. Comme le préconise la théorie des ressources, elles lui apporteront leurs connaissances, leurs savoir-faires mais aussi leurs réseaux afin que l'entreprise réussisse à se distinguer de la concurrence et à se développer au plus vite. Enfin, lorsqu'elle aura atteint une certaine maturité, la société devra faire évoluer son système de gouvernance vers plus de contrôle. En effet, à ce moment là, le capital sera certainement beaucoup plus ouvert et l'entreprise sera alors détenue par de nombreux petits porteurs. Nous nous retrouvons alors plutôt dans le cadre d'analyse de la théorie de l'agence qui préconise une gouvernance surtout coercitive.

D'après la littérature, différents modèles de gouvernance semblent donc pouvoir être à l'œuvre dans les start-up, à la fois en fonction des types de parties prenantes impliquées, des mécanismes au travers lesquels elles interagissent avec le dirigeant et de l'orientation plus ou

moins cognitive ou coercitive de ces derniers. Dans cette recherche, nous proposons donc d'étudier ces différents points pour caractériser les structures de gouvernance des start-up françaises.

3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative afin de mieux comprendre la vision et la perception des dirigeants sur les thématiques étudiées. Ce type de méthodologie est adapté dans notre cas puisque jusqu'à maintenant, assez peu de recherches se sont intéressées à la relation entre structure de gouvernance et croissance des start-up. Or Eisenhardt (1989) nous explique qu'une étude qualitative permet de réaliser une contribution significative dans un champ théorique donné si celui-ci a été peu étudié. L'utilisation de ce type de méthodologie a également pour avantage de permettre un rapprochement entre recherche et pratique (Verstraete et al., 2012). Les chercheurs peuvent ainsi proposer des solutions concrètes aux praticiens, dans notre cas, en termes de structures de gouvernance qui favorisent la croissance.

Nous avons conduit seize entretiens en face-à-face auprès de dirigeants de start-up, créées entre 1999 et 2013, toutes accompagnées par le MESR soit dans le cadre du Concours, soit dans le cadre des incubateurs, soit dans les deux dispositifs à la fois. Ces entretiens portaient sur les thèmes de la croissance (Achtenhagen et al., 2010; Achtenhagen et al., 2010; Chanut-Guieu & Tannery, 2009; Colombo & Grilli, 2010; Davidsson et al., 2006; Delmar et al., 2003; Janssen, 2002, 2005; Penrose, 1959; Weinzimmer et al., 1998) et de la gouvernance d'entreprise (Certhoux & Zenou, 2006; Charreaux, 1997; Daily et al., 2003; Depret & Hamdouch, 2004; Shleifer & Vishny, 1997; Wirtz, 2011). Les incubateurs dont nous parlons ici sont ceux créés dans le cadre de la loi sur l'innovation de 1999. Leur objectif est de « favoriser la diffusion d'innovations en mettant à la disposition d'entreprises ou de personnes physiques des locaux, des équipements, des matériels, la connaissance [et] le savoir-faire de la recherche publique » (Marion et al., 2000, p. 116). Ainsi, ils ont un rôle de facilitateur, d'aide à l'accès à des ressources et de diminution des risques. Pour être incubé, le projet de création d'entreprise doit nécessairement être développé en collaboration avec un laboratoire académique (universités, grandes écoles, organismes de recherche type CNRS, INSERM, INRIA, CEMAGREF...). Le public d'entreprises lauréates du Concours est quant à lui plus large car la collaboration avec le milieu académique n'est pas un critère de sélection⁵. Pour participer, un projet doit porter sur une technologie innovante. « Dans le cadre du concours, il s'agit d'un projet de développement d'un nouveau produit ou service préalablement à sa mise sur le marché et qui nécessite pour l'entreprise en création une activité intense de recherche et développement [...]. Un projet de service innovant n'est éligible au concours que lorsque le service est associé ou s'appuie sur une

⁵Seuls 63 % des projets récompensés mettent en œuvre les résultats de la recherche publique. Source : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24633/concours-national-d-aide-a-la-creation-d-entreprises-innovantes.html>

technologie innovante. »⁶ L'objectif est de détecter et de faire émerger des projets de création d'entreprises innovantes en soutenant les plus prometteurs grâce à une aide financière et à un accompagnement adapté. Les lauréats du Concours « Emergence » peuvent bénéficier d'une subvention allant jusqu'à 45 000€ et ceux du Concours « Création-Développement » peuvent obtenir jusqu'à 450 000€. Pour mener à bien cette première étape de notre recherche, treize entretiens ont été enregistrés et entièrement retranscrits, les trois autres ont fait l'objet d'une prise de note car les dirigeants interrogés ne souhaitaient pas être enregistrés. Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des entreprises étudiées. Nous nous sommes aussi appuyés sur des données secondaires afin de préparer les entretiens (presse, sites internet, base de données financières).

Tableau 3 : Descriptif de l'échantillon étudié

Code entreprise	Date de création	Structure juridique	Chiffre d'affaires 2012 (k€)	Effectifs 2012	Nombre d'actionnaires	Présence d'investisseurs	Conseil d'administration	Equipe de direction	Durée de l'entretien
E1	1999	SAS	17000	49	5	Non	Non	Oui	65 min
E7	2004	SAS	5300	75	11	BA*	Oui	Oui	40 min
E8	2007	SA	3000	40	14	CR*	Oui	Oui	75 min
E6	2004	SA	1000	12	6	CR	Oui	Oui	60 min
E13	2010	SA	900	17	5	BA	Oui	Oui	70 min
E5	2003	SAS	600	20	15	Non	Non	Oui	50 min
E4	2003	SAS	500	3	12	BA	Non	Non	55 min
E9	2009	SARL	455	3	2	Non	Non	Oui	65 min
E2	2001	SAS	252	12	1	BA	Oui	Oui	90 min
E11	2010	SAS	86	6	4	Non	Non	Non	50 min
E3	2002	SARL	43	3	5	Non	Non	Non	80 min
E12	2010	SAS	20	7	3	Non	Non	Oui	85 min
E10	2010	SAS	5	3	3	Non	Non	Non	55 min
E14	2013	SAS	0	0	2	Non	Non	Oui	90 min
E15	2013	SA	0	0	7	CR	Oui	Oui	65 min
E16	2013	SAS	0	3	1	Non	Non	Oui	50 min

* BA : Business-Angels ; CR : Capital-risque - Classé par chiffre d'affaire décroissant

Le descriptif des données financières fait ressortir une grande diversité :

- E1 est l'entreprise la plus ancienne et a la plus grande taille (chiffre d'affaires : 17M€ ; Actif : 9 M€). Elle se développe sur un modèle de croissance forte mais avec des fondamentaux financiers « classiques » (actif circulant : 7 M€; financement autonome par fonds propres de 6 M€ issus de l'autofinancement avec près de 20% de rentabilité économique ou financière, faibles subventions et faible crédit impôt recherche) ; E7 est de plus petite taille et est dans un modèle proche avec des Business Angels associés à la création ; E5 avec une croissance plus traditionnelle est aussi dans ce modèle de financement ;
- E8 a davantage les caractéristiques de la start-up de technologies innovantes : atteinte d'un chiffre d'affaires important rapidement (Actif : 8 M€ dont 5 d'immobilisation financières (filiale internationale) ; financement par levée de fonds (10 M€ de primes d'émission) ; pertes avec d'importantes subventions et un fort crédit impôt recherche) ; E13, bien que très jeune,

⁶Source : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20549/foire-aux-questions-concours-national.html#q1>

est sur un modèle proche avec un mode de financement passant par les avances clients et les comptes fournisseurs ; E6, créée en 2004, est dans ce modèle de financement avec levée de fonds de capital risque mais avec une croissance relativement limitée.

- E2, E3, E4 n'ont pas encore fait la démonstration d'une forte croissance même si deux d'entre elles ont ouvert leur capital à des Business Angels.
- E9, 10, 11, 12, 14, 15 et 16 sont encore trop jeunes pour être caractérisées par leur structure financière ; elles n'ont pas ouvert leur capital.

A partir des 16 entretiens semi-directifs, nous avons mené une analyse de contenu dont l'objectif était « d'identifier les attitudes, intentions [...] et croyances des dirigeants » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 281) afin de faire ressortir les perceptions de ces derniers en termes de gouvernance. Sur cette base ainsi que sur celle de la revue de littérature présentée ci-dessus, nous avons codé nos entretiens selon la grille d'analyse suivante :

Tableau 4 : Grille d'analyse

Besoin de contrôle / Peur de perte de contrôle des dirigeants
Possibilités de croissance sans ouverture de capital
Remarques spontanées sur les visions cognitive et coercitive de la gouvernance
Rôles des parties prenantes : Etat, Clients, Fournisseurs, Salariés, Structure d'accompagnement, Banques, laboratoires de recherche et investisseurs
Mécanismes de gouvernance : conseil d'administration, équipe de direction et comité stratégique
Evolutions des mécanismes de gouvernance

Au fil de cette analyse, un certain nombre d'éléments surprenants ont émergé, qui permettent d'approfondir la littérature sur la gouvernance des start-up. Comme le proposent Welch, et al. (2013), le but de la présente communication est donc de présenter et discuter ces éléments surprenants : « certains auteurs justifient l'intérêt de leur étude qualitative par la présence d'un élément inattendu, d'une surprise qui perturbent la compréhension existante [*du phénomène étudié*]⁷ » (p.255).

4 D'UN ROLE COGNITIF A UN ROLE COERCITIF DES PARTIES PRENANTES

Nous allons maintenant montrer que les parties prenantes citées dans la littérature peuvent avoir une implication variable auprès des start-up. Nous verrons ensuite que l'évolution des mécanismes de gouvernance est nécessaire, notamment en fonction de l'âge et de la structure de propriété de l'entreprise.

⁷ Traduction de l'anglais

4.1 Implication variable des parties prenantes

Fournisseurs

Premièrement, nous notons que quelle que soit leur structure de propriété, ces sociétés considèrent l'influence de leurs fournisseurs comme négligeable dans leur gestion. En effet, lorsqu'ils parlent de l'implication des fournisseurs, les dirigeants sont assez catégoriques : « *Les fournisseurs, leur niveau d'implication est faible* » (E1) ; « *L'impact sur la gestion de l'entreprise... les fournisseurs... ils ne sont pas concernés* » (E4). Ceci s'explique sans doute notamment par le fait que nous nous trouvons face à des entreprises très souvent basées sur de la recherche et développement et qui avouent avoir très peu de relations avec d'éventuels fournisseurs, préférant tout réaliser en interne : « *En clair, les fournisseurs, c'est négligeable parce qu'on n'achète pas grand-chose !* » (E8) : « *Les fournisseurs, c'est moyen puisqu'en tant que tel, on n'a pas de fournisseur, on se débrouille en interne... donc le pouvoir de nos fournisseurs est assez faible* » (E10).

Clients

Au contraire, nous mettons en évidence le rôle central joué par les clients. En effet, ces firmes « *techno-push* » arrivent souvent sur le marché avec des innovations de rupture et leur plus grande problématique est en général de faire accepter leurs produits par le marché : « *On va trouver des applications mais peut être qu'il n'y a pas de marché pour ces applications... ce n'est pas parce qu'il y a des applications que c'est un marché !* » (E8) ; « *La plus-value, [...] c'est vraiment l'adéquation de notre produit au marché* » (E9). Ainsi, les dirigeants reconnaissent en grande majorité une influence extrêmement forte de leurs clients sur leurs prises de décisions stratégiques. Cette constatation demande toutefois à être nuancée car l'un des dirigeants nous dit : « *Le client, c'est lui que l'on doit servir mais on doit mettre en place une stratégie et ce n'est pas le client qui définit la stratégie... il faut plutôt essayer de trouver le client qui soit en phase avec sa stratégie... et pas le contraire !* » (E16). Une collaboration étroite devrait donc se lier entre l'entreprise et ses clients en termes d'échanges cognitifs mais l'entreprise ne devrait pas devenir trop dépendante de ces derniers en termes de définition d'actions stratégiques. Enfin, les sociétés ayant accueilli des investisseurs extérieurs semblent avoir une vision plus large du rôle des clients tout en considérant que leur impact serait plus faible. En effet, les dirigeants de ces entreprises accordent le même poids aux rôles cognitif et coercitif de leurs clients. Cependant, ce poids reste assez léger par rapport à celui accordé par les dirigeants d'entreprises n'ayant pas ouvert leur capital qui considèrent le rôle des clients comme plus fort et majoritairement cognitif. L'une des explications pourrait être

que les entreprises ayant ouvert leur capital, grâce à l'apport de capitaux des investisseurs, se sentent peut être moins dépendantes du bon vouloir de leurs clients pour leur survie. Ainsi, l'avis des clients pourrait être considéré comme moins important dans les prises de décisions du dirigeant.

Salariés

Les salariés, quant à eux, de manière assez intuitive, vont avoir un rôle très important, quelque soit la structure de propriété de l'entreprise. Ainsi, la coopération entre le dirigeant et ses collaborateurs s'avère nécessaire pour que l'entreprise évolue sans heurt et les chefs d'entreprise en sont conscients : « [Les salariés] *peuvent prendre part aux décisions stratégiques... on ne fait pas du top-down mais du collaboratif* » (E6) ; « *collaboration et partage de connaissances, c'est forcément fort... sinon il y a un problème !* » (E4). Le rôle des salariés dans la gouvernance peut donc être caractérisé comme en grande majorité cognitif et très peu coercitif. Si les dirigeants sont conscients qu'ils peuvent représenter un apport de compétences et des collaborations efficaces pour faire croître leur entreprise, ils ne les considèrent cependant pas comme ayant un pouvoir de contrainte sur leurs prises de décisions : « *Niveau de contrôle sur l'entreprise, ils ne peuvent pas vraiment* » (E11).

Pouvoirs publics

Les relations avec les pouvoirs publics, c'est-à-dire avec l'Etat, semblent elles, être plus ambiguës. Ainsi, seul l'un des dirigeants considère ses relations avec l'Etat comme constructives : « *les ministères récupèrent pas mal d'informations sur ce qui se fait dans les autres pays donc en fait, on se voit assez souvent et on échange sur pleins de sujets... il y a des liens assez étroits* » (E13). Les autres, quant à eux, envisagent plutôt ces liens comme une contrainte : « *l'Etat et les pouvoirs publics, ça a de l'importance par rapport à mes prises de décision... mais je souhaiterais que ça n'en ai pas !* » (E5).

Laboratoires de recherche publics

Les collaborations avec les laboratoires publics s'avèrent être complexes également et paraissent surtout beaucoup évoluer avec le temps. Comme nous l'avons dit précédemment, pour être incubée, toute entreprise doit nécessairement nouer un partenariat avec un laboratoire. Cependant, certains dirigeants nous avouent qu'ils ne souhaitent pas forcément que ce partenariat ait une forte influence sur leur entreprise : « *les laboratoires, ça ne doit pas avoir d'influence [...] sur mes prises de décisions* » (E5) et que cette collaboration est même souvent mise en place pour la forme mais ne leur apporte que très peu d'aide et d'accompagnement par la suite : « *On collabore parfois sur des projets, mais ça reste superficiel !* » (E6). Un autre dirigeant nous explique : « *Les relations partent de très loin...*

les chercheurs ne comprennent pas qu'une publication, ce n'est pas un produit ! Ils pensent qu'une manip' fait de l'argent... mais la route est longue ! » (E9). Nous mettons ainsi en évidence la mise en adéquation complexe des objectifs de la recherche publique avec ceux d'une jeune entreprise innovante dont le but premier est d'arriver à temps sur le marché avec des produits adaptés. Nous remarquons tout de même une évolution des relations avec cette partie prenante. Si la structure de capital ne semble pas réellement jouer un rôle dans la perception des dirigeants à ce sujet, c'est ici l'âge de la société qui semble être plus discriminant. En effet, les très jeunes entreprises semblent assez différentes de celles avec plus d'expérience. Ainsi, au début, elles profitent en général beaucoup de cette recherche collaborative et lui prêtent même une influence certaine sur leur gestion : « *Les laboratoires de recherche... ça va avoir un impact sur nos décisions puisque ça va dépendre de ce qu'ils font en recherche et développement* » (E10). En adéquation avec notre revue de littérature sur les théories des ressources, nous mettons ici en exergue le peu de ressources internes des plus jeunes sociétés qui semblent donc voir ces partenariats comme des opportunités de profiter des connaissances et des compétences qu'elles ne détiennent pas. Au contraire, lorsque les entreprises que nous avons rencontrées sont plus âgées, elles semblent avoir tendance à internaliser ses compétences et les liens tissés avec les laboratoires semblent se distendre petit à petit. Au regard de l'enjeu du financement public (incubation, concours MESR-BPI, subventions, CIR), il est étonnant que cette dimension ne ressorte pas de façon plus positive.

Banques

La vision de la relation avec les banques varie elle à la fois en fonction de l'âge de la société mais aussi de sa structure de propriété. Ainsi, les dirigeants d'entreprise nouvellement créées et n'ayant pas ouvert leur capital ont tendance à anticiper une forte influence de cette partie prenante, majoritairement en termes cognitifs, c'est-à-dire d'échanges et de collaboration. Le dirigeant d'une entreprise créée en 2013 nous dit : « *Même si ce n'est pas un rôle d'actionnaires, c'est quand même quelqu'un qui a confié de l'argent... il faut être disponible, faire des rapports...* » (E16). En revanche, les dirigeants d'entreprises plus anciennes et ayant accueilli des investisseurs extérieurs, même s'ils s'accordent sur le fait qu'il est effectivement nécessaire d'assurer de bonnes relations avec sa banque (notamment en termes de *reporting*), expliquent que son pouvoir est plutôt un pouvoir de contrôle financier mais que celui-ci reste plus faible que ce que l'on pourrait penser. Ainsi, beaucoup considèrent les banques comme des fournisseurs qu'ils mettent en concurrence : « *Une banque, pour moi, c'est un fournisseur !* » (E13) et ressentent donc une contrainte assez faible puisqu'ils ont la sensation que ce sont eux qui sont décideurs et qu'ils ont souvent plusieurs banques afin de diminuer

leur niveau de dépendance. A une exception près (E7), les banques jouent un rôle mineur dans les structures financières même si les entreprises arrivent souvent à contracter de la dette mais avec un rôle faible au regard de l'enjeu des fonds propres (autofinancement ou levées de fonds).

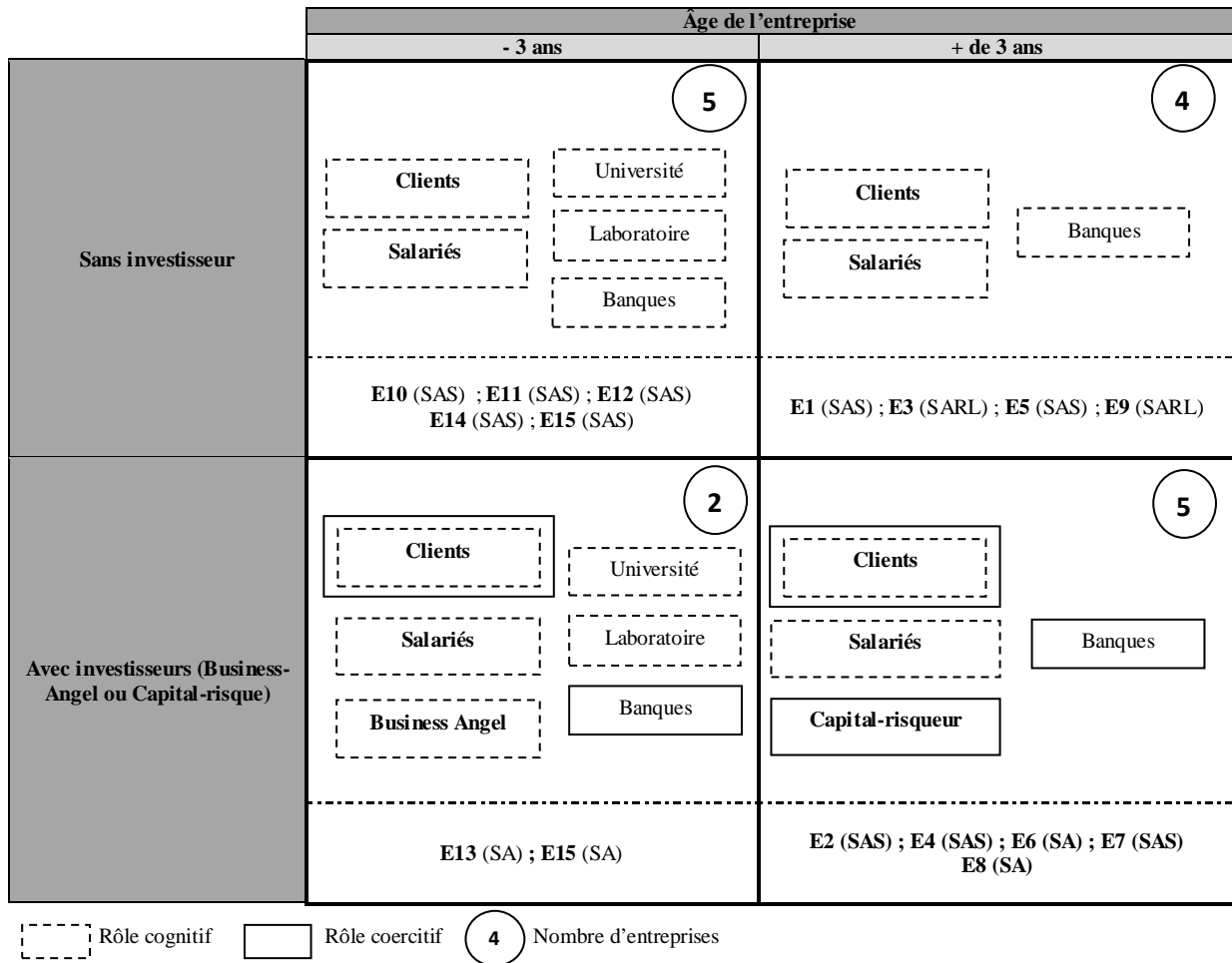
Investisseurs

De la même manière, les dirigeants considèrent que les relations avec les investisseurs en capital évoluent avec le temps. L'un d'entre eux déclare : « [Les investisseurs] *devraient être là au début, car on est un peu inondé par plein de monde qui veut aider et il faut faire le tri pour se construire sur des choses qui sont importantes... on ne peut pas prendre tous les conseils donc ils peuvent aider à simplifier ça... mais avec le recul, ensuite, il ne faut pas qu'ils s'impliquent trop !* » (E6). Les investisseurs devraient donc jouer fortement leur rôle d'apporteurs de ressources et de compétences lorsque l'entreprise est jeune, notamment en termes d'expertise managériale, juridique et financière. La notion d'expertise technique divise plus les dirigeants qui considèrent pour la plupart que ce n'est en général pas du ressort de leurs investisseurs : « *Si on cherche l'expertise technique en même temps [que l'expertise économique, managériale...], on mélange tout !* » (E6). Il faut néanmoins nuancer ces propos en soulignant l'importance de la prise de recul du dirigeant vis-à-vis des éventuels conseils donnés par cette partie prenante. « *Il faut vraiment se méfier... parce que les instructions péremptoires données en conseil d'administration [par les capital-risqueurs]... qui vraiment sont hors sujet et qui relèvent de l'effet de mode du moment... il y a quand même danger à trop écouter les investisseurs* » (E8). Précisons ici qu'E8 a fortement recours à la levée de fonds auprès du capital risque dans un modèle de croissance révélateur de la startup avec un modèle économique basé sur une innovation technologique de rupture. Ainsi, les dirigeants soulignent l'importance de prendre en compte les conseils donnés mais de garder également à l'esprit qu'ils restent la personne qui doit mener l'entreprise et lui apporter sa vision. D'après les dirigeants, les investisseurs devraient ensuite, lorsque l'entreprise grandit, basculer vers un rôle plus passif et neutre, notamment puisque le dirigeant aura acquis de l'expérience. De la même manière, les investisseurs devraient contribuer fortement à la gestion de l'image et de la notoriété de la jeune entreprise ainsi qu'à l'élargissement de son réseau. Ils peuvent également jouer un fort rôle d'amélioration de sa crédibilité sur des marchés très concurrentiels. On note ici aussi que ces besoins ont tendance à diminuer avec la croissance de la société. Le dirigeant d'une société créée en 1999, faisant plus de 17 millions d'euros de chiffre d'affaires, comptant près de 50 salariés, ancrée dans un modèle de croissance rentable autofinancée nous dit même : « *Contribuer à la gestion de l'image et à la réputation de l'entreprise... je ne suis*

pas du tout d'accord parce que pour moi, la gestion de l'image d'une PME comme la nôtre passe d'abord par la communication interne de l'entreprise » (E1). Ceci peut également être analysé en termes de ressources qui vont de plus en plus être internalisées. Ainsi, lorsqu'elle se développe, la société aura sans doute à la fois de plus en plus les moyens de recruter des collaborateurs reconnus et spécialistes dans leur domaine et pourra acquérir sa propre crédibilité. Il est également à noter que le type d'investisseurs en capital dans les entreprises étudiées semble évoluer lui aussi lors de l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise et donc lors de l'évolution des besoins en financement. Les Business-Angels sont en effet plus présents dans les phases d'amorçage puis remplacés petit à petit par des capital-risqueurs. Ici, les entreprises ayant accueilli des Business-Angels ont un chiffre d'affaires moyen de 550 000€ alors que celles dans lesquelles ont investi les capital-risqueurs ont un chiffre d'affaires moyen de 1,3 millions d'€. Or, les dirigeants considèrent les premiers comme étant beaucoup plus légitimes que les seconds pour jouer un rôle cognitif d'accompagnement. Ils estiment que les capital-risqueurs devraient jouer un rôle d'apporteur de ressources mais plutôt financières : « [Les ressources des capital-risqueurs] ne sont pas forcément exploitables directement... parce que leur représentant dans votre société, ce n'est pas forcément lui qui est le plus grand spécialiste ! » (E8). Enfin, quel que soit le stade de croissance de leur entreprise, la plupart des dirigeants s'accordent pour dire que les apports cognitifs des investisseurs sont importants mais que ces derniers ne doivent surtout pas jouer un rôle opérationnel dans l'entreprise. Ils devraient apporter leurs conseils et leur expérience sur les orientations stratégiques proposées par le dirigeant mais en aucun cas s'investir dans la partie opérationnelle qui permettra de réaliser ces objectifs ni même proposer eux-mêmes ces orientations. « Les actionnaires doivent dire où ils souhaitent que la société aille, pas forcément comment. En fait, il n'y a pas de réflexion sur ce que peut être la stratégie... il y a simplement la validation de ce qui est proposé [par le dirigeant] » (E8).

Pour conclure cette première partie, nous mettons donc évidence le nombre important de parties prenantes impliquées dans la gouvernance des jeunes entreprises innovantes françaises. Ce qu'il est encore plus important de remarquer, c'est que le nombre de parties prenantes fortement impliquées semblent diminuer lorsque l'entreprise se développe. La figure ci-dessous propose une synthèse de l'implication de ces parties prenantes et de la perception plutôt cognitive ou coercitive de leur rôle par les dirigeants.

Figure 3 : Implication et rôle des parties prenantes dans la gouvernance des start-up



Ainsi, en phase de création, le dirigeant devra combiner la vision et les avis de parties prenantes variées et aux intérêts parfois contradictoires (Universités, laboratoire de recherche, banques, business-angels, clients...). Au contraire, d'après les dirigeants, plus l'entreprise croît et plus le nombre de parties prenantes semblant avoir une réelle influence paraît diminuer. De plus, nous notons à la fois que l'âge de l'entreprise et sa structure de propriété semblent avoir une influence sur la vision de la gouvernance. Ainsi, les dirigeants de jeunes entreprises n'ayant pas fait entrer d'investisseur considèrent le rôle des parties prenantes comme majoritairement cognitif alors que ceux d'entreprises plus âgées ayant ouvert leur capital semblent considérer ce rôle comme plutôt coercitif.

4.2 Evolution des mécanismes de gouvernance

Le rôle et le nombre de parties prenantes varient donc en fonction de l'âge et de la structure de propriété de l'entreprise. Nous allons maintenant montrer que les structures de gouvernance au sein desquelles ces parties prenantes interagissent avec le dirigeant évoluent elles aussi.

Structure juridique et actionnariat

La structure juridique et l'actionnariat sont les deux premiers points permettant de caractériser le système de gouvernance d'une start-up. En effet, ils sont à la base de la construction des relations entre les dirigeants et les parties prenantes. La structure juridique tout d'abord peut apporter certaines contraintes en termes d'instances de décisions, comme par exemple la mise en place obligatoire d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance dans une Société Anonyme (SA). Les témoignages des dirigeants rencontrés confirment la littérature sur ce sujet (Benslimane, Gallié, & Guichard, 2009; Fabre & Kerjosse, 2006; Saty Kouame, 2012). D'après eux, c'est bien le statut de Société Anonyme Simplifiée (SAS) qui serait le plus favorable à la croissance des jeunes entreprises innovantes. On remarque ainsi que dix des seize entreprises interrogées sont des SAS. Quatre sont des SA et seulement deux des SARL (Société à Responsabilité Limitée). Le statut de SAS semble très bien adapté à ce type d'entreprise puisqu'il offre une grande souplesse, nécessaire à l'évolution de ces start-up aux business model souvent évolutifs. Contrairement au statut de SARL, il permet tout d'abord une modification simplifiée et rapide des actionnaires : *« On est en SAS car nos associés allaient changer, on allait devoir lever des fonds... C'est un mode simplifié pour avancer sur le long terme, notamment sur la vente de parts »* (E13). Il offre ensuite une plus grande souplesse dans la constitution et l'adaptation des statuts que la SA : *« Une SAS, ça permet d'avoir quelque chose d'adaptable »* (E7). Ainsi, dans les premières phases de la création d'entreprise, le statut de SAS n'oblige pas à la constitution d'un conseil d'administration ou de surveillance. Il permet ensuite, lorsque l'entreprise en a besoin, de lever des fonds et de faire entrer plus facilement des investisseurs en capital. Enfin, lorsque l'entreprise atteint une certaine maturité, la formalisation de sa gestion sera possible avec la constitution d'organes de gouvernance plus structurés et le passage éventuel à un statut de SA.

La structure de propriété de l'entreprise est également un point important pour caractériser la structure de gouvernance d'une start-up. Nous pouvons en effet anticiper qu'en fonction de celle-ci, les autres caractéristiques du système de gouvernance peuvent varier. La présence d'investisseurs en capital peut par exemple influencer la mise en place ou non de structures

formelles telle qu'un conseil d'administration. Ainsi, neuf entreprises dont nous avons rencontré les dirigeants n'ont pas ouvert leur capital à des investisseurs extérieurs. Au sein de celles-ci, les dirigeants-fondateurs sont donc encore majoritaires et le nombre d'actionnaires est en moyenne de 4,4. Quatre entreprises ont ensuite fait entrer des Business-Angels dans leur capital et des capital-risqueurs ont investi dans les trois dernières. Nous constatons également que les dirigeants-fondateurs des six sociétés dans lesquelles sont entrés des investisseurs ne sont plus majoritaires et que le nombre d'actionnaires est ici plus élevé puisqu'il est en moyenne de 8,2 personnes. Ces premières constatations soulignent que l'anticipation de perte de contrôle des dirigeants lors de l'arrivée d'investisseurs extérieurs semble se confirmer (Froger, 2012) et peut donc effectivement être un frein à cette ouverture de capital puisque les dirigeants anticipent réellement une diminution de leur indépendance avec l'arrivée des Business-Angels ou des Capital-risqueur : « *Le chef d'entreprise est responsable vis-à-vis de l'actionariat dans toutes les décisions importantes qu'il prend, il doit toujours rendre des comptes... par rapport aux investisseurs, les décisions stratégiques majeures, ils les contrôlent en fait* » (E5).

Equipe de direction

L'équipe de direction constitue ensuite l'un des mécanismes de gouvernance plébiscité par les dirigeants des start-up rencontrés puisque douze entreprises en possèdent une. Les dirigeants accordent ainsi un rôle primordial à cette équipe dans leur société : « *Il est difficile de mener à bien seul la création de l'entreprise... donc on va chercher à s'associer puisqu'il y a beaucoup d'intérêt à travailler en collaboration* » (E16). Ils sont pour la plupart conscients qu'ils ne détiennent pas toutes les compétences nécessaires à la croissance de leur firme et utilisent donc cette équipe de direction pour combler ces lacunes : « *Quand j'ai eu l'idée de créer la société, j'ai cherché deux personnes... une qui avait l'expérience de la cotation en bourse et un responsable business développement... donc je me suis entouré de ces deux compétences pour m'aider* » (E13). Nous mettons ici en avant la conscience qu'ont les dirigeants du besoin stratégique de construire eux-mêmes leur équipe en recherchant des profils complémentaires. Ceci renforce l'idée développée dans la littérature selon laquelle une équipe composée de membres aux compétences hétérogènes est favorable à la croissance (Bantel & Jackson, 1989; Barsade et al., 2000; Ucbasaran et al., 2003). Ceci s'explique à la fois par l'apport de compétences en lui-même mais aussi par le fait que les investisseurs semblent avoir tendance à miser sur des entreprises dirigées par des équipes plutôt que sur des entreprises qui ne reposent que sur une seule individualité : « *Les investisseurs investissent rarement sur un homme seul... ils investissent sur une équipe parce qu'il y a rarement des*

gens compétents dans tous les domaines nécessaires au développement d'une société » (E8). De plus, si la composition de cette équipe est importante pour favoriser la croissance de l'entreprise, son organisation l'est tout autant. Ainsi, les dirigeants attirent l'attention sur la nécessité de bien formaliser la place de chacun dans l'entreprise dès le départ, notamment si les membres sont tous actionnaires. « *Aux Etats-Unis, les gens se mettent autour de la table et en toute transparence, ils parlent de ce qui va se passer si toi, tu ne veux pas travailler, si tu ne peux pas travailler... qu'est ce qui se passe dans ces cas là ?* » (E12). Nous soulignons donc la nécessité de poser ces questions dès la création de l'entreprise en mettant par exemple en place un pacte d'actionnaires qui organise la répartition des rôles mais aussi l'éventuelle sortie de certains membres, que ce soit une sortie de l'équipe de direction ou de l'actionnariat. Enfin, nous notons que la structure de l'actionnariat de la société semble avoir impact sur la présence d'une équipe de direction. En effet, si certaines entreprises n'ayant pas accueilli d'investisseurs ont mis en place ce mécanisme, nous notons que toutes les sociétés ayant ouvert leur capital possèdent une équipe de direction. Comme nous venons de dire, il est probable que la présence d'une équipe de direction soit un signal positif pour d'éventuels investisseurs.

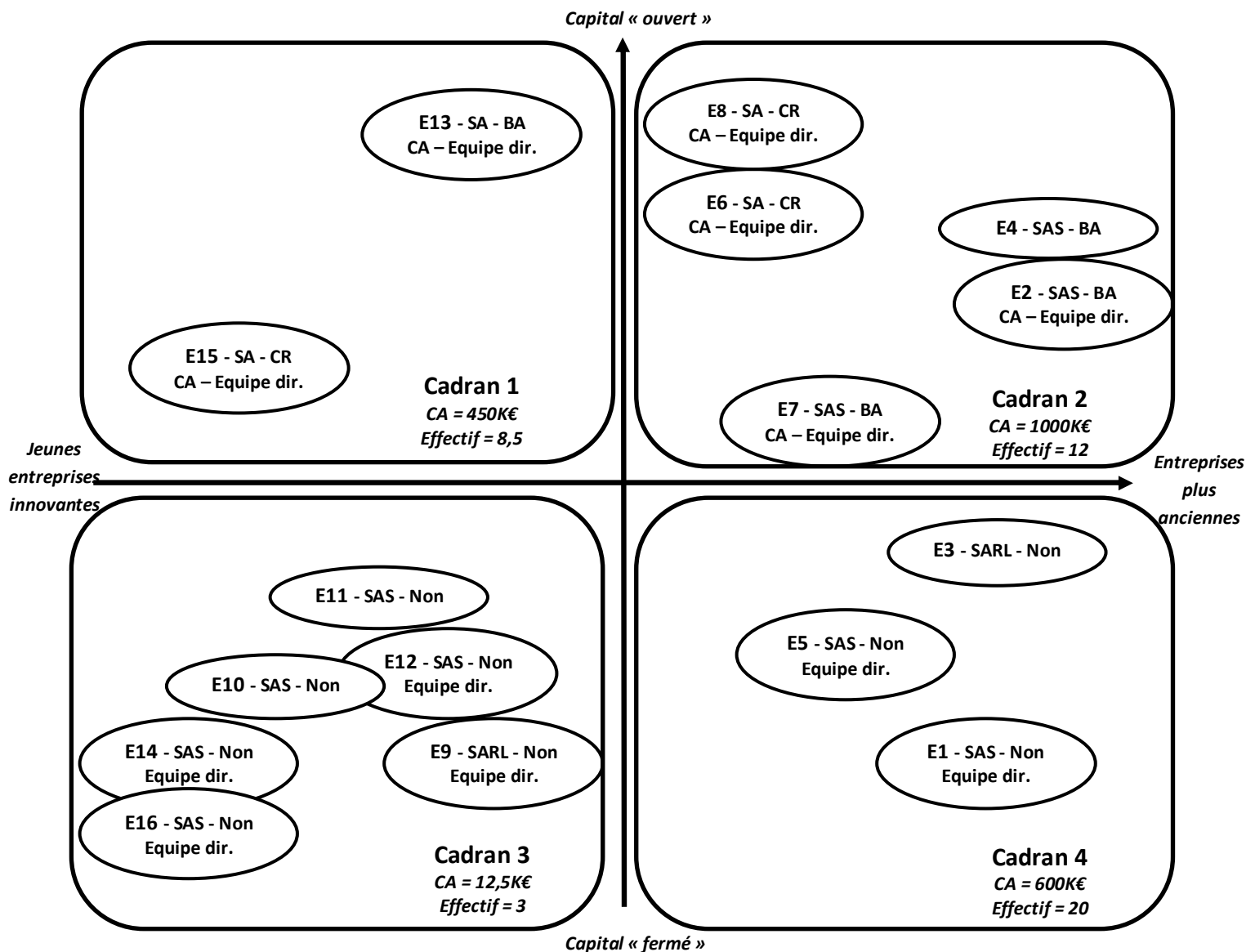
Comité stratégique et conseil d'administration

Le conseil d'administration est quant à lui l'un des mécanismes de gouvernance les plus étudiés dans la littérature (Gabrielsson & Huse, 2002). Or, seulement six entreprises interrogées ont mis en place cette structure. Ceci est en soit un premier résultat qui montre qu'étudier uniquement le rôle de ce conseil lorsque l'on étudie la gouvernance des start-up a de nombreuses limites. La structure de propriété de l'entreprise joue un rôle important dans la mise en place de ce mécanisme de gouvernance. Ainsi, la majorité des entreprises qui comportent un conseil d'administration sont celles ayant accueilli des investisseurs extérieurs (six entreprises sur sept) alors qu'aucune société n'ayant pas ouvert son capital n'a mis en place cette structure. Suite à cette première constatation, nous avons remarqué que certains dirigeants n'ayant pas souhaité mettre en place un conseil d'administration parlent plutôt de la présence d'un comité stratégique (appelé aussi conseil stratégique ou encore *advisory board*). Il s'agit ici d'un comité regroupant des membres extérieurs à l'entreprise (qui ne sont en général ni salarié, ni actionnaire), souvent spécialistes dans leur domaine (techniques ou *business*) et qui finalement, d'après les témoignages des dirigeants, aurait tendance à jouer un rôle similaire à celui d'un conseil d'administration, dans les premières phases de croissance : « *Le comité stratégique a une vision très large... ils apportent leur réseau, leurs conseils, leur expertise en management ou en gestion d'entreprise...* » (E16) ; « *C'est des conseils sur les*

levées de fonds, des conseils en stratégie, sur l'activité commerciale... » (E12) ; « Il est intéressant d'avoir un regard business... des gens qui ont de l'expérience et du recul et qui peuvent vous aider à prendre certaines décisions, à vous orienter, vous critiquer... » (E5). On retrouve donc bien ici la plupart des rôles qu'accorde la littérature au conseil d'administration (Jonsson, 2005). La différence réside alors dans la plus grande souplesse qu'offre ce comité par rapport à un conseil d'administration, beaucoup plus codifié et qui apporterait donc de nombreuses contraintes au dirigeant. Ce comité stratégique joue en général un rôle purement cognitif, de conseil et d'accompagnement, contrairement à un conseil d'administration que les dirigeants voient plus comme un organe de contrôle. Or, dans les premières phases de croissance, nous avons souligné que l'entreprise avait surtout besoin de ce rôle cognitif de la gouvernance. Le comité stratégique semble donc répondre à ce besoin. Au contraire, lorsque l'entreprise se développe, que ses compétences internes augmentent et que son capital va souvent être de plus en plus dispersé, le besoin d'apport cognitif va diminuer alors que le besoin de contrôle des actionnaires va, lui, augmenter. Nous mettons donc ici en évidence l'évolution des structures mêmes de gouvernance qui vont accompagner l'évolution de l'entreprise. Ainsi, lors de la création de la société, le comité stratégique permet à la structure de gouvernance de jouer son rôle cognitif. Par la suite, le conseil d'administration semble mieux répondre aux besoins de contrôle des investisseurs même s'il peut tout de même conserver une partie de son rôle d'apports cognitifs.

Nous mettons donc en évidence que les mécanismes de gouvernance que les dirigeants d'entreprises innovantes privilégient pour les accompagner dans leur gestion sont l'équipe de direction et le comité stratégique, qui peut évoluer vers un conseil d'administration, notamment lors de l'arrivée d'investisseurs en capital. Le schéma ci-dessous propose une synthèse de cette deuxième partie. Précisons que la notion d'ouverture de capital est caractérisée à la fois par la présence ou non d'investisseurs externes (Business-Angel ou capital-risqueur) et par le nombre d'actionnaires. Les données décrivant l'entreprise sont données dans l'ordre suivant : code entreprise, structure juridique, présence de Business Angel (BA) ou de capital-risqueur (CR), présence ou non d'un conseil d'administration (CA) et présence ou non d'une équipe de direction (Equipe de dir.). Par exemple, l'entreprise E8 est une Société Anonyme (SA), a ouvert son capital à des capital-risqueurs et possède un conseil d'administration et une équipe de direction.

Figure 4 : Evolution de la structure de gouvernance des start-up



Comme nous l'avons évoqué précédemment, nous confirmons que les entreprises positionnées dans les cadrans 1 et 2, c'est-à-dire celles ayant le plus ouvert leur capital ont les structures de gouvernance les plus formalisées puisque toutes sauf une ont à la fois un conseil d'administration et une équipe de direction. Toutefois, il est intéressant de noter que l'on ne relève finalement pas une seule trajectoire « type » de croissance qui serait accompagnée par la structure de gouvernance « idéale ». Ainsi, au premier abord, l'ouverture de capital et la formalisation des structures de gouvernance semble favoriser la croissance (le chiffre d'affaires et les effectifs médians du cadran 1 sont largement supérieurs à ceux du cadran 3 pour des entreprises ayant le même âge). Cependant, la trajectoire atypique de certaines entreprises du cadran 4 qui ne suivent pas la trajectoire classique de financement par ouverture de capital montre que différentes structures de gouvernance peuvent accompagner la croissance des jeunes entreprises innovantes françaises.

5 DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Nous avons étudié les structures de gouvernance des start-up au travers des perceptions de leur dirigeant. Nous avons mis en évidence les relations qui existent entre l'actionnariat de ces start-up et leur système de gouvernance, caractérisé par l'implication plus ou moins forte et l'orientation plutôt cognitive ou coercitive des diverses parties prenantes identifiées dans la littérature.

Nous montrons donc que de manière générale, lors de leur création, ces jeunes entreprises innovantes ont pour caractéristique principale de devoir combiner l'avis et les conseils de très nombreuses parties prenantes. Ainsi, en utilisant le prisme de la gouvernance cognitive, nous montrons que contrairement à ce que postulaient Depret & Hamdouch (2004), les différentes parties prenantes d'une start-up peuvent jouer un rôle central dès sa création, sans forcément attendre la phase de « gouvernance de croissance ». De plus, ces parties prenantes peuvent avoir des avis et des intérêts parfois contradictoires. Nous confirmons donc ici les thèses de Jouison (2005) et Bower (2003) selon lesquels la mission du dirigeant est de rassembler diverses parties prenantes autour de son projet d'entreprise. Dans le cas de jeunes start-up, l'abondance et la diversité de ces dernières dès les toutes premières phases de la vie de l'entreprise sembleraient pouvoir être un frein à sa croissance rapide. En effet, d'après les témoignages recueillis, il semble complexe pour des dirigeants souvent peu expérimentés dans les domaines de la gestion d'entreprise de concilier les intérêts de toutes ces parties prenantes alors même que le projet d'entreprise (produit, business model...) peut n'être pas encore clairement défini et en tous les cas, certainement pas définitif. Cette première constatation souligne l'importance de l'accompagnement fourni par des structures comme les incubateurs, dans la mesure où ces derniers jouent effectivement un rôle de synthèse plutôt que d'apporteur d'un énième avis. Ainsi, ils permettraient aux dirigeants de faire le tri dans tous les conseils proposés par les diverses parties prenantes et de faire les choix les plus adaptés à leur entreprise.

Nous confirmons ensuite en partie la thèse de Wirtz (2011) au sujet de la nécessaire adaptation de la structure de gouvernance en fonction de l'âge de l'entreprise et de l'ouverture de son capital à de potentiels investisseurs externes. Cependant, nous nuancions ces propos puisque nous mettons en évidence la forte hétérogénéité des modèles de croissance, de financement et de gouvernance des start-up. E1 par exemple est une très belle réussite qui s'appuie sur un modèle classique de PME avec indépendance par l'autofinancement. E13 quant à elle est très jeune et connaît une très forte croissance avec un modèle de financement

passant par des dettes d'exploitation (avances clients et/ou fournisseurs). Si l'influence et l'importance de l'équipe de direction ne se démentent pas tout au long de la vie de l'entreprise, le conseil d'administration, pourtant cité dans la littérature comme organe de gouvernance central, est très peu présent dans les entreprises étudiées. Nous montrons donc qu'un comité stratégique semble plus adapté au profil des entreprises innovantes en phase de création car il permet une gouvernance plus souple, parfois informelle et qui s'adapte réellement aux besoins du dirigeant en termes d'accompagnement et de conseil. Par la suite, s'il souhaite faire entrer des investisseurs dans son capital, le dirigeant devra par contre faire évoluer son système de gouvernance vers des structures plus formalisées, comme un conseil d'administration. Ce dernier pourra encore jouer un rôle cognitif mais permettra surtout aux potentiels investisseurs de prendre part à la gestion et aux décisions stratégiques de l'entreprise. Ainsi, il est possible qu'un dirigeant réticent à faire évoluer ces structures de gouvernance freine plus ou moins consciemment la croissance de sa société, notamment car les investisseurs souhaitent que cette structuration soit mise en place pour être en mesure de défendre leurs intérêts une fois entrés dans l'entreprise.

Concernant les axes d'amélioration possibles de notre recherche, notons que nous avons uniquement interrogé des dirigeants d'entreprise et que notre vision de la gouvernance des start-up est restreinte à leurs représentations. Afin de dresser un panorama plus complet, il serait bon dans le futur de compléter cette étude par une recherche qui s'intéresse également à la vision des autres parties prenantes (clients, Etat, laboratoires de recherches, investisseurs...) pour mieux comprendre comment eux envisagent leur rôle dans la gouvernance de l'entreprise. De plus, dans de futures recherches, il faudra également s'intéresser beaucoup plus au profil de chaque dirigeant. En effet, même si le modèle de croissance économique, la structure de propriété et l'âge de l'entreprise semblent jouer un rôle central dans la constitution des mécanismes de gouvernance, il semblerait que l'expérience passée de ce dernier ait également un fort impact. Par exemple, l'entreprise E13, pourtant créée assez récemment, a d'ores et déjà mis en place des structures de gouvernance relativement formelles, avec notamment un conseil d'administration. Cependant, si l'on s'intéresse au profil de son Président Directeur Général, on remarque que ce dernier a lui-même par ailleurs investi dans d'autres entreprises en tant que Business-Angel. De plus, il s'agit d'une personne avec plus de 30 ans de métier et qui avait déjà dirigé des *business unit* de plusieurs centaines de personnes dans des grands groupes industriels. Nous retrouvons ce type de structuration pour l'entreprise E7 même si elle est plus ancienne. Nous anticipons donc une influence non négligeable du profil du dirigeant (notamment son expérience professionnelle et entrepreneuriale) sur la structure de gouvernance de son entreprise. Ce dernier point va dans le sens des travaux de Janssen (2002) ou Delmar et al., (2003) sur les liens entre profil de

dirigeant et croissance et des travaux de Charreaux (2008) et Wirtz (2011) sur les liens entre caractéristiques personnelles du dirigeant et système de gouvernance.

6 BIBLIOGRAPHIE

- Abida, M. (2012). L'évolution des caractéristiques du conseil d'administration. Présenté à 11ème Conférence Internationale de Gouvernance, Lyon.
- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). « Business Growth » - Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 289–316.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Asquin, A., & 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. *Cahier de Recherche Magellan, IAE de Lyon*.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802–836.
- Benslimane, S., Gallié, E.-P., & 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*, (2009-05).
- Bertrand, T. (2012, octobre 3). Adopter de nouveaux réflexes pour se développer. *Les Echos Entrepreneur*, p. 38.
- Beylat, J.-L., & Sachwald, F. (2013). *L'innovation, un enjeu majeur pour la France : dynamiser la croissance des entreprises innovantes*. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et Ministère du redressement productif.
- Billard, L., Boissin, J.-P., & Deschamps, B. (2003). Profil de dirigeant et représentation des mécanismes de gouvernement d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (204), 35–47.
- Boissin, J.-P., Chalus-Sauvannet, M.-C., Deschamps, B., & Geindre, S. (2009). Profil de chercheurs primo-entrepreneurs et stratégies de croissance de la jeune entreprise innovante. *Revue Internationale P.M.E*, 22(2), 41–65.
- Bower, J. D. (2003). Business model fashion and the academic spinout firm. *R&D Management*, 33(2), 97–106.
- Brouard, F., & Di Vito, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. Présenté à 9ème Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve - Belgique.
- Castaldi, R., & Wortman, M. S. (1984). Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource. *American Journal of Small Business*, 9(2), 1–10.
- Certhoux, G., & Zenou, E. (2006). Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 13–30.
- Chanut-Guieu, C., & Tannery, F. (2009). La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales. In *XVIIIème Conférence de l'AIMS*.
- Charreaux, G. (Éd.). (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*. Paris: Economica.
- Charreaux, G. (2008). A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Economies et Sociétés*, (19), 1831–1868.
- Clark, K. D., & Maggitti, P. G. (2012). TMT Potency and Strategic Decision-Making in High Technology Firms. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1168–1193.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Colombo, M. G., & 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.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 375–386.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, 28(3), 371–382.

- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Debouté, A., & Ferran, B. (2013, octobre 30). Le français Criteo fait un démarrage fulgurant à Wall Street. *Le Figaro.fr*.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, (18), 189-216.
- Depret, M.-H., & Hamdouch, A. (2004). La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(2), 67-94.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fabre, V., & Kerjosse, R. (2006). *Nouvelles entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme* (No. 1064). Paris: INSEE.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *JL & Econ.*, 26, 301.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance : Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 489-505.
- Foss, N. J. (1998). The resource-based perspective : an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 133-149.
- Freeman, E. R., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective in Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Froger, V. (2012, octobre 3). Les pistes pour trouver des relais de croissance pour son entreprise. *Les Echos Entrepreneur*, p. 37.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2002). The venture capitalist and the board of directors in SMEs : roles and processes. *Venture Capital : An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(2), 125-146.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2ème Edition.). Paris: Pearson France.
- Grundeis, J., & Talaulicar, T. (2002). Company law and corporate governance of start-ups in Germany : Legal stipulations, managerial requirements, and modification strategies. *Journal of Management and Governance*, 6(1), 1-27.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 63-76.
- Hayat, P. (2012). *Pour un new deal entrepreneurial - Créer des entreprises de croissance*. Rapport de mission à l'intention de Mme Fleu Pellerin.
- Igalens, J., & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes* (Dunod.). Paris.
- Ingle, C. B., & Van der Walt, N. T. (2001). The Strategic Board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance*, 9(3), 174-185.
- Janssen, F. (2002). Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. Présenté à 6ème Congrès International Francophone de la PME, HEC Montréal.
- Janssen, F. (2005). La conceptualisation de la croissance: l'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des critères interchangeables? *Gestion 2000*, 22(6), 267-291.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jonsson, E. I. (2005). The role model of the board: A preliminary study of the roles of Icelandic boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 710-717.
- Jouison, E. (2005). Délimitation théorique du Business Model. Présenté à XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire Angers, Nantes.
- Karoui, L., & Khlif, W. (2007). Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français. In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Montréal.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
- Le Gloan, C. (2007, décembre 19). *Les politiques publiques dans la création et le financement des start-up en France : une évaluation du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes*. Université Panthéon Assas, Paris II.

- Lynall, M. D., Golden, B. R., & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3), 416–431.
- Marion, S., Philippart, P., & Verstraete, T. (2000). La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise. In *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat* (EMS - Management & Société., p. 115-132).
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 33(3), 142. doi:10.3917/mav.033.0142
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853–886.
- Nakara, W., & Mezzourh, S. (2011). Entrepreneuriat et gouvernance des jeunes entreprises innovantes. *Entreprendre & Innover*, 1(9-10), 59–68.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap press.
- Oséo. (2011). *Dix ans de création d'entreprises innovantes en France : Une photographie inédite*. Oséo.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. Oxford: B. Blackwell.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Saty Kouame, D. (2012). Le financement, levier de performance des Jeunes Entreprises Innovantes. *Entreprendre & Innover*, 16(4), 7.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662–673.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438.
- Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. v. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 519-541.
- Tarillon, C., Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2013). Les jeunes entreprises innovantes accompagnées par le MESR : que deviennent-elles 5 ans après leur création ? (p. 27). Présenté à 8ème Congrès AEI : l'écosystème entrepreneurial, enjeux pour l'entrepreneur, Fribourg.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107–128.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2010). Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle. Présenté à 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux.
- Verstraete, T., Jouison-Laffitte, E., Kremer, F., Hlady, M., Boncler, J., Boucher, T., ... Papin, C. (2012). Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), 67–94.
- Weinstein, O. (2008). Quelques controverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique. In *Découverte de l'économie : concepts, mécanismes et théories économiques* (La documentation française., Vol. 1, p. 91-95).
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, A. J. (1998). Measuring organizational growth : Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235–262.
- Welch, C., Plakoyiannaki, E., Piekkari, R., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013). Legitimizing Diverse Uses for Qualitative Research: A Rhetorical Analysis of Two Management Journals: Rhetorical Practices of Qualitative Research. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 245-264.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Wirtz, P. (2008). Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ? Présenté à Cahier du centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.
- Zahra, S. A., & Hayton, J. C. (2005). Organization life-cycle transitions and their consequences for the governance of entrepreneurial firms: an analysis of start-up and adolescent high-technology new ventures. In *The life cycle of corporate governance* (p. 32-56). Cheltenham: Edward Elgar.