



HAL
open science

Les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans le développement de leur projet entrepreneurial

Mickaël Buffart

► **To cite this version:**

Mickaël Buffart. Les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans le développement de leur projet entrepreneurial. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2018. Français. NNT : 2018GREAA021 . tel-03547931

HAL Id: tel-03547931

<https://theses.hal.science/tel-03547931>

Submitted on 29 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

Mickaël BUFFART

Thèse dirigée par **Erno T. TORNIKOSKI, Professeur,
Grenoble École de Management**, et
codirigée par **Matthieu CABROL, Maître de Conférences,
Université Savoie Mont Blanc**

préparée au sein du **Laboratoire IREGÉ**
dans l'**École Doctorale SISEO**

Les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans le développement de leur projet entrepreneurial.

Thèse soutenue publiquement le **13 décembre 2018**,
devant le jury composé de :

Monsieur Matthieu CABROL

Maître de Conférences, Université Savoie Mont Blanc, Directeur de thèse

Madame Véronique FAVRE-BONTÉ

Professeure des Universités, Université Savoie Mont Blanc, Examinatrice

Monsieur Gilles GUIEU

Professeur des Universités, Université Aix-Marseille, Président

Monsieur Anis KHEDHAOURIA

Professeur, Montpellier Business School, Rapporteur

Monsieur Karim MESSEGHEM

Professeur des Universités, Université de Montpellier, Rapporteur

Monsieur Erno T. TORNIKOSKI

Professeur, Grenoble École de Management, Directeur de thèse



Mickaël Buffart
Université Savoie Mont-Blanc &
Grenoble École de Management, Univ. Grenoble Alpes ComUE

Thèse pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion
de la Communauté Université Grenoble Alpes
sous la direction de Erno T. Tornikoski (Grenoble École de Management)
et Matthieu Cabrol (IUT de Chambéry, Université Savoie Mont Blanc)

Laboratoire IREGÉ, label numéro EA 2426
Institut de Recherche en Gestion et Économie
4, Chemin de Bellevue -F-74940 Annecy-le-Vieux

École Doctorale ED 489 SISEO
Sciences et Ingénierie des Systèmes de l'Environnement et des Organisations

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CETTE THESE : CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

« Ce n'est qu'en essayant continuellement que l'on finit par réussir. Ou en d'autres termes : plus ça rate, plus on a de chances que ça marche. »

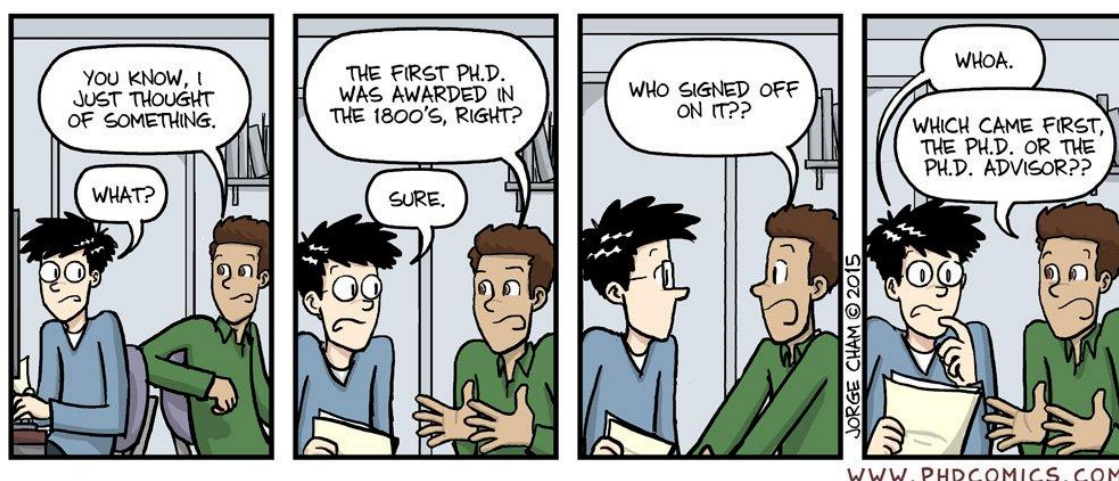
Jacques Rouxel dans
Les Shadoks, Pompe à Rebours (1975, p. 41)

REMERCIEMENTS

Un travail de thèse ne peut pas être accompli seul. Pendant mes années de doctorat, j'ai été entouré par des personnes qui m'ont aidé à poursuivre, qui ont cru en moi, qui ont rendu ma recherche possible, qui m'ont fait progresser ou qui m'ont appris la recherche. Avant de commencer ce mémoire, je souhaite remercier particulièrement ceux qui ont eu un rôle décisif dans l'accomplissement de ce travail.

Je tiens à manifester ma profonde reconnaissance pour mes directeurs de thèse, Erno Tornikoski et Matthieu Cabrol, qui m'ont suivi ces dernières années. Je les remercie pour leur aide, pour leur patience, pour leurs encouragements, pour tout le temps qu'ils ont passés pour me transmettre le métier de chercheur. Je les remercie aussi pour leur disponibilité. Je les remercie pour tous les efforts qu'ils ont mis dans mes travaux, pour me faire des commentaires et des retours, pour me soutenir dans mes choix et me faire progresser. Je les remercie d'avoir été toujours positifs et constructifs. Je les remercie de m'avoir fait confiance et de s'être autant impliqués dans mes études, Erno quand j'ai rejoint GEM et Matthieu lors de mon entrée à l'IREGE.

Figure 1. Ph.D. Comics – Which came first?



Source: Jorge Cham, *Piled Higher and Deeper Publishing*. <http://phdcomics.com/comics.php?f=1802>

Je remercie les membres du jury qui relieront mon travail et me feront l'honneur de participer à ma soutenance, Madame Véronique Favre-Bonté et Messieurs Gilles Guieu, Anis Khedhaouria et Karim Messeghem. Je les remercie pour le temps qu'ils consacreront à la lecture de ce document, à la soutenance et pour leurs remarques et commentaires sur ce travail.

Je suis reconnaissant envers Mareva Sabatier et Tarik Chakor pour leur conseil et leur soutien dans le comité de thèse, et envers les coordinatrices de programme, à l'IREGE et à GEM, Gersende Gattelet et Nadège Friess, pour leur soutien durant mes années de thèse. Je les remercie d'avoir été toujours disponibles et de bon conseil.

Je remercie également Joachim Schleich, mon responsable d'équipe à GEM, pour son soutien dans ma thèse, en particulier dans le financement des conférences et des relectures d'articles en anglais.

Je souhaite ensuite remercier mes co-auteurs, Phillip Kim, du Babson College, et Grégoire Croidieu, de GEM, pour ce qu'ils m'ont appris lors de l'écriture du quatrième article de cette thèse ; et Thomas Gillier, de GEM également, pour la publication que nous avons faite ensemble dans *Management International* (2017). Je remercie particulièrement Grégoire Croidieu pour toute son aide, pour son soutien constant et pour tous les projets de recherche que l'on a pu commencer ensemble et que l'on poursuit encore.

Je veux enfin remercier mes collègues doctorants pour les bons moments passés ensemble et en particulier mes collègues du cinquième bureau avec qui j'ai passé le plus de temps : Neva, Senda, Vydia, Prince et Sean.

Merci !

À Grenoble, le 15 Octobre 2018.

SOMMAIRE

Introduction générale	11
1 Genèse de l'objet de notre recherche	15
2 Objet de la recherche	25
3 Architecture de la recherche	32
Chapitre 1. Définitions et Éléments Théoriques	37
1 Création des nouvelles entreprises : vision praticienne et vision académique	40
2 L'entrepreneur et le projet entrepreneurial : quelques définitions	58
3 Le rôle de l'environnement dans le processus entrepreneurial	65
4 Synthèse du chapitre	88
Chapitre 2. Positionnement Épistémologique et Méthodologie de la Recherche	93
1 Design général de la recherche	96
2 Méthodologie de la recherche : une approche quantitative	99
3 Validité et fiabilité de la méthodologie quantitative	123
4 Synthèse du chapitre	129
Chapitre 3. Art. 1. Propriétés et Survie des Organisations Émergentes	133
Chapitre 4. Art. 2. Validation d'un Index de l'Implication des Clients Potentiels ..	165
Chapitre 5. Art. 3. Implications des Clients Potentiels et Logiques de Croissance.	203
Chapitre 6. Art. 4. Informations Crédibles et Financement Participatif	225
Chapitre 7. Discussion et Conclusion Générale	265
1 Synthèse des résultats et discussion	270
2 Apports de la recherche	283
3 Limites et perspectives	288

Introduction générale

La dynamique entrepreneuriale est un élément central du développement économique. Les nouvelles entreprises sont sources d'emplois, de richesse et d'innovation. Elles sont sources d'emplois parce que l'entrepreneur crée déjà un emploi pour lui-même en fondant son entreprise et parfois également pour un ou plusieurs salariés, s'il parvient à la développer. Elles sont sources de richesse parce que la plupart des entreprises produisent des biens ou des services, avec une valeur ajoutée, qui seront échangés sur un marché. Elles sont sources d'innovation parce que l'entrepreneur va devoir proposer un bien ou service sur le marché d'une manière plus efficace que ses concurrents déjà établis pour pouvoir se développer.

L'entrepreneuriat peut être vu comme une alternative solide au chômage de masse et à la baisse des effectifs de la plupart des secteurs traditionnels et des entreprises publiques, à la suite de la troisième révolution industrielle et de l'automatisation de nombreuses tâches de bureau. C'est pour cela que la plupart des pays occidentaux plébiscitent la création d'entreprise, en simplifiant les statuts et les procédures, en proposant des services d'aides et des formations gratuites, en rendant l'image de l'entrepreneur plus attractive ou en aidant les entrepreneurs à rebondir après un échec. En France, par exemple, les mesures prises pour les entrepreneurs incluent la création d'un statut d'entrepreneur avec des contraintes limitées (auto-entrepreneur) permettant de tester une activité sans risque pour l'entrepreneur, la réduction des charges sociales pour les TPE ou la création en 2012 d'une banque publique

d'investissement ayant participé au financement de 74 000 entreprises pour une enveloppe total de 24,4 milliards d'euros en 2016, dont 1,3 milliards d'euros d'aides à l'innovation (Bpifrance, 2017). Dans les projets à venir, nous trouvons aussi la possibilité de bénéficier du chômage en cas de défaillance de son entreprise, le crédit d'impôt compétitivité et environnement, le développement des formations en entrepreneuriat dans les centres de pôle emploi ou le développement de nombreux concours de jeunes entreprises.

La création d'entreprise, c'est aussi un objet de rêve pour de nombreuses personnes : rêves d'enrichissement personnel, rêves d'indépendance (absence de supérieur hiérarchique), rêves de liberté (possibilité de faire ce que l'on aime ou ce que l'on souhaite) ou d'accomplissement personnel. Ainsi, un sondage d'IPSOS-Le Monde (2014) a montré que 89% des français associent l'entrepreneuriat à des valeurs positives, telles que l'esprit d'équipe, la création de richesse, les liens et les rencontres ou les opportunités de carrières. Par ailleurs, le Global Entrepreneurship Monitor établissait un score¹ d'intention entrepreneuriale de 6 en France en 2003 (Direction Générale des Entreprises, 2017). Il était proche de 18 en 2017 (Global Entrepreneurship Monitor, 2018). Les français rêvent d'entrepreneuriat. Ils sont de plus en plus nombreux à le faire.

Les nouvelles entreprises sont aussi un moteur d'innovation technologique et de changement sociétal. Depuis un demi-siècle, la plupart des innovations qui ont bouleversé notre monde ont été portées par des entreprises nouvelles. Du Macintosh d'Apple à la suite Office de Microsoft, du moteur de recherche de Google au réseau social de Facebook, de l'application de transport individuel d'Uber à la plateforme de location Airbnb et nous pourrions ajouter les produits et services de Tesla, de SpaceX, de Wikipédia, de Deezer et

¹ Les scores du Global Entrepreneurship Monitor sont propres à leur méthode de collecte, afin de capturer le maximum de variance possible dans leurs données, et d'avoir des valeurs comparables entre les pays (Global Entrepreneurship Monitor, 2018). Ce que nous voulons mettre en avant, c'est que ce score a été multiplié par 3. Nous ne cherchons pas à interpréter le score lui-même.

Netflix, de Blablacar, de la Free Software Foundation – tous ces produits ou services révolutionnaires ont été développés par des entreprises en création, souvent avec des ressources limitées et composées de quelques individus au plus. Toutes ces entreprises ont complètement révolutionné leur industrie ou en ont créé de nouvelles. Elles ont radicalement changé nos habitudes, nos usages et notre perception du monde. Parmi les exemples ci-dessus, les plus emblématiques de réussites entrepreneuriales, les innovations qui ont bouleversés les habitudes et les pratiques au niveau globale ont presque toutes été mises au jour par des entrepreneurs et leur équipe.

Ainsi, la création d'entreprise est devenue un enjeu de société, à la fois comme outil de développement économique (*cf.* par exemple Messeghem *et al.*, 2013 ; Messeghem & Torrès, 2015) et comme outil de développement social ou personnel (Direction Générale des Entreprises, 2017). Les nouvelles entreprises peuvent contribuer à réduire le chômage, apporter des richesses, être sources de progrès, d'innovation et permettre un accomplissement personnel pour ceux qui les créent.

Pourtant, la création d'entreprise n'est pas sans difficulté. La création d'entreprise est un processus qui s'inscrit dans le temps (Bhave, 1994 ; Shepherd, Douglas & Shanley, 2000). Les intentions de démarrer une activité et les intentions de croissance peuvent rapidement se réduire ou disparaître (Townsend, Busenitz & Arthurs, 2010). Pour les entrepreneurs qui poursuivent leurs efforts de développement de leur entreprise, la plupart ne parviendront pas à maintenir une activité pérenne. En France, l'INSEE (2018) recense entre 4 000 et 6 000 défaillances d'entreprise tous les mois, mais la plupart des entreprises qui se terminent sont des jeunes entreprises, encore en phase d'émergence. Sur les 60 000 défaillances recensées en 2015, 12 000 entreprises avaient moins de 3 ans et 30 000 moins de 5 ans (Théobald, 2016). Plusieurs études ont montré que l'âge de l'entreprise était un des meilleurs prédicteurs de la survie des entreprises (par exemple Evans, 1987 ; Thornhill & Amit, 2003). Comme les

entreprises cessent leur activité prématurément, ces problèmes de surmortalité sont souvent la conclusion du processus de création, poussant certains auteurs (Blank & Dorf, 2012 ; Nakara & Fayolle, 2012) à déclarer qu'il y a un problème avec notre façon de concevoir les nouvelles entreprises.

Ces problèmes de surmortalité des jeunes entreprises ont pour conséquence d'empêcher les entreprises d'atteindre un stade de développement suffisant pour lever des ressources ou avoir un impact économique significatif. Par ailleurs, pour les entreprises qui ne terminent pas leur activité prématurément, il serait plus juste de parler de survie que de développement. En fait, la plupart des nouvelles entreprises ne parviendront jamais à développer une activité qui génère suffisamment de richesse pour créer des emplois ou contribuer au développement économique de leur lieu d'implantation. Par exemple, en France, 95% des entreprises sont des micro-entreprises. Les efforts entrepreneuriaux ne conduisent que rarement au maintien d'une activité pérenne ou développée.

Pour comprendre la surmortalité des jeunes entreprises ou leur faible développement, il est important de prendre en compte le projet entrepreneurial dès sa genèse. En fait, l'abandon du projet se fait même parfois avant la création de l'entreprise. Nous devons comprendre comment les pratiques de l'entrepreneur (et de son équipe), depuis le début du processus de création, vont conduire à la survie et au développement, ou non, de la nouvelle entreprise. À ce jour, la survie et la croissance des nouvelles entreprises sont des phénomènes rares, malgré les nombreuses tentatives. Les nouvelles entreprises ne parviennent pas à survivre à la suite du processus de création, elles ne parviennent pas à se développer, elles ne parviennent pas à accumuler de ressources, elles ne parviennent pas à créer de richesses : il y a un problème avec la façon dont nous appréhendons le processus entrepreneurial.

Dans cette thèse, nous nous intéressons à la survie et au développement des nouvelles entreprises. Nous souhaitons contribuer à une meilleure compréhension des activités des

entrepreneurs pendant le processus de création et le début de l'activité qui permettraient la survie et le développement des nouvelles entreprises. Pour cela, nous étudions certains efforts entrepreneuriaux initiaux : les efforts pour développer les propriétés des organisations émergentes, pour interagir avec l'environnement pendant le processus de création, pour impliquer les clients potentiels et pour émettre des signaux permettant d'acquérir des soutiens financiers. La capacité des entrepreneurs à développer leur activité est un enjeu crucial pour notre société. Comprendre quels sont les effets des efforts initiaux des entrepreneurs sur le développement de l'entreprise pourrait permettre de mieux expliquer l'échec et l'absence de croissance des nouvelles entreprises.

1 Genèse de l'objet de notre recherche

Ces dernières années, plusieurs solutions ont été proposées pour le développement des jeunes entreprises. L'une des approches pour traiter ce sujet montre que les chemins de croissance des jeunes entreprises sont très difficiles à prédire, voire aléatoire. Dans ce cas, la plupart des jeunes entreprises est vouée à ne pas se développer. Par exemple, Coad, Frankish et leurs collègues (2013) ont montré, en utilisant la théorie de la ruine du joueur (*Gambler's ruin theory*), que la performance des jeunes entreprises suivait un chemin aléatoire, mais pas leur survie : si l'entreprise parvient à survivre, elle augmente ces chances de produire de la croissance. Dans cette optique, il est inutile de chercher la croissance des jeunes entreprises, mais on peut tenter de les maintenir en vie le plus longtemps possible, notamment en injectant des ressources. Pour cette raison, par exemple, les capitaux risqueurs vont souvent investir dans un large éventail de clients, pour limiter les risques. Si la plupart des jeunes entreprises dans lesquelles ils investissent ne leur apportent aucun retour, celles qui se développent vont pouvoir couvrir les pertes et faire fructifier leurs investissements. Toutefois, cette approche est assez limitée d'un point de vue pratique, parce qu'elle n'apporte pas de réponse sur la

façon dont on pourrait augmenter les chances de développer une activité pérenne, qui contribuerait à un essor économique. De plus, si cette approche permet de sauver les investissements des capitaux-risqueurs, elle ne permet pas de contribuer au bien-être et au développement personnel de l'entrepreneur qui s'est engagé dans le processus de création et n'est pas parvenu à maintenir son activité.

Une autre approche, au contraire, se concentre sur la façon de développer les entreprises pendant la phase de démarrage. Cette fois-ci, on considère qu'il y a un problème avec la façon dont nous concevons le développement des nouvelles entreprises aujourd'hui. Un élément explicatif du problème est l'inadéquation entre le projet entrepreneurial et son environnement. Si la plupart des nouvelles entreprises ne parviennent pas à se développer, c'est parce que les entrepreneurs ne se concentrent pas sur les éléments qui comptent vraiment pour leur développement. C'est le discours des ouvrages récents de praticiens autour de la méthode dite *Lean Startup* (Ries, 2011) qui met l'accent sur les échanges avec l'environnement et en particulier avec les clients pendant le processus de création des nouvelles entreprises. Beaucoup d'autres solutions similaires ou dérivées existent, tels que le *Customer Development* (Blank & Dorf, 2012), ou l'approche *Nail It then Scale It* (Furr & Ahlstrom, 2011). Ces solutions, quoique peu développées et peu étudiées dans la littérature académique, sont de plus en plus utilisées dans le monde entrepreneurial. Aujourd'hui, chaque incubateur, chaque influenceur en entrepreneuriat, propose des « bonnes pratiques » entrepreneuriales en lien avec ces solutions pour les bonnes pratiques de création d'entreprise (Nager, Nelsen and Nouyrigat, 2011). De même, beaucoup de bestsellers en gestion et en entrepreneuriat ont trait à ces méthodes ou leurs dérivés.

Deux éléments ressortent systématiquement des nouvelles solutions s'appuyant sur l'approche dite de *Lean Startup* : (1) il y a un problème dans notre façon de créer une entreprise et (2) le développement des nouvelles entreprises est une question d'interactions entre les

fondateurs et l'environnement de l'entreprise. En effet, les méthodes de type *Lean Startup* (Ries, 2011) se concentrent sur la réduction de l'incertitude inhérente à la création, par une interaction immédiate avec les clients. La proposition de valeur initiale est une hypothèse, qui répond à un besoin hypothétique des clients, qui ne serait pas satisfait. Il s'agit de l'identification d'une opportunité. L'hypothèse doit donc être vérifiée auprès de l'environnement de l'entrepreneur (en particulier des clients) et modifiée ou affinée jusqu'à ce que l'entrepreneur trouve suffisamment de clients potentiels concernés par le besoin. Il devra ensuite vérifier auprès des clients que la solution qu'il propose répond effectivement au besoin des clients potentiels, en leur proposant la solution. Après avoir vérifié ces deux hypothèses (le besoin et la solution), l'entrepreneur pourra augmenter son engagement dans sa nouvelle entreprise à mesure qu'il validera son modèle économique directement dans son environnement. Cette validation doit être faite au plus faible coût possible : il ne s'agit pas de préparer un produit parfait, de lancer une grande production ou de commencer des expéditions à grande échelle avant d'avoir réduit l'incertitude liée à la position de la nouvelle entreprise dans son environnement. Cette validation systématique et par étape du modèle économique, et l'adaptation continue par l'entrepreneur de la nouvelle entreprise avec son environnement permettraient de réduire considérablement le risque d'échec. La principale difficulté résiderait dans la capacité de l'entrepreneur à prendre la décision de changer de direction ou de poursuivre ses efforts à chaque nouvelle validation.

Les méthodes de type *Lean Startup* mettent donc en avant l'acquisition de connaissances et la réduction de l'incertitude liée aux nouvelles entreprises en interagissant avec l'environnement, en particulier avec les clients potentiels, dès le début du développement de la nouvelle entreprise. Les interactions avec l'environnement permettraient également l'acquisition de ressources financières, en faisant payer aux clients potentiels le développement du premier produit ou service (Mullins, 2013). En un mot, la méthode *Lean*

Startup permettrait d'ajouter de la proximité avec son environnement (les clients potentiels, une communauté de sympathisants, *etc.*). Cette proximité permettrait à l'entrepreneur d'apprendre, de mieux communiquer ou d'avoir des retours plus rapides de la part de l'environnement. Cette proximité permettrait donc, *in fine*, d'avoir un projet plus proche du terrain, éventuellement plus abouti devant d'éventuels financeurs.

Dans cette thèse, nous partons des fondements de cette approche praticienne pour le développement des nouvelles entreprises et nous nous intéressons à l'acquisition de ressources et de connaissances à travers les interactions avec l'environnement, en particulier avec les clients, mais aussi avec les communautés de financeurs, en vue de la survie et du développement des nouvelles entreprises. Dans les paragraphes suivants, nous expliquons pourquoi ces questions ont également un intérêt académique et nous montrons où se trouvent les lacunes dans nos connaissances académiques actuelles sur ces sujets.

1.1 Contexte de la recherche

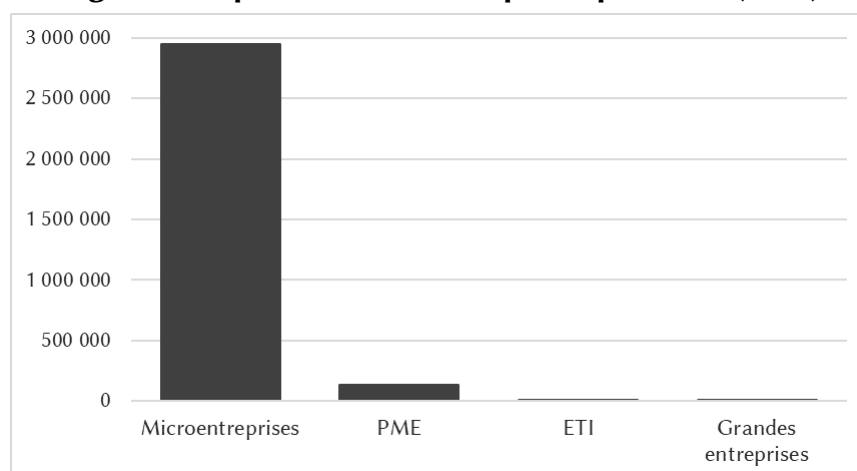
1.1.1 Premier constat sur l'absence de développement des nouvelles entreprises

La discussion ci-dessus nous montre que le développement des jeunes entreprises est problématique. Plusieurs explications s'opposent, allant d'un développement chaotique à un problème de pratique, avec peu ou pas de justification théorique. Ces deux approches font toutefois les mêmes deux constats initiaux : les nouvelles entreprises ont des difficultés à survivre et elles peinent à se développer.

Ces constats se retrouvent également dans les statistiques publiques. Par exemple, la figure 2, ci-dessous, représente le nombre d'entreprises, hors activités financières et assurances, en France, selon la taille de l'entreprise. Sur les 3 092 676 entreprises en activité, 2 951 600 sont des microentreprises, c'est-à-dire des entreprises occupant moins de 10 personnes (dirigeants compris) et dont le chiffre d'affaires n'excède pas deux millions

d'euros². En comparaison, les 214 grandes entreprises en activité (moins d'une pour 10 000) occupaient plus de 30% de la masse salariale française (Lemasson, 2014). En d'autres termes, pratiquement toutes les entreprises françaises sont des micro-entreprises, qui ne sont pas parvenues à se développer ou n'ont pas souhaité le faire.

Figure 2. Répartition des entreprises par taille (2011)



Source : Lemasson (2014). INSEE Focus n°4 – Les catégorisations d'entreprises en France

Cela ne serait pas un problème si les petites entreprises n'étaient pas beaucoup plus sujettes à la défaillance. Contrairement aux grands groupes, les petites entreprises ont très peu de ressources disponibles pour pérenniser une activité à la suite d'une erreur stratégique ou d'une difficulté contingente à leur activité. Par exemple, au moment de la crise de 2008, les petites entreprises ont subi un double choc, alors la baisse de la demande d'une part et les difficultés d'accès aux ressources, du fait de leur petite taille, d'autre part (OCDE, 2009). Ce constat est qualifié dans la littérature comme la difficulté de la petitesse ou *liabilities of smallness* (Bruderl & Schussler, 1990). En général, les petites entreprises auront plus de peine que les grandes à surmonter les difficultés, du fait du manque de ressources disponibles. De plus, elles seront souvent en dessous de la taille critique pour lever des fonds ou obtenir des contrats, comme leur petite taille les rend moins visibles ou moins légitimes (Lounsbury & Glynn, 2001 ; Zimmerman & Zeitz, 2002) dans leur environnement.

² Définition de l'INSEE, selon le décret n°2008-1354, article 3, du 8 décembre 2016.

Ce problème est encore plus visible pour les nouvelles entreprises qui, en plus d'être sujettes au manque de ressources, manqueront également souvent de la connaissance suffisante pour réagir efficacement aux difficultés, auront un réseau de soutien moins développé que celui des entreprises plus établies ou n'auront pas de mesure objective de leur performance passée pour démontrer leur bonne volonté. Ce constat est qualifié dans la littérature comme la difficulté de la nouveauté ou *liabilities of newness* (Bruderl & Schussler, 1990). Ces deux auteurs ont montré que les entreprises atteignaient en général leur risque de défaillance maximum au bout d'environ douze mois d'existence (le temps de consommer les ressources initiales de l'entreprise), puis ce risque diminuait de mois en mois, et se stabilisait au bout de plusieurs années. Ainsi, les entreprises dans la phase de démarrage ont un risque accru de défaillance et elles ne parviennent pas à se développer.

1.1.2 Deuxième constat sur l'acquisition de connaissances par l'interaction client

Le manque de ressources, d'expériences, de légitimité ou de réseau de soutien des jeunes et petites entreprises est un problème parce que ces manques ne leur permettront pas de surmonter les difficultés en cas de mauvais choix stratégiques pour leur organisation. Les nouvelles entreprises n'ont pas le droit à l'erreur parce qu'elles ont des ressources limitées. Or la qualité de la décision stratégique est fonction de la connaissance des tenants et aboutissants de cette décision. Dans un contexte de forte incertitude, les entreprises ont un risque beaucoup plus élevé de prendre une décision qui ne sera pas profitable à leur entreprise.

Les nouvelles entreprises sont sujettes à une forte incertitude (Hmieleski & Baron, 2008). Elles peuvent être soumises à une forte incertitude technologique si elle développe un produit ou service innovant. Elles sont de toute façon soumises à une forte incertitude de leur marché, comme elles cherchent à introduire leur produit ou service sur un marché dans lequel elles ne sont pas encore établies. Une façon de réduire l'incertitude serait d'interagir

régulièrement avec la source d'incertitude (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). Ces interactions avec les acteurs du marché sont peu étudiées dans le contexte entrepreneurial.

À ce jour, il y a un manque de connaissances académiques sur le rôle des interactions avec les clients pour l'acquisition de connaissances dans le développement des projets entrepreneuriaux. En fait, le client a été globalement un acteur oublié des études sur le processus de création des nouvelles entreprises. Par exemple, dans l'étude de Gartner et collègues (1996) sur la liste des tâches du processus de création, le client n'est pas mentionné. D'autres études mentionneront le client uniquement au moment de la signature de la première commande (Birley, 1984 ; Vesper, 1990 ; Gartner, Carter & Reynolds, 2010). Souvent, la première commande est un indicateur de l'émergence de l'entreprise (par exemple Tornikoski & Newbert, 2007), mais le contact avec les premiers clients est peu identifié dans le processus de création des nouvelles entreprises.

À l'inverse, la littérature pratique récente, notamment liées à l'approche *Lean Startup*, est très largement orientée du côté du client. Par exemple, Blank et Dorf (2012) conseille en premier lieu de sortir des locaux (*get out of the building*) pour aller parler aux clients potentiels. Ries (2011) conseille de commencer par répondre à la question suivante : « quelle est l'attente des clients potentiels » (page 52) ? Pour cela, il recommande de commencer le processus de création avec des échanges avec des clients. Ces pratiques ont été peu étudiées dans la littérature académique en entrepreneuriat.

Il ne serait toutefois pas juste de dire que l'interaction avec les clients n'est pas du tout étudiée de façon académique. Les études sur le développement de nouveaux produits ou services par des entreprises déjà établies abordent l'interaction avec les clients. Dans ce contexte, l'implication des clients dans le processus de développement est une stratégie souvent efficace pour le succès futur du produit ou service (Brockhoff, 2003 ; Carbonell, Rodríguez-Escudero & Pujari, 2009). En même temps, cette implication n'est pas sans

difficulté. Ainsi, Kaulio (1998) montre que l'implication des clients est une activité complexe, qui varie en fonction de la phase de développement du produit ou service. Coviello et Joseph (2012) montrent que, dans leur échantillon, le lancement des produits et services, qu'il ait réussi ou échoué, avait dans tous les cas fait l'objet de l'implication des clients dans le processus de développement. De façon plus générale, l'acquisition et l'utilisation de connaissances est un enjeu complexe, aux multiples facettes (Chollet, Géraudel, Khedhaouria & Mothe, 2016 ; Khedhaouria & Jamal, 2015). Donc on voit, dans ces exemples, dans un contexte différent de la création de nouvelles entreprises, que l'implication des clients est un enjeu important. On voit également que l'acquisition de connaissances est une question non triviale.

Le cas de l'implication des clients dans le processus de création des nouvelles entreprises est toutefois différent de celui du développement d'un produit ou service dans une entreprise établie, parce que les nouvelles entreprises manquent de ressources, de fonctions supports et d'expérience. Comme l'implication des clients a un coût (Lagrosen, 2005), impliquer des clients dans le processus de création des nouvelles entreprises sera une activité à la fois plus complexe et plus risquée pour une entreprise en gestation qu'elle ne l'est pour une entreprise établie.

1.1.3 Troisième constat sur l'acquisition de ressources grâce aux interactions avec l'environnement

Dans la genèse de notre objet de recherche, nous avons mentionné plusieurs fois le manque de ressources comme un frein au développement des nouvelles entreprises, voire une cause de leur échec. Dans le deuxième constat, cette absence de ressources est une des principales différences entre l'implication des clients dans le cadre du développement d'un nouveau produit ou service d'une entreprise déjà établie et leur implication dans le cadre de la création d'une nouvelle entreprise. Sans ressource, il sera sans doute difficile de mettre en

place une stratégie d'implication des clients efficace. La question de l'acquisition des ressources est donc un point central pour le développement des nouvelles entreprises. Cette question a été largement étudiée en stratégie et en entrepreneuriat, avec l'approche par les ressources, ou *Resource-Based View* (Barney, 1991). Toutefois, une évolution du contexte et des pratiques doit aussi faire évoluer façon d'appréhender les phénomènes. En particulier, en entrepreneuriat, l'acquisition des ressources a été traitée principalement de deux manières : (1) soit par l'apport de ressources personnelles accumulées par le fondateur ou par ces proches (Grossetti, Barthe & Beslay, 2006), (2) soit par l'acquisition de ressources institutionnelles auprès de banques, de fonds publics, ou bien encore de capitaux risqués (par exemple Miloud & Cabrol, 2011).

Dans le premier cas, l'acquisition de ressources se fera grâce à l'accumulation d'expérience et le développement d'un réseau de soutien précédant la création de l'entreprise. Au moment de la création, le fondateur pourra utiliser ses économies personnelles et faire appel à de la *love money* (l'argent de proches) pour acquérir des ressources (Grossetti & Barthe, 2008). Cette acquisition ne sera pas ou peu fonction de la qualité du projet, mais plutôt de la conviction de l'entrepreneur pour son projet, et de sa proximité personnelle avec ses soutiens.

Dans le deuxième cas, l'entrepreneur devra engager des démarches plus ou moins institutionnalisées, et convaincre les investisseurs de la qualité de son projet et de sa capacité à accomplir ses promesses (Miloud & Cabrol, 2011). De leur côté, les investisseurs pourront faire appel à différentes sources d'expertise pour évaluer le projet grâce aux discours de l'entrepreneur et aux preuves tangibles qu'il mettra en avant pour convaincre de sa bonne foi (*business plan*, brevet, engagement de ressources personnelles, etc.).

Un phénomène nouveau est apparu avec l'essor d'internet et des réseaux sociaux : l'acquisition de ressources auprès de communauté de financeurs, via le financement

participatif. Les deux plateformes les plus populaires de financement participatif, Indiegogo et Kickstarter, ont été lancées respectivement en 2008 et 2009 aux Etats-Unis. En Septembre 2018, Kickstarter affirme avoir levée un total de près de 4 milliards de dollars de fonds depuis sa création, pour 150 000 projets intégralement financés³. Indiegogo ne communique pas la somme totale levée depuis sa création, mais les projets les plus populaires ont levé plusieurs millions de dollars⁴; la plateforme affirme que 19 000 nouvelles campagnes sont lancées chaque mois⁵. Ce phénomène est donc à la fois récent et il est devenu, en quelques années, très populaire à travers le monde, pour le lancement de projets entrepreneuriaux.

Au-delà de sa popularité, ce nouveau phénomène est intéressant à double titre. D’abord, il change les règles de l’acquisition de ressources, en passant d’une acquisition par des intermédiaires personnels ou institutionnels et dans un cadre fermé à une acquisition par une communauté de financeurs « à l’extérieur des locaux », dans un cadre ouvert et public. Ensuite, ce phénomène est intéressant, parce qu’il se positionne dans le même contexte que l’approche *Lean Startup*, dont nous venons de parler. Dans l’approche *Lean Startup*, les entrepreneurs doivent « sortir des locaux » (*get out of the building*, Blank & Dorf, 2012) pour réduire l’incertitude du marché. Ici, les entrepreneurs sortent des locaux pour lever des fonds auprès d’une communauté de financeurs. Dans les deux cas, ils devront exposer publiquement leurs idées, en interagissant avec l’environnement. C’est le résultat de cette interaction qui devrait leur permettre de réduire l’incertitude, de valider leur idée, ou de lever des fonds.

Comme ce phénomène est nouveau, il est encore peu étudié dans la littérature académique. En fait, le premier article sur le financement participatif est assez récent (Mollick, 2014). Pourtant, il y a lieu de penser que ce nouveau phénomène aura des implications bien différentes de celles de l’acquisition de ressources dans un contexte plus traditionnel. Dans le

³ <https://www.kickstarter.com/help/stats>

⁴ Par exemple, le projet *flow-hive-honey-on-tap-directly-from-your-beehive*

⁵ <https://www.indiegogo.com/about/our-story>

cas du financement participatif, plutôt que d'exprimer ses idées auprès d'experts ou de proches, l'entrepreneur va les exprimer dans l'environnement, auprès d'une foule de financeurs potentiels, qu'il ne connaît pas, et sur laquelle il a peu d'informations. En ce sens, l'interaction avec le premier financeur potentiel, dans le cadre du financement participatif, est assez similaire à l'interaction avec le premier client potentiel de l'approche *Lean Startup*. Un *pitch* (un court résumé du projet entrepreneurial) est écrit, un « hameçon » est lancé (Blank & Dorf, 2012) : l'entrepreneur devra convaincre une communauté mouvante et mal définie que son idée est meilleure que ce qu'il se pratique habituellement dans l'environnement et qu'il a la capacité de la réaliser (Stinchombe, 1965). D'un côté, c'est l'interaction avec cette environnement incertain ou inconnu qui va permettre de lever les fonds utiles au projet. De l'autre, c'est aussi l'interaction avec les clients potentiels qui va permettre de valider l'opportunité.

2 Objet de la recherche

Aux vues des différents constats énoncés ci-dessus, nous pensons qu'il est nécessaire d'étudier les stratégies des entrepreneurs dans leurs interactions initiales avec leur environnement en vue de développer un projet entrepreneurial. Nous définissons l'entrepreneur comme celui qui engage des actions pour poursuivre ses idées. Il s'agit d'une définition ancrée dans la stratégie par la pratique. Pendant le processus de création, l'entrepreneur engage des activités multiples en vue de l'émergence de son organisation. Il est aussi utile d'avoir une définition large, parce que les actions initiales des entrepreneurs interviennent dans un contexte où leur organisation n'est pas encore clairement établie, alors que l'entrepreneur existe à partir du moment où il s'engage dans le processus de création. Le développement d'un projet entrepreneurial commence avec l'engagement de l'entrepreneur en vue de l'émergence d'une organisation pour soutenir son projet entrepreneurial. Il se

poursuit jusqu'à la cessation de l'activité. Notre projet de thèse se concentrera sur la phase de démarrage du processus de création des nouvelles entreprises. Dans ce contexte, l'objet général de notre recherche concerne les stratégies d'interactions initiales des entrepreneurs avec leur environnement et le développement des projets entrepreneuriaux. Notre problématique générale est la suivante :

QUEL EST L'IMPACT DES INTERACTIONS ENTRE LES ENTREPRENEURS ET LEUR ENVIRONNEMENT PENDANT LA PHASE DE DEMARRAGE DE LEUR ENTREPRISE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LEURS PROJETS ENTREPRENEURIAUX ?

Dans cette thèse, nous défendons l'idée que les actions initiales des entrepreneurs ont un impact *crucial* et *permanent* sur le développement de leur entreprise (Immelman, 1975). Nous défendons également l'idée que les nouvelles entreprises ne sont pas développées dans un vacuum, mais que le développement initial des nouvelles entreprises est contingent de leur environnement. Nous avançons l'idée que les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement permettent à la fois de valider que leur façon d'exploiter l'opportunité qu'ils perçoivent n'est pas sous-optimale et d'envoyer des signaux à leur environnement quant à l'utilité et la qualité de leur projet. Ces routines d'apprentissage et de signalement, développées au début du projet entrepreneurial, vont faciliter ou entraver le développement du projet. Nous développons ces idées dans les quatre articles reportés dans les chapitres 3, 4, 5 et 6. Ils correspondent aux quatre sous-questions de recherches suivantes :

1. Quel est l'impact des ressources et échanges initiaux sur la survie future de l'entreprise ?

Le premier article de la thèse (chapitre 3) est un article introductif. Il étudie l'effet du développement initial des propriétés des organisations émergentes (dont les ressources et les

échanges avec les premiers clients) sur les chances de survie future de l'entreprise. En appliquant les théories de l'écologie des populations d'organisations (Hannan et Freeman, 1977, 1984), des chemins de dépendances (David, 1985) et d'*imprinting* (Immelman 1975), nous montrons que les propriétés initiales des organisations émergentes prédisent la survie future de l'entreprise. Nous testons nos hypothèses à l'aide de modèles de survie avec les données privées de la fondation Ewing Marion Kauffman. Il s'agit de données longitudinales d'un échantillon représentatif de 4 000 entreprises fondées aux Etats-Unis en 2004 et suivies jusqu'en 2011. Nous montrons que les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans la phase de démarrage de leur entreprise ont un impact sur le développement de leurs projets entrepreneuriaux bien après la phase de création. Nous concluons que ces interactions doivent être étudiée de façon plus précise, en particulier pour ce qui concerne les clients.

2. Quelles dimensions de l'implication de clients potentiels permettent d'accumuler, assimiler et exploiter des connaissances sur l'environnement de la nouvelle entreprise ?

Dans le deuxième article de la thèse (chapitre 4), nous allons plus loin dans l'étude de l'interaction avec l'environnement : nous nous interrogeons sur ce que signifie l'implication des clients. Nous développons et validons une échelle de mesure de l'implication des clients. Nous établissons que l'implication des clients peut être représentée par quatre dimensions : deux sur la taille de l'interaction (quantité de clients impliqués et fréquence des échanges) et deux sur le contenu de l'interaction (richesse des informations et influence des informations). Nous validons notre échelle sur un échantillon de startups fondée en France en 2013. Nous utilisons également l'échelle, de façon exploratoire, pour montrer que l'intensité de l'interaction augmente la performance initiale, tandis que l'application des informations

échangées dans la conception du modèle économique a plutôt tendance à réduire la performance initiale de l'entreprise.

3. Quel est le lien entre les objectifs de croissance initiaux et les stratégies d'apprentissage liées à l'implication des clients potentiels ?

Dans le troisième article de la thèse (chapitre 5), nous allons plus loin dans notre étude de l'interaction entre les entrepreneurs et leur environnement. Nous étudions le lien entre l'implication des clients pendant le processus de création et l'intention de croissance des entrepreneurs. D'un côté, si l'entrepreneur parvient à interagir avec des clients potentiels en amont de l'émergence de son entreprise, il pourra percevoir ces interactions comme autant de signaux positifs le poussant à augmenter son engagement dans le projet entrepreneurial, en vue de la croissance. D'un autre côté, une multiplicité d'informations complexes pourraient rendre l'apprentissage difficile et faire ressentir à l'entrepreneur de l'ambiguïté ou de l'incertitude vis-à-vis de l'environnement. Dans un contexte d'incertitude, les entrepreneurs auront tendance à favoriser le *statu quo* et ne pas prendre de risque pour croître plus. Nous testons nos hypothèses sur un échantillon de 255 entreprises fondées en Auvergne-Rhône-Alpes en 2016 et 2017. Dans cette étude, nous montrons qu'un niveau plus élevé d'implication des clients n'est pas synonyme d'une plus forte intention de croissance de la part des entrepreneurs. Au contraire, une surcharge d'information peut conduire les entrepreneurs à réduire leur intention de croissance.

4. Comment l'information transmise aux communautés de financeurs influence la capacité de l'entrepreneur à accumuler des ressources financières ?

Le quatrième article (chapitre 6) prend le problème de l'interaction dans l'autre sens. Dans les trois premiers articles, nous étudions ce que le client apporte à l'entreprise dans la phase de création. Dans le dernier article, nous étudions l'impact des signaux que

l'entrepreneur envoie à son environnement sur l'acquisition de ressources, dans le cadre du financement participatif. Ici encore, nous montrons que l'impact sur la collecte de ressources dépendra de la forme des signaux envoyés à l'environnement.

2.1 Enjeux de la recherche

Dans cette thèse, nous cherchons à mieux comprendre le rôle des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans le développement de leurs projets entrepreneuriaux. Cette recherche comprend des enjeux théoriques, empiriques et managériaux que nous développons par la suite.

2.1.1 Enjeux théoriques

Dans ce travail de thèse, nous voulons d'abord contribuer à la littérature sur les activités des fondateurs dans la mise en place de leur modèle économique. Le développement des modèles économiques a fait l'objet de nombreuses études, mais le rôle des interactions avec les clients a été peu étudié jusqu'à ce jour, comme nous l'avons vu. Avec notre étude, nous allons montrer que ces interactions ont deux facettes. D'un côté, nous confirmons que certaines dimensions des interactions sont positives pour le développement de l'entreprise. De l'autre, nous montrons qu'une surcharge d'informations aura un effet néfaste pour la nouvelle entreprise. Ces résultats apportent un éclairage nouveau sur les pratiques possibles pour réduire l'incertitude dans le processus de création des nouvelles entreprises.

D'un point de vue théorique, ce travail de thèse contribue également à la théorie de la contingence. Nous montrons, tout au long de ce travail de thèse, que les interactions entre l'entrepreneur et son environnement vont façonner le développement du projet entrepreneurial ; que l'entreprise n'agit pas dans un vacuum, même durant la phase de démarrage ; que le développement du projet entrepreneurial est expliqué, au moins en partie, par ce lien entre l'entrepreneur et l'environnement. Ce lien est utile pour l'acquisition de connaissances sur l'environnement et pour l'acquisition de ressources. À la fin, nous

montrons également que cette recherche d'adéquation entre le projet entrepreneurial et l'environnement aura une influence sur le développement de l'entreprise, sur l'intention de croissance et sur l'accès aux ressources, notamment dans le cadre du financement participatif.

D'un point de vue théorique, nous contribuons aussi à l'approche par les ressources (*resource-based view*). Nous confirmons ainsi une nouvelle fois que l'accès aux ressources est un bon prédicteur de la survie des entreprises. Nous montrons également que l'accès aux ressources dépend aussi des signaux émis vers l'environnement, dans le cadre du financement participatif et que l'accumulation de connaissances, une forme particulière de ressources, est à double tranchant. Une surcharge d'information de la part de l'environnement pourrait réduire les ambitions de croissance de l'entreprise, et ralentir le développement de l'entreprise. Ces résultats sont utiles dans l'approche par les ressources, en montrant certaines des difficultés lors de leur acquisition, et les conséquences de ces difficultés pour le développement du projet entrepreneurial.

De façon plus générale, nous contribuons également à la littérature entrepreneuriale en mettant le client potentiel et les communautés de contributeurs au centre du processus entrepreneurial. Nous montrons en effet que les clients potentiels sont utiles bien avant la mise sur le marché de la solution de la nouvelle entreprise. Nous contribuons également à la littérature entrepreneuriale en proposant une conceptualisation de l'implication des clients. Cette implication, avant l'accès au marché, aura des conséquences significatives sur le développement de l'entreprise.

2.1.2 *Enjeux empiriques*

Ce travail de thèse répond également à plusieurs enjeux empiriques. Nous combinons une grande diversité de données et de méthodes, pour répondre à chacune de nos questions de recherche. Nous développons et validons également un index de l'implication des clients que nous utilisons dans ce travail de thèse, index qui pourra aussi être utile à d'autres

recherches sur le rôle des clients potentiels dans le développement des projets entrepreneuriaux.

Par ailleurs, nous avons mis en place une stratégie originale de collecte de données sur les nouvelles entreprises françaises en mélangeant les sources publiques, les invitations à répondre par voie postale et la collecte de données en ligne. Cette approche de collecte a été concluante, puisqu'elle a permis un meilleur taux de réponses que certaines méthodes plus conventionnelles (comme la collecte par téléphone) avec un coût par réponse nettement inférieure. Cette stratégie de collecte permet également de construire un échantillon représentatif d'une population de nouvelles entreprises, puisque les adresses postales des entreprises sont des données beaucoup plus facilement accessibles que les adresses électroniques ou numéros de téléphone. Nous sommes ainsi en mesure de sélectionner précisément les répondants de notre enquête. Nous décrivons cette méthode de collecte dans le chapitre 2.

Ce travail de thèse répond également à des enjeux empiriques intéressants en combinant des entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs, des études quantitatives d'entreprises naissantes et des études longitudinales d'entreprises sur huit années. Il inclue des données collectées par voie postale (chapitre 5), par téléphone (chapitre 3 et 4), des entretiens qualitatifs (chapitre 4), des données publics (chapitre 4), des données privées d'instituts de recherche en entrepreneuriat (chapitre 3) et des données *big data* de plateformes en ligne (chapitre 6). Les méthodes utilisées vont de la régression linéaire à la régression de Cox (Cox, 1972) en passant par le *partial least square modeling* ou les modèles logistiques. Ces différents travaux d'analyse nous permettent de faire le lien entre l'état initial des entreprises et leur survie à long terme sur un échantillon de 4 000 entreprises. Ils nous permettent aussi de montrer quels signaux linguistiques émis par les entrepreneurs dans l'environnement vont conduire au succès ou à l'échec des campagnes de financement participatif et de valider trois

des quatre dimensions de l'implication des clients dans le processus entrepreneurial. Ils nous permettent finalement de montrer comment cette implication a un effet à la fois sur l'intention de croissance et sur la performance à court terme.

2.1.3 Enjeux managériaux

Ce travail de thèse répond également à des questions managériales tout à fait pratiques. D'abord, la genèse de notre objet de recherche s'est portée sur le sens et l'efficacité de la méthode *Lean Startup*, comme nous le montrerons dans le chapitre 1. Cette étude se rattache donc à des questions tout à fait concrètes pour les entrepreneurs. Quand ces derniers cherchent à valider leur idée, doivent-ils effectivement sortir des locaux, *get out of the building* (Blank & Dorf, 2012) et rencontrer les clients potentiels le plus tôt possible ? Est-ce que cette interaction avec les clients potentiels est systématiquement positive pour le développement du projet entrepreneurial ? Et au-delà de la validation des idées, est-ce que l'interaction avec l'environnement peut apporter d'autres formes de soutien, comme des ressources ?

Notre travail de thèse apporte donc une deuxième contribution managériale, dans le cadre du financement participatif. Nous donnons des indications pratiques sur le contenu des descriptions écrites par les entrepreneurs lors de campagnes de financement sur internet. Ces conseils peuvent être utilisés directement par les entrepreneurs. En ce sens, l'article a pu faire l'objet d'un résumé managérial dont nous avons mis une copie en annexe.

3 Architecture de la recherche

Pour répondre aux enjeux ci-dessus, nous avons structuré notre approche scientifique en nous positionnant dans un paradigme épistémologique et un cadre méthodologique précis, que nous présentons ci-dessous.

3.1 Positionnement épistémologique

Dans ce travail de thèse, nous adoptons une posture de positivisme et de réalisme scientifique. Le chapitre 2 décrit en détail notre position. Il présente aussi pourquoi ce positionnement fait sens vis-à-vis de notre question générale de recherche.

De façon résumé, le paradigme positiviste propose (1) que le réel existe indépendamment de celui qui l'étudie ; (2) que des lois permettent de l'expliquer de façon systématique ; (3) que le chercheur s'est détaché de l'objet qu'il étudie. Nous expliquons dans le chapitre 2 comment notre recherche est en accord avec ces trois postulats. Le paradigme du réalisme scientifique ajoute que le réel existe mais il n'est pas possible pour le chercheur de savoir si ce qu'il observe est le réel ou un résultat déformé par son observation. En conséquence, le chercheur devra proposer des hypothèses possibles pour expliquer le réel, sans jamais être sûr de l'avoir atteint.

3.2 Choix méthodologiques

Ce positionnement de positivisme et de réalisme scientifique nous a conduit tout naturellement à suivre une approche hypothético-déductive. Comme nous ne pouvons pas savoir si ce que nous observons est le réel, nous sommes contraints de faire des hypothèses au sujet de la nature du réel et de la nature des relations qui associent les phénomènes étudiés entre eux. Nous déduisons ces hypothèses de façon logique à partir des connaissances établies par des travaux de recherche antérieurs. Notre travail est donc composé d'hypothèses déduites de théories reconnues dans la littérature (si les théories sont vraies, alors nous devrions observer plusieurs relations entre les phénomènes que nous étudions). Nous cherchons ensuite à accepter ou rejeter ces hypothèses, avec un risque d'erreur, par inférences, en utilisant des méthodes statistiques sur les échantillons des populations que nous étudions.

3.3 Démarche générale et plan de la thèse

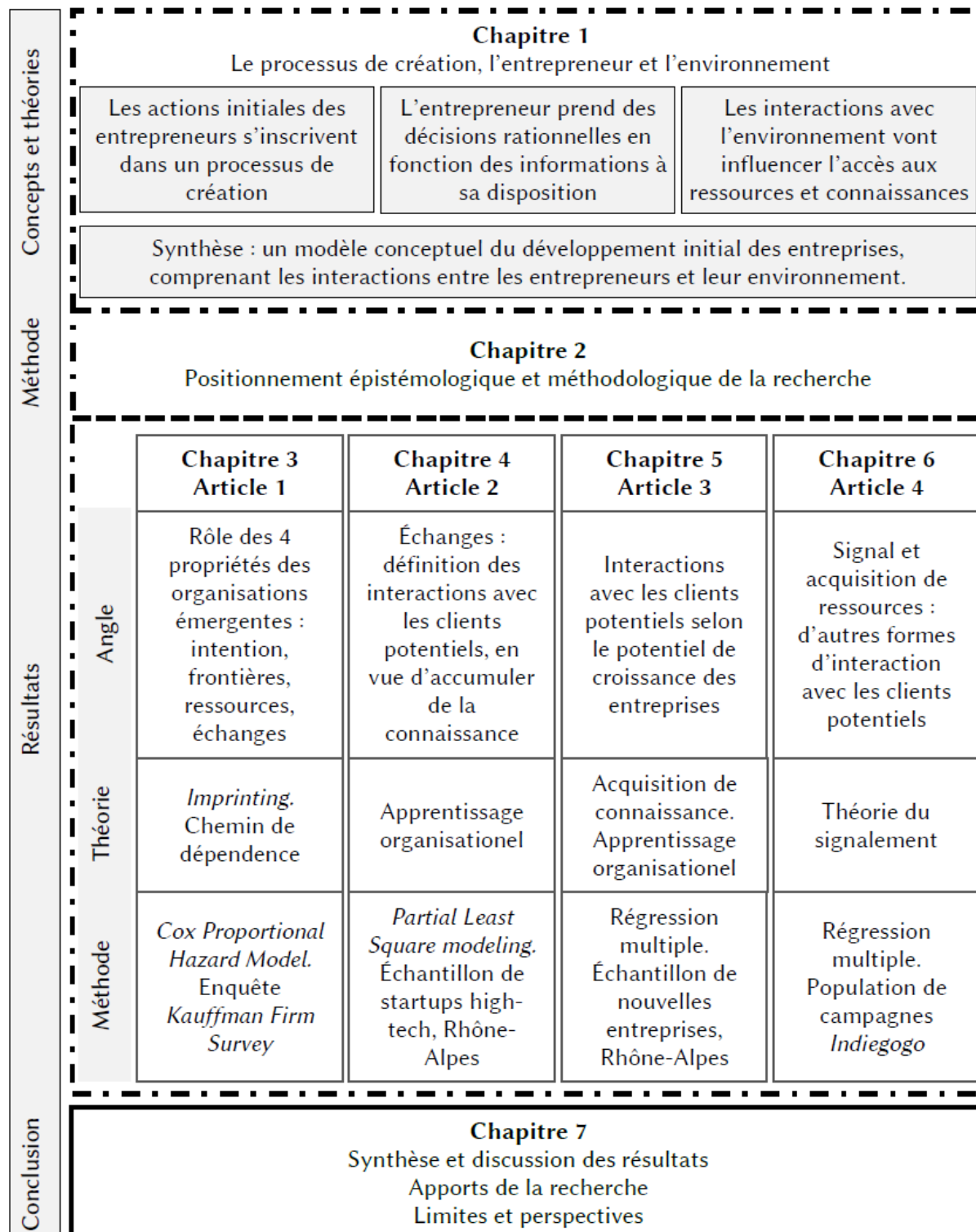
Notre travail de thèse a été effectuée en deux étapes : d'abord, nous avons voulu répondre à chacune de nos quatre sous-questions de recherche de façon indépendante. Nous avons ensuite combiné nos résultats ensemble pour répondre à la question générale de cette thèse (quel est l'impact des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage de leur entreprise sur le développement de leurs projets entrepreneuriaux ?).

Pour répondre à nos quatre sous-questions, nous avons donc effectué quatre études et présenté les résultats dans quatre articles. Ces articles sont aujourd'hui soit publiés ou soumis dans des revues académiques à comité de lecture, soit présentés dans des conférences reconnues dans la discipline. Les trois premiers articles de la thèse ont été présentés avec succès à la *Babson College Entrepreneurship Research Conference* (2016, 2017 et 2018). Le troisième article a d'ailleurs été sélectionné parmi les 50 meilleurs articles de la conférence pour être publié en l'état dans *Frontiers of Entrepreneurship Research* cette année. Les deux premiers articles ont été soumis dans des revues à comité de lecture. L'un d'entre eux vient d'être invité à être soumis à nouveau dans *M@n@gement* (HCERES rang A) après révision. Finalement, le dernier article de la thèse a été publié dans *Group & Organization Management* (HCERES rang A). Nous avons depuis reçu le prix de l'*Outstanding Paper* (2016) de la part de la revue pour cette publication.

Les quatre articles de cette thèse peuvent être retrouvés dans les chapitres 3, 4, 5 et 6. Comme ils ont tous été rédigés pour une visibilité internationale et soumis dans des conférences ou des revues anglophones, ils sont présentés en anglais, dans leurs versions originales. Ils sont tous complétés par une courte introduction en français présentant les principaux résultats et permettant de faire le lien entre les différents chapitres. Les résultats de nos travaux nous amènent à soutenir la thèse en en-tête de la figure 3 (ci-après).

THESE DEFENDUE : LES INTERACTIONS INITIALES DES ENTREPRENEURS AVEC LEUR ENVIRONNEMENT
FORGENT LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE.

Figure 3. Schéma général de la thèse



Nous avons ensuite combiné l'ensemble de nos études dans trois chapitres périphériques. Le premier chapitre définit le cadre de nos études et présente les principaux concepts théoriques mobilisés tous au long de la thèse. Il permet également de montrer comment les différentes approches se complètent au fil des chapitres. Le deuxième chapitre présente le cadre épistémologique commun à chacun des chapitres, ainsi que les terrains et méthodes d'analyses utilisés dans nos quatre articles. Encore une fois, ce chapitre permet de mettre en avant les similarités et les complémentarités de nos quatre études. Finalement, le chapitre 7 contient une discussion générale de nos résultats, suivie d'une conclusion générale de la thèse. La figure 3, ci-dessus, donne un schéma de synthèse de ce travail de recherche. Il sera repris au début de chaque chapitre.

Chapitre 1

Définitions et Éléments Théoriques

Concepts et théories	Chapitre 1 Le processus de création, l'entrepreneur et l'environnement			
	Les actions initiales des entrepreneurs s'inscrivent dans un processus de création	L'entrepreneur prend des décisions rationnelles en fonction des informations à sa disposition	Les interactions avec l'environnement vont influencer l'accès aux ressources et connaissances	
	Synthèse : un modèle conceptuel du développement initial des entreprises, comprenant les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement.			
Méthode	Chapitre 2 Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche			
Résultats	Chapitre 3 Article 1	Chapitre 4 Article 2	Chapitre 5 Article 3	Chapitre 6 Article 4
	Rôle des 4 propriétés des organisations émergentes : intention, frontières, ressources, échanges	Échanges : définition des interactions avec les clients potentiels, en vue d'accumuler de la connaissance	Interactions avec les clients potentiels selon le potentiel de croissance des entreprises	Signal et acquisition de ressources : d'autres formes d'interaction avec les clients potentiels
Conclusion	Chapitre 7 Synthèse et discussion des résultats Apports de la recherche Limites et perspectives			

PLAN DU CHAPITRE 1

1	Création des nouvelles entreprises : vision praticienne et vision académique....	40
1.1	Vision praticienne : quelques éléments sur l'approche <i>Lean Startup</i>	40
1.2	Vision académique : le processus de création des nouvelles entreprises	45
1.2.1	La phase de pré-rentree.....	47
1.2.2	De la conception à l'émergence, la phase de gestation.....	49
1.2.3	Émergence : le commencement de l'exploitation.....	51
1.3	L'approche <i>Lean Startup</i> et l'apprentissage de l'environnement	52
2	L'entrepreneur et le projet entrepreneurial : quelques définitions	58
2.1	Définition de l'entrepreneur	58
2.2	Le projet entrepreneurial et l'entrepreneur	60
2.3	L'entrepreneur et l'équipe d'entrepreneurs	62
2.4	L'entrepreneur et le démarrage de l'activité.....	63
2.5	Définition du développement des nouvelles entreprises	64
3	Le rôle de l'environnement dans le processus entrepreneurial	65
3.1	Définition de l'environnement	66
3.2	Théorie de la contingence.....	68
3.3	Interactions entre l'entrepreneur et l'environnement.....	70
3.3.1	L'incertitude dans la création d'entreprise	71
3.3.2	Réduction de l'incertitude : les informations de l'environnement.....	72
3.3.3	L'implication des clients comme une stratégie d'apprentissage.....	74
3.4	Implications des clients et développement de l'entreprise	76
3.4.1	Stratégies de recherche de connaissances : les informations de l'environnement .	77
3.4.2	Stratégie de recherche de soutiens : les signaux vers l'environnement.....	81
3.4.3	Qualité du signal et soutien de l'environnement	82
4	Synthèse du chapitre	88
4.1	Modèle conceptuel	89

Cette thèse porte sur les entrepreneurs qui cherchent à développer une nouvelle entreprise. Le thème général se rapporte aux interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage de leur entreprise. Dans ce chapitre, nous allons donc présenter trois points : (1) des éléments sur le processus de création des nouvelles entreprises, qui nous permettront de borner le démarrage, (2) des éléments théoriques sur l'entrepreneur et le projet entrepreneurial et (3) des éléments théoriques sur le rôle de l'environnement dans le processus entrepreneurial.

Dans la première section, nous allons comparer deux visions : (1) la vision praticienne du processus de création, avec une focale sur l'approche *Lean Startup*, dont nous avons parlé en introduction et (2) la vision académique, qui permettra de placer l'approche praticienne dans le contexte plus général de cette thèse. Cette thèse n'est pas une étude de processus, mais cette présentation permet de fixer un cadre à notre analyse, définir ce qu'est une nouvelle entreprise et expliquer pourquoi notre thèse porte en particulier sur les nouvelles entreprises. Dans la deuxième section, nous allons présenter l'entrepreneur et le projet entrepreneurial. Quand une entreprise commence à émerger, il est parfois difficile de distinguer l'entrepreneur de son entreprise. Nous parlerons donc de ce qui les lie, de ce qui les différencie et du rôle de l'entrepreneur dans le développement de son entreprise. Finalement, dans la troisième section, nous montrerons que l'entreprise n'est pas une entité isolée, mais au contraire, qu'elle est contingente de son environnement. Nous donnerons donc une définition de l'environnement. Nous présenterons également comment les informations de l'environnement, d'une part, et les signaux vers l'environnement, d'autre part, vont influencer le développement du projet entrepreneurial.

1 Création des nouvelles entreprises : vision praticienne et vision académique

En introduction, nous avons posé que la genèse de notre objet de recherche était la discussion praticienne populaire communément appelée *Lean Startup*, qui propose que les interactions avec les clients pendant la phase de démarrage de l'entreprise permettraient la survie et la croissance de l'entreprise. Dans cette section, nous allons d'abord présenter la méthode *Lean Startup* et sa place dans le processus de création des nouvelles entreprises.

1.1 Vision praticienne : quelques éléments sur l'approche *Lean Startup*

L'approche *Lean Startup*, que nous présentons dans cette section, est intéressante parce qu'elle est centrée autour du client, l'acteur oublié du processus de création, comme nous l'avons vu en introduction. En plus de ces spécificités intéressantes, elle est devenue en quelques années l'approche la plus populaire pour développer une startup. Elle est utilisée par de nombreuses communautés d'entrepreneurs. En fait, aujourd'hui, sur les 20 livres les plus vendus par Amazon (version anglaise) sur la création d'entreprise, 5 sont relatifs à l'approche *Lean Startup* ou ses dérivés⁶. Cette méthode est également largement enseignée aujourd'hui dans les cours d'entrepreneuriat. Elle est recommandée par de nombreux influenceurs, accompagnateurs, incubateurs et dans les startups week-ends à travers le monde (Nager, Nelsen and Nouyrigat, 2011). Elle a également été appliquée dans un grand nombre d'organisation, y compris des institutions publiques. C'est donc tout naturellement que nous la présentons comme la principale vision praticienne, même s'il existe également des approches concurrentes, beaucoup moins populaires.

⁶ On peut également noter qu'en septembre 2018, le premier bestseller de la catégorie *New Business Enterprises* d'Amazon US est le livre *The Lean Startup* de Eric Ries. Le livre apparaît deux fois dans le top 10 des ventes (une fois en format broché et une fois en format Kindle). Dans ce top 10 apparaît également *Zero to One* de Peter Thiel et Blake Masters, *The \$100 Startup* de Chris Guillebeau ou *The Startup Owner Manual* de Steve Blank et Bob Dorf, que nous citons à plusieurs reprises. Tous ces livres sont relatifs à l'approche *Lean Startup* ou en sont dérivés.

L'approche *Lean Startup* est définie par « l'application de la pensée *lean* au processus d'innovation » (Ries, 2011, p. 6). La pensée *lean* est définie par des séries d'actions basées sur la créativité des employés, avec une production juste-à-temps et des contrôles réguliers dans des cycles courts et rapide (Ries, 2011, p.18). Finalement, une startup est « une institution humaine conçue pour créer de nouveaux produits ou services dans des conditions d'extrême incertitude » (Ries, 2011, p.27). L'extrême incertitude dont nous parle la définition de l'approche *Lean Startup* vient du degré de nouveauté de la solution proposée dans un environnement donné. En fait, la plupart des nouvelles entreprises font face à une grande incertitude, à moins de développer une entreprise tout à fait semblable à ce qui existe déjà, dans un contexte similaire. À partir du moment où les entrepreneurs développent un nouveau produit ou service, qu'ils le proposent d'une façon nouvelle, ou dans un contexte nouveau, ils font face à de l'incertitude parce qu'ils ne savent pas à l'avance comment leur solution sera perçue dans l'environnement.

La méthode *Lean Startup* s'applique donc à des organisations nouvelles, qui souhaitent proposer une solution innovante dans un contexte de forte incertitude de leur environnement, pour le temps du développement d'une nouvelle activité. Les ouvrages des praticiens s'occupent en particulier des start-ups, mais le cadre d'application de l'approche *Lean Startup* ne semble pas spécifique aux startups (Blank, 2003 ; Blank & Dorf, 2012 ; Ries, 2011 ; Furr & Alstrom, 2013 ; Thiel & Masters, 2014 ; Ries, 2018). En fait, ce qui importe, c'est que les entrepreneurs soient face à de l'incertitude et qu'ils cherchent à développer une nouvelle activité. Nous adopterons cette définition par la suite. Autrement dit, l'approche *Lean Startup* se rapporte à une interaction entre des entrepreneurs et leur environnement en vue d'une adaptation à l'environnement la plus efficace possible.

Cette approche peut être définie comme un processus en deux étapes pour le développement de start-ups (Blank & Dorf, 2012). D'abord, les fondateurs sont invités à

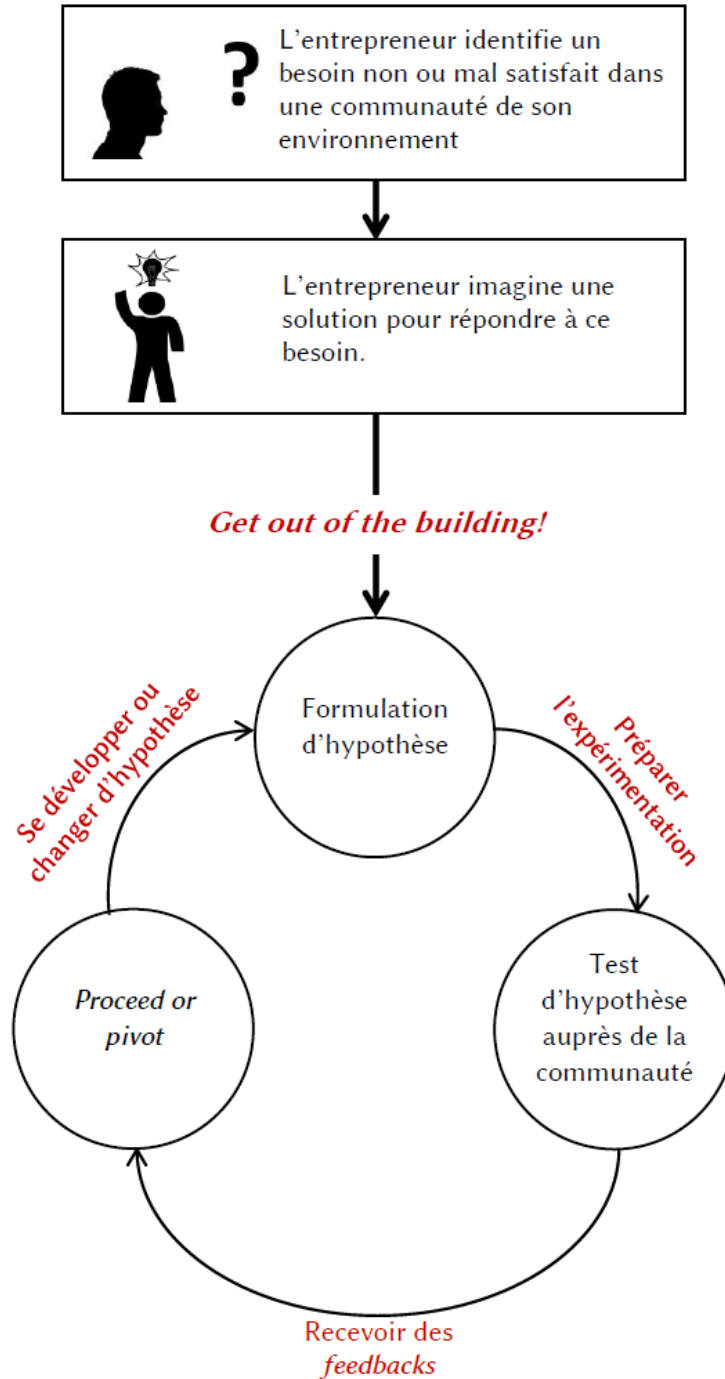
adapter l'opportunité qu'ils créent ou perçoivent à l'environnement dans lequel ils se positionnent ou souhaitent se positionner. Une fois que cette partie est validée, ils peuvent chercher à développer leur activité. Ainsi, l'approche *Lean Startup* concerne le comportement des membres d'une organisation vis-à-vis de leur environnement : les entrepreneurs vont augmenter leur engagement dans leur entreprise à mesure qu'ils l'adaptent à leur environnement (Ries, 2011). Cette intégration dans l'environnement permet à l'organisation d'en avoir une meilleure compréhension et ainsi de diminuer l'incertitude inhérente à sa création. En étant ancrée dans son environnement, l'organisation peut se développer en apprenant de son environnement, environnement qui peut aussi s'adapter au développement de la nouvelle organisation, d'abord modestement, puis de façon de plus en plus développée.

L'approche *Lean Startup* commence donc par un besoin hypothétique non satisfait et une solution également hypothétique (Ries, 2011) proposée par une équipe de fondateurs pour répondre à ce problème (l'opportunité découverte ou créée). Ries (2011) parle de besoin et de solution hypothétiques parce que l'entrepreneur, au moment où il s'engage dans le processus de création, n'a pas la certitude que la communauté de clients potentiels qu'il vise est touchée par le besoin perçue au point de dépenser de l'argent dans une solution. De plus, tant qu'il n'a pas commencé à vendre sa solution sur le marché pour répondre à ce besoin, il ne sait pas si sa solution sera perçue comme une réponse au besoin qu'il a identifié. Le besoin et la solution sont donc hypothétiques tant qu'ils n'ont pas été validés par l'expérience.

Au stade initial, on a donc une série d'hypothèses au sujet de l'environnement et du lien entre l'environnement et l'entreprise. Si l'environnement perçu par l'organisation existe, en tout cas, les entrepreneurs ne peuvent pas être certains de le comprendre dans son ensemble quand ils développent leur organisation. Même s'ils ont une bonne vision de leur environnement, l'arrivée de leur nouvelle organisation va probablement perturber cet environnement et probablement en modifier certaines règles, règles qu'il faudra donc

réapprendre. La figure 4, ci-dessous, représente les différentes étapes de l'approche Lean Startup.

Figure 4. Représentation schématique de l'approche *Lean Startup*⁷



⁷ Adaptée de Ries (2011).

De façon pratique, les fondateurs sont invités à commencer une série de tests d'hypothèses. Ils augmenteront leur engagement dans la nouvelle entreprise à chaque validation d'hypothèse en lien avec leur solution dans son environnement. Pour valider ces hypothèses, les fondateurs sont invités à se placer en condition réelle, dans l'environnement, selon l'expression de Blank et Dorf (2012) « *get out of the building* ». Ils sont invités à rencontrer leur vrai client et à les impliquer dans la conception de leur modèle économique. Autrement dit, l'activité de l'entreprise n'est pas clairement définie lors des premiers échanges avec les clients. En fin de compte, la meilleure validation est un client qui paye dans les conditions réelles d'exercice de l'activité pour la solution future apportée par l'entreprise en cours de création (Blank & Dorf, 2012).

Chaque développement de l'organisation doit être maintenu dans son état le plus simple. L'itération doit se faire au plus bas coût possible et les fondateurs sont invités à se concentrer uniquement sur les objectifs essentiels en utilisant le moins de ressources possibles. Dans un système à forte incertitude, le meilleur scénario est de ne pas consommer de ressources pour le développement ou le maintien d'un système structuré, mais au contraire de concentrer les ressources sur les parties du modèle économique qui sont peut formalisées et susceptibles d'évoluer rapidement, potentiellement à moindre coût.

Finalement, l'approche *Lean Startup* concerne la survie des entreprises. L'entreprise est considérée d'abord comme un ensemble indissociable placée dans un environnement inconnu. La survie de l'entreprise dépendra de sa capacité à comprendre son environnement et à s'y adapter. Si le développement de l'entreprise ajoute des fonctions inutiles à la position de l'entreprise dans l'environnement (des fonctions qui ne répondent pas directement au problème qu'il cherche à résoudre, pour créer de la valeur), l'entrepreneur devrait les abandonner au plus vite, afin de pouvoir concentrer ses ressources sur des fonctions utiles. Il s'agit donc d'un processus itératif qui permet d'apprendre grâce à la proximité avec

l'environnement, composé des clients, mais aussi autres parties prenantes (par exemple, les financeurs). Si elle ne parvient pas à se détacher de fonctions inutiles, l'entreprise aura une performance sous-optimale dans son environnement et elle prend le risque d'être dépassée par d'autres organisations. Pour chaque itération, il y aura un délai nécessaire à l'accumulation de ressources utiles et éventuellement une nouvelle compréhension de l'environnement en rapport avec la dernière évolution.

1.2 Vision académique : le processus de création des nouvelles entreprises

Pour résumer, l'approche *Lean Startup* est une proposition de processus de création de nouvelle entreprise qui fait face à une incertitude particulièrement élevée. Le processus de création des nouvelles entreprises est largement étudié dans la littérature académique : nous allons maintenant en présenter les aspects principaux. Nous verrons ensuite comment l'approche *Lean Startup* peut s'inscrire dans ce processus et comment elle apporte un éclairage nouveau sur le processus.

Le processus de création des nouvelles entreprises (Bhave, 1994 ; Samuelsson & Davidsson, 2009) peut être articulé en trois phases : (1) une phase de pré-rentree (Krueger & Brazeal, 1994), dans laquelle on retrouve la formation de l'intention et l'accumulation d'expérience qui permettent l'identification de l'idée initiale, (2) une phase de gestation (Cardon *et al.*, 2005; Liao, Welsch & Tan, 2005), dans laquelle on retrouve la formation de l'opportunité et la mise en place des propriétés des organisations émergentes et (3) la phase d'émergence (Katz & Gartner, 1988), qui caractérise le début de l'exploitation de l'opportunité.

(1) La phase de pré-rentree conduit à la décision de s'engager dans le processus de création. Ici, la littérature s'intéresse principalement à tout ce qui poussera l'entrepreneur latent à s'engager et à la façon dont il va accumuler les ressources (comme les connaissances initiales ou l'expérience) qui lui permettront plus tard de créer son entreprise (Alsos & Kolvereid, 1998; Kim, Aldrich, & Keister, 2006; Krabel & Mueller, 2009; McCann & Folta, 2012).

Cela ne se limite pas à l'étude des actions de l'entrepreneur, mais aussi à son profil, à ses caractéristiques personnelles, indépendamment de ce qu'il fait (Arenius & Minniti, 2005; Cabrol & Favre-Bonté, 2011 ; Minniti & Nardone, 2007).

(2) La phase de gestation de la nouvelle entreprise se poursuit à mesure que l'entrepreneur tend vers l'exploitation de l'entreprise, ou quand il cesse ses efforts en vue de l'émergence. Dans cette phase, le fondateur ou l'équipe des fondateurs conduiront une série d'activités en vue de l'émergence de la nouvelle organisation (Alsos & Kolvereid, 1998; Carter *et al.*, 1996; Edelman & Yli-Renko, 2010; Manolova, Edelman, Brush, & Rotefoss, 2012). Dans cette phase, le ou les fondateurs n'exploitent pas encore l'entreprise, mais ils en préparent l'exploitation. Ainsi, cette phase se termine soit par l'abandon des efforts d'organisation, soit par l'émergence de l'activité, quand l'organisation a atteint certaines conditions qui définissent l'émergence. Dans le troisième chapitre de cette thèse, nous suivons la définition de l'émergence établie par Katz et Gartner (1988) avec les quatre propriétés des organisations émergentes lié à l'opérationnalisation du concept : les échanges, les ressources, les frontières et l'intention. Toutefois, de nombreux travaux empiriques se concentrent sur un nombre plus restreint de ces propriétés, ou de leurs dérivés, tels que les premières ventes ou le premier recrutement (Brush, Manolova, & Edelman, 2008; Reynolds & Miller, 1992), un flux de trésorerie positif (Oe & Mitsuhashi, 2013) ou la perception du statut d'émergence par son fondateur (Renko, Kroeck, & Bullough, 2012; Reynolds, Carter, Gartner, & Greene, 2004).

(3) La phase d'émergence, c'est le lancement de l'exploitation. L'élément central de cette phase est le développement et la survie de la nouvelle entreprise. On peut considérer, au moins pour les premiers mois ou les premières années de cette phase, qu'elle fait partie du processus de création, car le succès de cette période sera étroitement lié aux choix opérés durant la phase de gestation (Brush, Manolova, & Edelman, 2008).

Ce modèle en trois phases ne fait pas consensus et les frontières entre les différentes phases sont encore en discussion (Samuelsson & Davidsson, 2009). S'il est possible d'identifier un moment où l'entrepreneur est passé de la phase de pré-entrée à la phase de gestation, quand il a commencé à engager des efforts en vue de l'émergence de l'organisation, il est difficile d'identifier la séparation entre la phase de gestation et la phase d'émergence. En fait, les deux phases se chevauchent (Chaubaud & Ngijol, 2010). De la même manière, la phase d'émergence ne se termine pas vraiment. Après plusieurs années d'activité, de trois à cinq ans, en général, selon les études (Bantel, 1998 ; Brush, 1995 ; Zahra, Ireland & Hitt, 2000), on va considérer que l'entreprise n'est plus émergente, mais mature.

1.2.1 *La phase de pré-entrée*

La phase de pré-entrée est presque exclusivement étudiée rétrospectivement, car il est difficile de suivre des entrepreneurs potentiels qui ne se sont pas encore engagés dans le processus entrepreneurial. Dans cette phase, la littérature actuelle se concentre sur trois groupes de variables: (1) les caractéristiques inhérentes à l'entrepreneur (Caliendo, Fossen, & Kritikos, 2009; McCann & Folta, 2012; White, Thornhill, & Hampson, 2006), (2) le niveau d'alerte vis-à-vis des opportunités (Arenius & Minniti, 2005; Baron & Ensley, 2006; Minniti & Nardone, 2007) et (3) l'importance des attentes et intentions de l'entrepreneur pour s'engager dans le processus de création d'entreprise (Edelman, Brush, Manolova, & Greene, 2010; Townsend, Busenitz, & Arthurs, 2010). C'est aussi au cours de cette phase que l'entrepreneur commence à construire le capital humain et social qui lui permettra de s'engager dans le processus (Kim *et al.*, 2006; Krabel & Mueller, 2009; Mueller, 2006). Sur ce dernier point, il n'y a pas de consensus sur la nécessité d'accumuler des ressources avant de s'engager dans le processus de création. Par exemple, Newbert, Tornikoski et Quigley (2013) montrent que le capital social de la phase de pré-entrée n'a pas d'importance pour l'émergence de l'entreprise, mais plutôt la capacité du fondateur à construire un réseau de liens forts et faibles

avec un ensemble de soutien pendant la phase de gestation. En ce qui concerne le capital humain, l'expérience antérieure dans l'industrie semble tout à fait importante pour participer au processus, ainsi que l'expérience préalable dans la création d'entreprise. Cependant, Kim et collègues (2006) nous montre que l'expérience préalable dans la création d'entreprise a un effet positif sur la décision d'entrée uniquement si le fondateur n'a pas abandonné d'anciens processus de création avant la phase d'émergence.

L'approche *Lean Startup* ne se situe pas dans cette phase puisqu'ici, le fondateur n'a pas encore engagé d'action, alors que l'approche *Lean Startup* commence avec des actions des fondateurs. Toutefois, l'accumulation de divers ressources et capitaux, ainsi que l'expérience de l'environnement dans lequel le fondateur va s'engager sont autant d'éléments qui peuvent avoir une influence sur le succès d'une approche *Lean Startup* : une connaissance préalable de l'environnement pourrait permettre une adaptation plus rapide à l'environnement. En ayant déjà été confrontés avec certaines particularités d'un environnement, les fondateurs devraient limiter les tentatives d'évolution incompatibles avec certaines de ces particularités.

1.2.1.1 Découverte des opportunités, lien avec l'approche *Lean Startup*

Nous avons parlé de l'identification des opportunités. Il semble que ce soit un élément central de la phase de pré-rentree. Dans le processus de création, il y a un ou plusieurs entrepreneurs potentiels qui perçoivent une opportunité dans leur environnement et croient en leur capacité à l'exploiter avec succès. Selon Shane et Venkataraman (2000), l'entrepreneuriat est l'exploitation d'une opportunité identifiée précédemment par l'entrepreneur. Les entrepreneurs expérimentés arriveront à mieux formaliser ce que certains appellent le prototype d'opportunité (Baron & Ensley, 2006). Nous comprenons que la qualité de l'opportunité et la qualité du prototype identifié pour son exploitation peuvent varier et leur évaluation est basée sur la perception de l'entrepreneur. En un certain sens, le prototype d'opportunité peut être rapproché des hypothèses du problème et de la solution que l'on

retrouve dans l'approche *Lean Startup*. En tout cas, pour qu'il y ait une opportunité, il faut associer un besoin non résolu dans l'environnement à une solution possible et plus efficace que les solutions actuelles pour répondre à ce besoin (Stinchcombe, 1965). Ces deux facettes de l'opportunité sont les deux hypothèses initiales dont nous parlions plus haut (Ries, 2011). L'approche *Lean Startup* entre donc dans ce cadre : une série d'hypothèses sur une opportunité et son exploitation dans un environnement dont la définition est hypothétique.

1.2.2 *De la conception à l'émergence, la phase de gestation*

Une fois que l'entrepreneur a identifié ou créé son opportunité et qu'il décide d'engager des actions en vue de l'émergence d'une nouvelle organisation, la phase de gestation commence. Il se passe beaucoup de chose pendant la phase de gestation de l'entreprise, qui est largement étudiée dans la littérature entrepreneuriale. Dans cette section, nous nous concentrons sur les trois points directement liés à notre sujet de thèse : (1) l'engagement des fondateurs, (2) la mise en place des échanges initiaux et (3) l'accumulation des ressources.

1.2.2.1 Engagement des fondateurs

Une fois que l'entrepreneur a décidé de s'engager, seul ou avec d'autres dans la création d'une nouvelle entreprise, il devra entreprendre une série d'actions en vue de l'émergence de son entreprise. L'engagement de l'entrepreneur augmentera la probabilité d'émergence (Edelman & Yli-Renko, 2010; Manolova, Edelman & Brush, 2012; Renko, Kroeck & Bullough, 2012). Alors que l'entrepreneur progresse dans son processus de création, il formule des attentes vis-à-vis de son entreprise. Plus les attentes initiales sont élevées (par exemple, les bénéfices potentiels liés à l'exploitation de cette opportunité), plus il est probable qu'il engage beaucoup d'efforts et de ressources dans la préparation de son exploitation (Edelman & Yli-Renko, 2010; Tornikoski & Renko, 2014). Par ailleurs, plus ses attentes sont élevées, plus l'entrepreneur pourrait être tenté d'abandonner le processus de création si les

signaux initiaux de performance ne sont pas au rendez-vous (Delmar, McKelvie & Wennberg, 2013). Par ailleurs, les personnes qui quittent le processus n'ont pas eu plus de difficultés, en moyenne, au cours du processus que les personnes qui continuent d'essayer à émerger. De plus, elles ont en moyenne le même genre de difficultés (van Gelderen, Thurik & Patel, 2011). Dans l'approche *Lean Startup*, cette perception de performance vis-à-vis des attentes en lien avec le prototype d'opportunité va permettre de prendre la décision de poursuivre dans les hypothèses actuelles (*proceed*) ou de les modifier (*or pivot*). Pour éviter que la décision d'abandonner une hypothèse soit basée sur un sentiment personnel, les auteurs (Blank & Dorf, 2012 ; Ries, 2011) recommandent l'utilisation d'indicateurs objectifs préalablement définis en fonction de l'objectif immédiat dans le processus de création d'entreprise. Toutefois, nous pensons que la capacité à poursuivre ou changer de structure sans abandonner le processus de création dépendra de la capacité des fondateurs à prendre du recul sur leurs actions et apprendre régulièrement de leur environnement.

1.2.2.2 Échanges initiaux

Pour qu'une nouvelle entreprise émerge, elle doit engager des échanges avec des parties prenantes de l'environnement (Katz & Gartner, 1988). Plusieurs études (Brush *et al.*, 2008; Manolova *et al.*, 2012) ont montré que le développement des échanges initiaux (en particulier avec les clients, mais aussi avec les financeurs potentiels), était positivement associé à la probabilité de poursuivre l'effort d'organisation. Plus les échanges sont développés tôt avec les clients, plus l'entreprise pourra acquérir des informations sur le marché (Song, Wang, and Parry, 2010) et acquérir de la légitimité dans son environnement (Wang, Song, Zhao, 2014) qui facilitera son développement sur le marché. Dans l'approche *Lean Startup*, on cherche à multiplier les interactions avec les clients potentiels dans le but d'augmenter la connaissance de l'environnement et valider le prototype d'opportunité. En ce sens, la littérature suggère que plus les échanges avec les clients ont lieu tôt dans le processus,

plus leur impact sera positif sur l'émergence de l'entreprise et sur ses performances initiales. En ce sens, l'approche *Lean Startup* se situe dès le début de la phase de gestation.

1.2.2.3 Accumulation des ressources

L'accumulation de ressources est sans doute un des points les plus traités de la littérature sur le processus de création d'entreprise. Elle est utile à la fois pour permettre l'émergence de la nouvelle entreprise (Katz & Gartner, 1988, Brush *et al.*, 2008), mais aussi pour son maintien dans le processus de création ou pour sa survie après l'émergence (Geroski, Mata & Portugal, 2010). Les ressources peuvent être assimilées au capital financier ou au capital humain (Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994) à la légitimité (Zimmerman & Zeitz, 2002) ou à la connaissance (Chrisman & McMullan, 2004). L'approche *Lean Startup* s'intéresse principalement à l'accumulation de connaissances, mais elle ne semble pas proposer d'alternative solide au processus d'accumulation et d'organisation des ressources en vue de l'exploitation de l'opportunité. En cela, l'approche *Lean Startup* n'est pas une nouvelle forme du processus de création des nouvelles entreprises : certains de ces aspects essentiels sont omis. Dans cette thèse, nous allons considérer les interactions avec l'environnement à la fois pour l'accumulation de connaissances, mais aussi pour l'accumulation de ressources financières, dans le chapitre 6.

1.2.3 Émergence : le commencement de l'exploitation

Dans les deux parties précédentes, nous avons présenté quelques points clés de la littérature pour la phase de pré-entrée dans le processus entrepreneurial et la phase de gestation des nouvelles entreprises. Dans la première phase, le futur entrepreneur accumule des ressources, en particulier de l'expérience, pour percevoir ou créer une opportunité. Une fois que l'intention de démarrer une nouvelle entreprise est suffisamment importante, il peut s'engager dans le processus de création d'entreprise. Dans la deuxième phase, l'entrepreneur prépare l'exploitation de la nouvelle entreprise, avec un prototype d'opportunité,

l'accumulation et l'organisation de ressources, ou la mise en place d'un réseau de soutien et d'échanges avec l'environnement.

Le passage de cette deuxième phase à la troisième, l'exploitation de l'opportunité, semble ne pas suivre un événement ponctuel et clairement identifiable, mais passe plutôt par une phase de transition progressive. Ainsi, il n'y a pas de manière claire de mesurer cette transition, sauf avec la question du statut de démarrage, qui reste à la discrétion du fondateur (Brush *et al.*, 2008; van Gelderen, Thurik & Bosma, 2006; van Gelderen *et al.*, 2011). Certains articles sont basés sur d'autres critères (premier chiffre d'affaires enregistré, premier embauche et enregistrement légal) en fonction du type de données auxquelles les auteurs peuvent accéder, mais il n'y a pas de consensus à ce sujet. En effet, certaines nouvelles entreprises commencent à avoir un chiffre d'affaires quand elles sont encore en phase de gestation, en développant le produit (par exemple, elles développent leur prototype avec leur premier client). C'est la même chose avec l'embauche du premier employé : il arrive que le premier employé ne soit pas embauché pour l'exploitation de l'entreprise, mais quand l'entreprise est encore en phase de gestation. Ainsi, l'émergence se trouve dans la continuité de la gestation, mais cette phase d'exploitation initiale de la jeune entreprise commence souvent avant que la découverte ou la création de l'opportunité soit entièrement terminée (Chabaud & Njigol, 2005, 2010). De la même manière, l'approche *Lean Startup*, avec son processus itératif alternant entre les interactions avec les clients potentiels et la découverte de l'opportunité, se trouvent à la fois sur la phase de gestation et la phase d'émergence.

1.3 L'approche *Lean Startup* et l'apprentissage de l'environnement

L'approche *Lean Startup* repose sur le postulat suivant : les entrepreneurs exploitent les opportunités qu'ils perçoivent ou créent (Shane & Venkataraman, 2000). Pourtant, leur perception pourrait ne pas correspondre à leur environnement. Si les hypothèses initiales concernant l'opportunité ne correspondent pas à la réalité, toute l'entreprise sera construite

sur un modèle erroné et échouera (Blank & Dorf, 2012). Les fondateurs ont donc besoin d'une phase exploratoire où ils découvriront leur opportunité et apprendront de leur environnement, avant de pouvoir passer dans une phase d'exploitation. Pendant cette phase exploratoire, l'organisation doit rester flexible et s'adapter à l'environnement dans lequel elle s'intègre, par des expérimentations, jusqu'à ce que les deux correspondent.

Cela signifie que l'approche *Lean Startup* commence avec une idée modifiable qui évoluera au cours du processus de création d'entreprise (Breuer, 2013). C'est pourquoi nous pensons que l'approche *Lean Startup* commence au début du processus de création, quand l'opportunité n'est pas encore définie. Cette approche permettra aux fondateurs de la découvrir et de la définir. Ensuite, elle peut être testée et validée, en suivant des modèles d'apprentissage.

Les modèles d'apprentissage présentent plusieurs caractéristiques communes avec l'approche *Lean Startup* : dans les deux cas, il s'agit d'une gestion d'information venant de l'environnement en vue d'adapter un comportement à cette arrivée de connaissances nouvelles (Cope & Watts, 2000). L'apprentissage expérimental définit les apprenants qui « modifient délibérément les facteurs en entrée en espace cloisonné, dans des contextes comparables (par exemple, évaluer les fonctionnalités d'un produit avec des caractéristiques techniques différentes). Ensuite, ils vont regarder précisément le résultat, pour associer correctement les résultats aux différents facteurs en entrée (Thomke, 2003) » (Bingham & Davis, 2012). Dans l'approche *Lean Startup*, il est recommandé aux fondateurs de tester les hypothèses sur de petits échantillons, de vérifier les résultats et de prendre la décision de poursuivre leurs hypothèses ou de les changer (*proceed or pivot*). Cependant, cette séquence d'apprentissage ne sera efficace que si les entrepreneurs savent quoi tester, sur la base d'expériences précédentes (Bingham et Davis, 2012). Ainsi, l'approche *Lean Startup* pourrait ne pas être une méthode d'apprentissage efficace si les connaissances de l'entrepreneur sont

trop éloignées de la réalité de l'environnement : il faudra alors beaucoup d'itérations pour parvenir à un test d'hypothèses satisfaisant, et ainsi dépenser beaucoup de temps et de ressources avant de trouver un prototype d'opportunité correspondant à l'environnement.

Midler et Silberzahn (2008) montrent qu'il est important de tester les hypothèses une à une et de ne pas diviser l'organisation en différentes activités. Leur argument principal est que l'efficacité de l'apprentissage pourrait être un facteur de succès. Le maintien d'une structure d'expérimentation itérative aide les fondateurs à intégrer la connaissance des expérimentations précédentes dans les suivantes (Basili, Shull & Lanubile, 1999) et à prévenir de possibles luttes internes pour des ressources rares. Ils placent également cette phase exploratoire avant l'émergence de l'organisation. En fait, ils placent cette phase avant toute activité d'exploitation. Cette période d'exploration devrait donc se terminer par une opportunité clairement identifiée. Cela correspond à la validation des hypothèses du modèle économique initial de l'approche *Lean Startup*.

Contrairement à ce que prétendent les principaux auteurs de l'approche *Lean Startup* (Ries, 2011 ; Blank, 2003 ; Blank & Dorf, 2012), leur méthode ne s'oppose pas à nos connaissances actuelles sur la création d'entreprise. En fait, la plupart des éléments proposés par l'approche *Lean Startup* se retrouve dans la littérature, sous différentes formes. L'approche *Lean Startup* semble correspondre à une phase d'exploration des entreprises innovantes, au début de la phase de gestation, dans le processus de création des nouvelles entreprises, quand l'opportunité à exploiter n'est pas complètement définie. En tout cas, les auteurs de l'approche *Lean Startup* (Ries, 2011 ; Blank & Dorf, 2012) affirment que leur approche doit s'appliquer aux entreprises innovantes. D'ailleurs, le sous-titre du livre de Ries (2011), l'ouvrage principal sur le sujet, est « adoptez l'innovation continue ». Il s'agit d'un processus adapté à la validation de l'opportunité perçue, la validation de prototypes et la validation du modèle économique. Il est donc naturel que cette approche soit mieux adaptée quand l'entrepreneur

cherche à développer quelque chose de nouveau, qui n'a pas encore été validé, même si l'on retrouve plusieurs éléments de l'approche *Lean Startup* dans le processus général de la création des nouvelles entreprises.

Cette approche devrait donc se présenter de préférence après le développement de prototypes. L'approche *Lean Startup* serait donc particulièrement utile dans le contexte d'une solution disruptive pour l'environnement : l'intégration des premiers clients dans le processus de développement de produits innovants réduit le risque de perte de ressources et le temps perdu en cas d'échec.

L'approche *Lean Startup* apporte toutefois un nouvel éclairage intéressant du processus de création d'entreprises : elle place l'implication des clients au centre du processus. L'implication des clients potentiels avaient été jusqu'à ce jour peu traitée par les études de ce processus. Par exemple, Davidsson et Gordon (2012) ont remarqué que la plupart des articles qui étudiaient le processus de création de nouvelles entreprises ne portaient que sur l'exploitation : très peu (neuf selon eux) se focalisaient sur ce qu'ils appelaient la découverte. De la même manière, Carter, Gartner & Reynolds (1996), dans leur article sur les séquences d'actions des entrepreneurs lors de la phase de gestation des nouvelles entreprises, ne font aucune mention des clients, ni des interactions avec l'environnement, comme si ces interactions n'existaient pas du tout avant le démarrage de l'exploitation. Si des articles ont déjà étudié le développement du réseau de soutien (Newbert & Tornikoski, 2012), ou le développement des échanges (Wang *et al.*, 2014), l'approche *Lean Startup* va plus loin en mettant en avant l'importance du contenu de l'échange entre les clients et la nouvelle entreprise, en vue de valider le modèle économique.

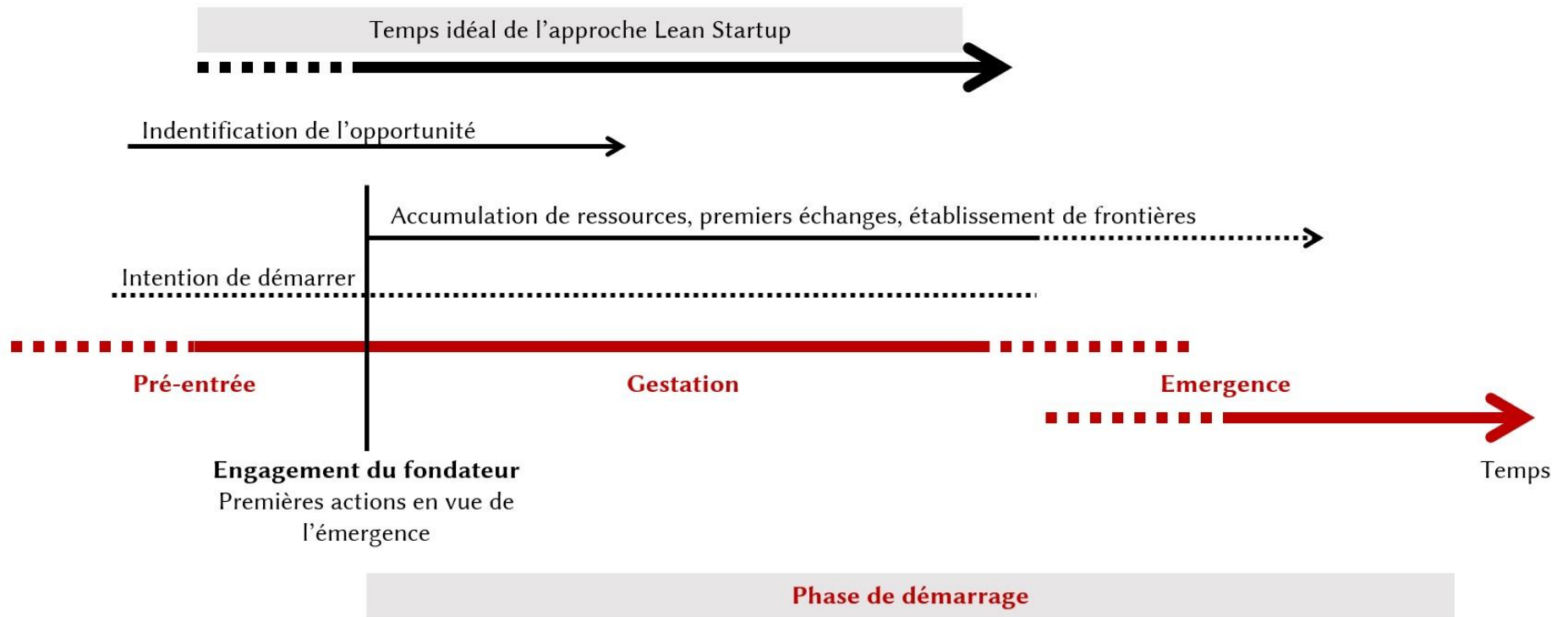
En revanche, on peut dire que les auteurs de l'approche *Lean Startup* (Ries, 2011 ; Blank & Dorf, 2012) simplifient beaucoup le phénomène en présentant leur approche comme le processus complet de création d'entreprise : l'approche *Lean Startup* ignore la plupart des

étapes utiles à l'acquisition et l'organisation des ressources, par exemple. Ainsi, l'approche *Lean Startup* devrait être considérée comme complémentaire des approches académiques pour la réduction de l'incertitude (Shepherd *et al.*, 2000) car elle met l'accent sur l'acquisition de connaissances issues de l'environnement et sur l'adaptation de la structure de l'entreprise à son environnement en début de la phase de gestation. Cependant, l'approche *Lean Startup* n'occulte pas d'autres étapes tout aussi importantes dans le reste du processus.

Finalement, l'approche *Lean Startup* soulève plusieurs questions pour l'instant sans réponse : si l'acquisition de connaissances sur l'environnement est importante pour réduire les risques durant la création des nouvelles entreprises, cette acquisition a un coût qui pourrait être supérieure aux ressources des jeunes entreprises, en particulier pendant la phase de gestation. Ceci est d'autant plus vrai si les entrepreneurs ont une connaissance initiale très éloignée de la réalité de leur environnement. Par ailleurs, si l'acquisition de connaissances est importante, elle pourrait aussi s'avérer néfaste, si elle renvoie aux fondateurs le signal qu'ils ne parviennent pas à trouver rapidement leurs soutiens, financeurs ou clientèle cible, ou une solution qui répond à leur besoin. Finalement, les entrepreneurs pourraient être contraint de revoir à la baisse leur intention de performance s'ils ont l'impression d'être submergés par les informations qu'ils reçoivent de l'environnement, en particulier si ces informations sont contradictoires.

Dans cette section, nous avons vu comment l'approche *Lean Startup*, dont est issu notre objet de recherche, s'inscrit dans le processus de création des nouvelles entreprises. La figure 5, ci-après, résume le processus de création des nouvelles entreprises. Il ne s'agit pas d'un modèle exhaustif, ni des étapes indispensables à toutes les entreprises, mais ce modèle présente les principaux éléments et les principales étapes précédant l'émergence des nouvelles organisations, comme proposés le plus souvent dans la littérature.

Figure 5. Processus de création et positionnement de l'approche *Lean Startup*



Plusieurs études (Carter *et al.*, 1996; Coviello & Joseph, 2012) ont montré que les différentes activités du processus de création avaient souvent lieu de manière concomitante, en particulier pour les entreprises ayant le plus de chances de succès. Ainsi, les différentes parties du processus se chevauchent souvent : l'exploitation de l'opportunité peut débuter alors que l'entreprise est encore en formation. Le modèle de la figure 5 est présenté de façon linéaire, parce que certaines étapes en précèdent naturellement d'autres. Par exemple, la découverte ou la formation de l'opportunité doit précéder son exploitation, au moins en partie. Toutefois, le processus de création d'entreprise n'est pas aussi linéaire qu'il semble l'être sur notre schéma. Comme les entrepreneurs développent leur entreprise dans un contexte de forte incertitude, il est fréquent qu'ils reviennent en arrière et développent certains aspects de leur entreprise au gré des opportunités (Coviello & Joseph, 2012).

2 L'entrepreneur et le projet entrepreneurial : quelques définitions

En introduction, nous avons posé que notre objet de recherche concerne les interactions des entrepreneurs avec leur environnement, pendant la phase de démarrage, en vue du développement de leurs projets entrepreneuriaux. Dans la section ci-dessus, qui se concentre sur la genèse de notre objet de recherche, nous avons vu que le développement des nouvelles entreprises était lié à l'interaction des entrepreneurs et de leur environnement en vue d'exploiter une opportunité qui correspond à leur environnement, dans un contexte de forte incertitude. C'est ce que nous allons développer dans la suite de ce chapitre et dans la suite de cette thèse, en commençant par définir les différents termes de cet objet de recherche.

2.1 Définition de l'entrepreneur

Nous définissons l'entrepreneur comme un créateur qui agit pour poursuivre ses idées (Kim, Buffart & Croidieu, 2016). L'entrepreneur est d'abord celui qui cherche à transformer une idée en opportunité créatrice de valeur (Chabaud & Ngijol, 2005, 2010). L'entrepreneur

est celui qui combine des ressources en vue d'exploiter cette opportunité dans un contexte de forte incertitude (McMullen & Shepherd, 2006). L'entrepreneur prend donc des décisions stratégiques, de façon rationnelle, en fonction des informations à sa disposition et de ses aspirations (Wennberg, Delmar & McKelvie, 2016). En ce sens, notre vision de l'entrepreneur et de la nouvelle entreprise se positionne dans le prolongement de l'école autrichienne (cf. Chabaud & Messeghem, 2010) : l'entrepreneur agit de façon rationnelle, il poursuit un but et adapte ses actions à ce but, en fonction du contexte et des informations qu'il reçoit. Cette approche est également celle de Shane et Venkataraman (2000) sur la découverte ou la création des opportunités : l'entrepreneur perçoit un besoin dans l'environnement et il va tenter de le transformer en opportunité créatrice de valeur, qu'il va exploiter.

L'entrepreneur est souvent défini en entrepreneuriat comme un créateur qui agit de façon rationnelle pour poursuivre ses idées. Dans la vision basée sur les ressources (*resource-based view*), l'acquisition, l'organisation et l'optimisation des ressources est le résultat d'un choix stratégique de l'organisation, en vue de maximiser l'avantage compétitif (Barney, 1991). La question des ressources est d'autant plus importante en entrepreneuriat que les nouvelles entreprises manquent souvent de ressources. Ainsi, un gaspillage de ressources à cause d'une mauvaise organisation pourrait rapidement mettre la nouvelle entreprise en péril. Cette vision basée sur les ressources est en filigrane dans les chapitres 3, 4 et 5 de la thèse. La question de l'intention de démarrer une activité, développée dans le chapitre 3, s'inscrit parfaitement dans cette définition de choix rationnels de l'entrepreneur : l'organisation ne peut exister que si l'entrepreneur a l'intention de la faire exister (Katz & Gartner, 1988). La question de l'acquisition des connaissances, développée dans le quatrième chapitre, voit également l'entrepreneur comme un individu qui agit de façon rationnelle et qui prend des décisions stratégiques en fonction des informations à sa disposition, de ses capacités et de ses aspirations. Ainsi, la collecte d'information par ses interactions avec l'environnement lui

permettra de prendre ses décisions. La question de la croissance est également un choix rationnel de l'entrepreneur : l'entrepreneur va choisir la croissance ou la survie (ou la cessation de l'activité) en fonction de ses aspirations, de l'incertitude de l'environnement et de sa confiance dans son aptitude à atteindre son objectif (Wennberg *et al.*, 2016). Cette approche, utilisant particulièrement la théorie des prises de décisions rationnelles des entrepreneurs, est développée dans le cinquième chapitre de cette thèse. Le sixième chapitre de la thèse, que nous avons cité plus haut quand nous avons défini l'entrepreneur suit également cette approche. Selon la théorie du signalement (*signaling theory*), l'entrepreneur va choisir les signaux qu'il envoie dans son environnement de façon stratégique. Ces choix rationnels lui permettront d'acquérir de la légitimité, de lever des fonds, d'atteindre des clients ou d'autres parties prenantes, pour le développement de son entreprise.

L'ensemble de ce travail de recherche fait donc le postulat que l'entrepreneur est un créateur qui prend des décisions rationnelles et engage des actions en fonction de sa perception de l'environnement, de ses capacités et de ses aspirations.

2.2 Le projet entrepreneurial et l'entrepreneur

Notre objet de recherche concerne les interactions des entrepreneurs avec leur environnement. Quand on parle d'interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage, on ne parle pas directement d'entreprise ou d'organisation, parce que la création d'entreprise est d'abord une question d'entrepreneurs qui s'engagent dans un processus de formation d'opportunités, puis d'exploitation des opportunités (Chabaud & Ngijol, 2010). Comme ce travail de recherche se concentre sur la phase de démarrage des nouvelles entreprises (voir, par exemple, Fayolle, 2003), il est en fait difficile de distinguer ce qui relève de l'entrepreneur de ce qui relève de l'organisation : à ce moment l'organisation, ou la nouvelle entreprise, se limite en général à l'entrepreneur ou l'équipe d'entrepreneurs qui portent le projet. Plus tard, une fois que l'entreprise a atteint la phase

d'exploitation, l'organisation devient de plus en plus distincte et l'on pourra dissocier l'organisation de son entrepreneur. Cet argumentaire est développé en particulier dans le troisième chapitre de cette thèse, où les travaux de Katz et Gartner (1988) sont utilisés pour définir les organisations émergentes.

L'organisation se définit d'abord par son entrepreneur. Par exemple, les organisations émergentes sont définies au moyen de quatre propriétés : l'intention, les frontières, les ressources et les échanges (Katz & Gartner, 1988). L'intention de démarrer une nouvelle activité est chronologiquement la première des quatre propriétés. Cette intention est l'intention de l'entrepreneur, pas celle de l'organisation. Dans les premiers développements de la nouvelle organisation, celle-ci se confond donc avec son entrepreneur, dont l'intention permet de l'identifier. Plus tard, certaines propriétés, comme les frontières ou les ressources de l'organisation, ne seront pas des propriétés propres à l'entrepreneur. En revanche, ce qui touche à l'intention, à l'acquisition d'information pour la formation et la validation de l'opportunité ou aux processus cognitifs qui permettent de mettre en place la nouvelle organisation, se rapporte d'abord à l'entrepreneur qui fonde l'organisation. C'est aussi le point de vue de travaux plus récents : lors de la formation des opportunités, avant que ne commence l'exploitation de la nouvelle activité, on ne peut pas encore parler d'entreprise ou d'organisation, parce que les opportunités « prennent leurs racines dans les idées, voire les rêves des entrepreneurs » (Chabaud & Ngijol, 2010, page 131) : on a donc ici aussi une organisation qui commence dans les idées d'un ou plusieurs entrepreneurs et qui se forme, avec du temps, en une entité indépendante.

C'est également pour cette raison que notre objet de recherche parle de projets entrepreneuriaux plutôt que d'entreprises ou des organisations. Comme l'entreprise ou l'organisation n'est pas encore formée quand les entrepreneurs commencent à engager des actions en vue de l'émergence de leur organisation, il est plus juste de parler de projets

entrepreneuriaux que d'entreprises. Ainsi, dans les chapitres 3 à 5 de la thèse, nous nous intéressons aux activités des entrepreneurs avant l'émergence de l'organisation. Dans le chapitre 6, les projets entrepreneuriaux sont à différents stades : certains ne sont encore qu'une idée, d'autres ont déjà abouti en des organisations identifiables.

2.3 L'entrepreneur et l'équipe d'entrepreneurs

La phase de démarrage des projets entrepreneuriaux se focalise d'abord sur l'entrepreneur, ou sur l'équipe d'entrepreneurs. Dans notre travail de recherche, nous ne différencions pas l'entrepreneur et l'équipe d'entrepreneurs, parce que nous ne nous intéressons pas à ce qu'il se passe au sein de l'équipe, mais entre la nouvelle entreprise en devenir, représenté soit par l'entrepreneur, soit par l'équipe, et l'environnement. Ainsi, nous étudions une entité, que nous assimilons à l'organisation naissante, composée d'une ou plusieurs personnes, qui va interagir ou non avec l'environnement en vue d'acquérir ou d'échanger différentes formes de ressources ou d'informations. Nous pensons qu'il n'y a pas lieu de différencier l'entrepreneur de l'équipe d'entrepreneur dans ce travail de recherche, parce qu'il représente tous les deux, de la même manière, la nouvelle organisation en devenir.

Dans la plupart des entreprises naissantes, il est possible d'identifier un porteur de projet principal. Lors de la phase de démarrage, les entreprises sont souvent créées par une personne seule, ou deux personnes et il est fréquent qu'une de ces personnes soit la principale porteuse du projet. Pour cette raison, de nombreuses études empiriques vont, par exemple, établir les caractéristiques démographiques des nouvelles entreprises (genre, âge, niveau d'éducation, etc.), en fonction des caractéristiques du fondateur principal (par exemple, Coleman & Robb, 2009). De plus, quand deux entrepreneurs développent le projet à part égal, ils communiquent suffisamment et interagissent suffisamment pour qu'il n'y ait pas lieu de les différencier lors leurs interactions avec l'environnement. C'est pourquoi, dans ce travail de thèse, nous ne faisons pas de différence entre l'entrepreneur et l'équipe d'entrepreneurs

qui se lance dans le projet entrepreneurial. Cette posture est cohérente avec de nombreux travaux précédents qui se concentrent également sur la phase de formation de l'opportunité (par exemple, Chabaud & Messeghem, 2010.).

2.4 L'entrepreneur et le démarrage de l'activité

Notre objet de recherche concerne les interactions des entrepreneurs avec leur environnement, essentiellement pendant la phase de démarrage. Il convient donc maintenant de définir la phase de démarrage. Quand nous avons présenté le processus de création des nouvelles entreprises au début de ce chapitre, nous avons présenté trois phases : la pré-entrée, la gestation et l'émergence. Nous avons également montré que l'approche *Lean Startup* se trouvait dans les phases de gestation et d'émergence. Pour nous, la phase de démarrage de l'entreprise recouvre ces deux phases du processus de création. L'entreprise est en phase de démarrage depuis le moment où l'entrepreneur engage des actions en vue de l'émergence de son organisation, jusqu'aux premières années de l'activité. Ce travail de thèse n'est pas une étude du processus de création des nouvelles entreprises, mais ce processus est nécessairement omniprésent dans notre travail, parce que la phase de démarrage se positionne à l'intérieur du processus. Le moment de l'action des entrepreneurs influence leurs effets, parce que la légitimité de l'entreprise, l'intention de l'entrepreneurs, la quantité de connaissances ou de ressources varient dans le temps. De plus, les expériences initiales ont un effet crucial et permanent sur la plupart des phénomènes futurs de l'entreprise, selon la théorie de l'impression (Immelman, 1975). Nous utilisons cette théorie en particulier dans les chapitres 3 et 4 de la thèse. Ainsi, le démarrage ne s'arrête pas à une date précise, ni à la suite d'un événement particulier, mais l'entreprise passe progressivement d'une phase de démarrage à un stade mature au fur et à mesure de son développement.

2.5 Définition du développement des nouvelles entreprises

L'entrepreneur décrit ci-dessus s'engage dans des actions en vue du développement de son entreprise. Nous allons donc maintenant définir le développement de l'entreprise. Le terme « développement » de l'entreprise, comme le terme « gestation », plus tôt, fait implicitement référence au cycle de vie de l'entreprise. Les nouvelles entreprises ne sont pas destinées à rester nouvelles, mais à mesure que le processus avance, elles vont s'organiser, se structurer, en vue d'atteindre une phase de maturité. C'est-à-dire qu'elles ne seront plus sujettes aux handicaps de la nouveauté, aux "*liabilities of newness*" (Bruderl & Schussler, 1990), aux freins de la nouveauté. Au contraire, elles auront atteint un cycle d'exploitation stable dans leur environnement, jusqu'à ce que des changements de celui-ci ne les force à réadapter l'organisation de leurs ressources.

Parce que la notion de développement se place dans le cycle de vie de l'entreprise, le développement attendu ne sera pas le même selon le stade où se trouve l'entreprise. Une entreprise naissante, dans la phase de gestation, tend à se développer vers l'exploitation de son opportunité, lié à la phase d'émergence. Une entreprise émergente tend à se structurer en une entreprise mature. Dans les deux cas, elle pourra le faire en recherchant à croître, en accumulant et organisant ses ressources en vue d'exploiter son opportunité, ou de maintenir un avantage concurrentiel.

Le développement de l'entreprise peut prendre des aspects bien différents, selon la phase dans laquelle se trouve l'entreprise, ou selon l'entreprise elle-même. Par contre, une entreprise qui cesse son activité prématurément, c'est une entreprise qui est vouée à ne jamais se développer. Dans le chapitre 3 de cette thèse, nous nous concentrons sur la survie des entreprises, sur les entreprises qui ne cessent pas prématurément leur développement. En particulier, nous montrerons que les propriétés qui définissent l'émergence de l'organisation vont également être des variables explicatives de sa survie. Dans les autres chapitres, nous

étudions les interactions des entrepreneurs en vue du développement de l'entreprise, mais nous n'étudions pas le développement lui-même : ainsi, dans le chapitre 4, nous nous concentrons sur les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement, en définissant et en opérationnalisant l'implication des clients. Dans ce chapitre, le développement n'est pas le sujet, même si nous présentons quelques résultats ad hoc avec l'effet des interactions sur les premiers revenus de l'entreprise. Dans le chapitre 5, nous nous concentrons sur l'intention de croissance, qui va être une condition nécessaire, mais pas suffisante, à la croissance (les entreprises peuvent croître parce que l'entrepreneur a fait des choix rationnels en vue de la croissance, mais ces choix ne garantissent pas la croissance). Finalement, dans le chapitre 6, les entrepreneurs essaient d'accumuler des ressources en vue de développer leurs projets entrepreneuriaux. Nous étudions les signaux qu'ils envoient pour convaincre que leurs promesses sont réalisables et que leur solution est meilleure que ce qu'il se trouve sur le marché. Toutefois, dans ce chapitre, nous ne cherchons pas à étudier le développement de l'entreprise lui-même.

3 Le rôle de l'environnement dans le processus entrepreneurial

Dans la section précédente, nous nous sommes concentrés sur l'entreprise et l'entrepreneur dans le processus de création des nouvelles entreprises. Mais l'entreprise ne se développe pas en dehors de tout contexte. L'entrepreneur développe son entreprise dans un environnement. En fait, la découverte ou la formation de l'opportunité se fait à partir d'un besoin non satisfait ou d'une ressource sous-exploitée de l'environnement. Dans cette section, nous faisons le postulat que le développement de l'organisation est contingent de son environnement. En cela, nous pensons que la performance des nouvelles entreprises n'est pas due à des caractéristiques universelles, mais que la performance est dépendante de l'environnement (Lumpkin & Dess, 2001). En fait, une même action entrepreneuriale ou une

même structure organisationnelle pourra conduire à un résultat positif ou négatif selon le contexte dans lequel se trouve l'entreprise. Cette contingence à l'environnement est la raison pour laquelle il convient de s'intéresser aux interactions initiales entre les entrepreneurs et leur environnement.

3.1 Définition de l'environnement

Dans les paragraphes précédents, il peut sembler que notre notion d'environnement fait simplement référence au marché. En fait, les notions de marché et d'environnement ne sont pas interchangeables en général. L'environnement fait référence à l'ensemble des parties prenantes et des acteurs qui exercent leurs activités soit en lien, soit autour de l'entreprise (Gartner, 1985). Le marché fait référence à l'ensemble des acteurs qui concluent des transactions avec l'entreprise ou avec des acteurs proposant ou recherchant un bien ou un service entrant en compétition avec celui de l'entreprise (Zahra *et al.*, 2000). Dans cet exercice, nous parlons plutôt d'environnement, parce que nous étudions des projets entrepreneuriaux à un moment où ils n'ont pas forcément encore trouvé leur place sur un marché. Cette approche est également cohérente avec les travaux relatifs à l'incertitude et au développement des opportunités. Par exemple, McMullen et Shepherd (2006), associent l'incertitude à l'environnement et non au marché, même s'il est surtout question pour eux d'étudier les actions des entrepreneurs vis-à-vis de l'opportunité. C'est le cas aussi dans de nombreux autres travaux : quand on parle d'incertitude, souvent, on parle d'environnement (Andries, Debackere & van Looy, 2013 ; Gartner & Liao, 2012 ; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). De la même manière, quand on parle de contingence, on parle en général de changement dans l'environnement (Donaldson, 2001). Ainsi, dans ce travail de recherche, nous n'allons pas étudier les relations avec l'ensemble des acteurs présents dans l'environnement de l'entreprise, mais nous parlerons de l'environnement de l'entreprise quand nous parlerons d'incertitude et de développement de l'opportunité.

Nous nous concentrons sur les interactions de l'entreprise avec ses clients potentiels dans les chapitres 3 à 5 de la thèse. Dans le sixième chapitre, nous utilisons un groupe d'acteurs plus large dans l'environnement, les communautés de contributeurs, ou financeurs potentiels, qui peuvent inclure des clients potentiels, mais aussi d'autres acteurs, comme la famille et amis, les mécènes, les sympathisants, *etc.* Il s'agit d'individus à la recherche de projets répondant à un de leur besoin, ou auxquels ils adhèrent, et qui pourraient devenir des clients si ce projet entrepreneurial aboutissait à une entreprise. Toutefois, leur transition possible vers le statut de client est moins formalisée que dans le cadre de clients potentiels, parce que les entrepreneurs qui cherchent à lever des fonds ne communiquent pas auprès d'un groupe identifié sur la base de ses besoins.

Dans le sixième chapitre de la thèse, cela fait sens que nous parlions de contributeurs plutôt que de clients potentiels, parce que nous étudions l'interaction de l'entreprise dans la direction opposée des autres chapitres. En particulier, dans les chapitres 4 et 5, nous étudions les informations recueillies par l'entrepreneur dans le cadre de ses interactions avec son environnement, tandis que dans le chapitre 6, nous étudions les signaux envoyés par l'entrepreneur à son environnement.

Nous pensons qu'il est intéressant de nous concentrer sur les clients potentiels (chapitre 4 et 5) parce que les clients sont les acteurs externes les plus importants de l'entreprise. Une entreprise survie et se développe d'abord parce qu'elle peut échanger un produit ou service qui a de la valeur pour des clients. Une entreprise développe un avantage compétitif parce qu'elle a combiné ses ressources d'une manière plus intéressante que ces concurrents, sur le marché, c'est-à-dire, pour ces clients. Finalement, les clients sont les acteurs externes principaux dans toutes les entreprises commerciales, mais leur étude s'est souvent cantonnée à la phase d'émergence de l'entreprise, une fois que beaucoup de décisions quant à la structure et quant au modèle économique ont déjà été prises. Dans le chapitre 6,

nous étudions également les communautés de financeurs potentiels : ils sont également des acteurs intéressants parce qu'ils vont apporter ou non un soutien financier à l'entreprise sans contrepartie assurée. Ils ont donc un rôle particulier dans la validation du projet entrepreneurial. Dans ce travail, nous étudions les clients potentiels et les financeurs potentiels depuis le début de la phase de gestation, quand l'entrepreneur commence à engager des actions en vue de l'émergence de son entreprise.

3.2 Théorie de la contingence

La notion de contingence à l'environnement des nouvelles entreprises s'explique d'abord par la définition même de l'entrepreneuriat. Dans les travaux fondateurs de Shane et Venkataraman (1996, 2000), l'entrepreneuriat est d'abord relié aux opportunités. Comme souligné par Chabaud et Messeghem (2010), les opportunités en entrepreneuriat ne sont pas seulement une optimisation des conditions de productions (dans ce cas, elles pourraient émerger au sein d'une organisation), mais « la création ou l'identification de nouvelles relations entre moyens et fins précédemment non détectées ou non utilisées par les acteurs du marché » (Eckhardt & Shane, 2003, p. 336). Donc l'identification, la formation et l'exploitation de l'opportunité entrepreneuriale dépendent d'abord de la relation que l'entrepreneur entretient avec le marché. En fait, l'opportunité est identifiée ou créée à un moment donné, dans un environnement donné, puisqu'elle dépend de relations entre moyens et fins non précédemment utilisées par les acteurs du marché. C'est aussi pour cette raison que les auteurs de l'approche *Lean Startup* recommandent de *get out of the building* (sortir des locaux de l'entreprise) et d'aller à la rencontre du marché (Blank & Dorf, 2012), dans le but, pour l'entrepreneur, de confronter son idée à la réalité de l'environnement. Tant que l'entrepreneur ne place pas son opportunité dans son environnement, il ne peut pas être certain qu'elle y trouvera sa place.

La contingence de l'entreprise à son environnement est aussi visible dans les travaux utilisant la théorie de la ressource, très présents en entrepreneuriat. En 1991, Barney définit que l'entreprise maintient un avantage concurrentiel grâce à la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité des combinaisons de ressources. Ainsi, les entreprises qui maintiennent une meilleure performance que leurs concurrents doivent d'abord avoir une connaissance de leur environnement pour pouvoir créer et maintenir l'avantage concurrentiel dans la façon dont ils combinent leurs ressources (Alvarez & Busenitz, 2001). Pour cette raison, plus l'environnement sera incertain ou changeant pour l'entreprise, plus celle-ci devra faire des ajustements réguliers de sa combinaison de ressources (Hitt *et al.*, 2007). C'est donc tout naturellement que la synthèse de Prévot, Brulahrt et Guieu (2010) sur la perspective fondée sur les ressources se termine sur l'approche relationnelle (Dyer et Singh, 1998) : les entreprises ont de meilleure performance, non pas seulement en développant leurs propres combinaisons de ressources, mais en développant également des relations avec des partenaires dans l'environnement en vue de développer une combinaison de ressource unique en réseau.

Ce postulat de la contingence est aussi cohérent avec l'approche de la prise de décision rationnelle des entrepreneurs (Wennberg *et al.*, 2016). Nous l'utilisons principalement dans le chapitre 5 de la thèse. Dans cette approche, les intentions de croissance ou de survie de l'entrepreneur dépendent des signaux qu'il reçoit de son environnement, relativement à ses aspirations. Si l'environnement lui semble très incertain, ou très difficile à comprendre, l'entrepreneur pourrait ne pas parvenir à prédire le résultat de ses actions : il aura tendance à privilégier la sécurité, à réduire le risque, pour lui. Ainsi, il pourra diminuer ses efforts en vue de la croissance et chercher simplement à survivre. Au contraire, si l'environnement lui renvoie des signaux positifs (par exemple, une performance initiale au-delà de ses aspirations), l'entrepreneur pourra être prêt à s'engager davantage dans ses efforts en vue de la croissance de son entreprise.

Nous voyons encore la contingence de l'entreprise à l'environnement dans la théorie de l'écologie des populations d'organisations (Hannan & Freeman, 1977, 1984). Nous l'utilisons principalement dans le troisième chapitre de la thèse. Dans cette approche, la survie des organisations peut être comparée de façon métaphorique à la survie des espèces. Une espèce parvient à survivre dans un environnement si elle est adaptée à l'environnement dans lequel elle se trouve. En revanche, si l'environnement subit un changement, ou que l'espèce a évolué d'une façon peu adaptée à son environnement, elle sera vouée à disparaître au profit d'une espèce mieux adaptée. Dans la théorie de l'écologie des populations d'organisations, on retrouve la même logique : une organisation mature peut difficilement s'adapter à son environnement. Une fois que l'organisation a émergé, si sa configuration est peu adaptée à son environnement, elle est vouée à disparaître au profit d'une organisation mieux adaptée. Nous n'entrerons pas dans le débat au sujet des capacités des organisations matures à changer, comme notre objet de recherche concerne les entreprises pendant la phase de démarrage. Toutefois, nous voyons dans cette approche également que la performance des organisations est contingente à l'environnement. Mieux, les adaptations des organisations à leur environnement doivent avoir lieu avant que les organisations ne soient matures, c'est-à-dire, pendant les trois phases du processus de création des nouvelles entreprises.

3.3 Interactions entre l'entrepreneur et l'environnement

Nous avons donc vu dans la section précédente que le développement de l'entreprise était contingent à l'environnement. L'entrepreneur prend des décisions et mène des actions en vue du développement de son entreprise, mais l'effet de ces décisions et actions changera selon l'environnement dans lequel il se trouve. Cela nous conduit naturellement à la notion d'interactions entre l'entrepreneur et l'environnement pendant le processus de création d'entreprise. L'environnement est important pour l'effet des actions de l'entrepreneur parce que l'entrepreneur va devoir interagir avec l'environnement. C'est au moment de cette

interaction que l'effet de l'environnement deviendra visible. Avant, l'entrepreneur fait face à de l'incertitude. Les trois points suivants développent la notion d'incertitude, la façon dont l'entrepreneur réduit l'incertitude avec les informations de l'environnement et le lien entre les interactions avec l'environnement et l'apprentissage organisationnel.

3.3.1 *L'incertitude dans la création d'entreprise*

Comme les effets des actions de l'entrepreneur sont contingents de l'environnement, une bonne partie de ces effets ne dépendent pas directement de l'entrepreneur ; il ne peut pas décider de ces actions de façon arbitraire et s'attendre à un résultat certain. En fait, les nouvelles entreprises font forcément face à de l'incertitude, parce que l'entrepreneur s'engage dans un processus qui n'a pas encore eu lieu, en général, en fondant une nouvelle entreprise.

L'incertitude est inhérente à la création d'entreprise, parce que l'entrepreneur est un individu qui engage des actions pour poursuivre ses idées. Il est donc face à une croyance de la réalité, sur laquelle il va se baser pour décider des actions à suivre et pour les engager. Parce que le futur n'est pas connu à l'avance, l'engagement dans des actions sera forcément empreint d'incertitude (Mises, 1949). Dans le cas de la création d'une nouvelle entreprise, comme d'un nouveau produit ou service, l'incertitude de l'action à suivre sera d'autant plus grande qu'il ne s'agit pas de répéter une action ayant déjà été conduite à de nombreuses reprises et dont l'entrepreneur connaîtrait les effets systématiques. Même quand il s'agit d'un entrepreneur en série, il est peu probable que sa nouvelle entreprise corresponde en tout point à l'activité et au contexte des précédentes.

Dans ce contexte d'actions des entrepreneurs, nous reprendrons donc la définition de McMullen et Shepherd (2006), que nous traduisons en français : « l'incertitude peut être vue comme un sens du 'doute' inextricable des croyances qui génèrent l'action » (McMullen & Shepherd, 2006, p. 135). Pour aller plus loin, ils simplifient le modèle de Milliken (1987) et proposent trois questions pour résumer l'incertitude : « (1) que se passe-t-il dans

l'environnement ? (incertitude de l'état), (2) comment cela va-t-il m'affecter ? (incertitude d'effet) et (3) que vais-je faire à ce sujet ? (incertitude de la réponse) ». En d'autres termes, l'entrepreneur peut ignorer les ressorts de son environnement, il peut ignorer l'effet qu'ils ont sur son entreprise, ou il peut ne pas savoir quoi faire pour répondre à l'état de cet environnement. Peu importe le type d'incertitude, il est négatif pour l'entreprise, parce que cette incertitude fera hésiter l'entrepreneur, lui fera prendre des actions inadaptées, ou le ralentira dans son processus entrepreneurial. En d'autres termes, l'entrepreneur, qui fait face à une grande incertitude quand il s'engage dans le processus entrepreneurial, aura intérêt à réduire cette incertitude en augmentant sa connaissance de l'environnement (incertitude de l'état) relativement à son entreprise (incertitude de l'effet) et à chercher à prédire le résultat de ses actions dans l'environnement (incertitude de la réponse).

3.3.2 *Réduction de l'incertitude : les informations de l'environnement*

Quand l'incertitude est élevée pour l'entrepreneur, il ne peut pas prédire le résultat de ces actions. Autrement dit, chaque action va potentiellement conduire à un gaspillage de ressources. Cela sera un problème, en particulier parce que les nouvelles entreprises font régulièrement face à des contraintes de ressources limitées : la nouvelle entreprise sera en péril si elle consomme régulièrement ses ressources dans des actions n'apportant pas de résultats positifs.

Lorsque l'entrepreneur essaie de créer une nouvelle entreprise, il commence le processus avec une série de postulats sur son opportunité et son environnement, qui ne sont pas vérifiés, parce qu'il n'a pas encore commencé à exploiter son opportunité dans cet environnement. Il prend donc une série de décisions, comprenant le choix de l'environnement et la structure des rôles et des moyens pour exercer cette activité (Miles, Snow & Pfeffer, 1974), dans un contexte de forte incertitude, parce que ces décisions reposent à ce moment sur une série de croyances (Pryor *et al.*, 2016).

Pour que l'entreprise puisse se développer, il est nécessaire que les décisions de l'entrepreneur correspondent à l'environnement (Hmieleski & Baron, 2008). La participation des clients est souvent considérée comme une stratégie pour donner un sens à certains éléments fondamentaux de l'environnement et pour aider à trouver une adéquation entre la nouvelle activité et l'environnement (Chowdhury, 2011). Le but de l'interaction avec l'environnement (par l'intermédiaire des clients) est utile pour réduire le risque lié aux incertitudes du marché en augmentant l'adéquation entre la nouvelle entreprise et son environnement (Sawyer, McGee & Peterson, 2003). En tant que tel, impliquer les clients dans la création d'une nouvelle entreprise consiste à rassembler un niveau suffisant de connaissances sur les clients et leurs besoins ou problèmes, afin que l'incertitude soit réduite au minimum (Song *et al.*, 2010). Dans ce contexte, les commentaires et les idées des clients sont une ressource que les entrepreneurs utilisent pour réduire les incertitudes et mieux s'aligner sur la réalité (Gruner & Homburg, 2000; Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001).

Dans un premier temps, l'interaction avec l'environnement est étudiée à travers l'implication des clients. Nous définissons cette implication comme la mesure selon laquelle les entrepreneurs interagissent avec des clients potentiels ou futurs afin d'acquérir des informations et des idées pour mieux aligner leur nouvelle entreprise à la réalité. Cette définition est cohérente avec les travaux Matthing, Sandén et Edvardsson (2004). Nous l'utilisons en particulier dans les chapitres 4 et 5 de cette thèse. Dans cette définition, nous n'incluons pas toutes les interactions possibles avec les clients, tels que les achats anticipés (Wang *et al.*, 2014). Au contraire, notre définition met l'accent sur l'acquisition de connaissances et d'informations par l'interaction directe avant que des produits ou services ne soient offerts sur le marché. Cela est cohérent avec notre définition de l'environnement : nous parlons de l'environnement de l'entreprise en général plutôt que du marché, parce que l'exploitation de l'opportunité peut ne pas encore avoir commencé quand l'entrepreneur

commence à interagir avec des clients potentiels. Cela est conforme aux pratiques commerciales des petites entreprises telles que décrites dans des recherches antérieures (Coviello, Brodie & Munro, 2000).

3.3.3 *L'implication des clients comme une stratégie d'apprentissage*

Le processus d'acquisition d'informations et de connaissances sur les clients potentiels pour aligner les nouvelles entreprises sur la réalité fait écho au processus d'apprentissage organisationnel (Ekanem & Smallbone, 2007), souvent divisé en trois activités distinctes : acquérir des connaissances, les assimiler et les exploiter (Cohen & Levinthal, 1990, Yli-Renko *et al.*, 2001). Bien sûr, impliquer des clients potentiels ne peut pas être assimilé à de l'apprentissage organisationnel, mais lorsque l'on découvre l'environnement en impliquant les clients, les différentes dimensions de l'apprentissage organisationnel résonnent avec cette implication des clients.

La première activité dans l'apprentissage organisationnel est l'acquisition de connaissances. Yli-Renko et collègues (2001) évoquent le rôle d'interactions intenses et fréquentes avec les clients pour l'acquisition de connaissances. Dans cette logique, l'acquisition de connaissances peut être associée à la multiplication des relations avec les partenaires (par exemple les clients potentiels) et à la multiplication des échanges avec ces relations (McEvily & Zaheer, 1999, Molina-Morales & Martinez-Fernandez, 2010). Parce que l'acquisition des connaissances se fait par la multiplication et l'activation fréquente des liens avec des clients potentiels ou futurs, une dimension utile pour expliquer l'acquisition d'informations et la connaissance des clients potentiels est liée au nombre de clients impliqués et à la fréquence des interactions.

La deuxième activité dans l'apprentissage organisationnel est l'assimilation des connaissances. Comme une organisation émergente est souvent composée uniquement d'une équipe fondatrice (Tornikoski & Newbert, 2007), l'assimilation des connaissances repose dans

ce cas sur les « expériences et croyances clés » des fondateurs plutôt que sur la capacité d'une organisation à apprendre (Alvarez & Busenitz, 2001). Cela signifie que l'assimilation des connaissances dépend à la fois de la richesse du contenu des connaissances acquises par rapport aux connaissances existantes et de la capacité cognitive des fondateurs (Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002). Parce que l'assimilation des connaissances se fait par l'implication des clients en fonction du contenu de l'échange avec les clients potentiels ou futurs, une dimension utile pour expliquer l'assimilation de l'information et la connaissance des clients potentiels serait liée à la richesse de l'information.

La troisième et dernière activité dans l'apprentissage organisationnel est l'exploitation de la connaissance à laquelle March (1991) inclut le raffinement, le choix et la sélection. Par ailleurs, Yli-Renko et collègues (2001) associent l'exploitation des connaissances à un changement dans l'organisation de l'activité. L'exploitation des connaissances fait référence, dans notre contexte de collecte d'informations sur les clients potentiels, à l'influence réelle des informations acquises. Parce que l'exploitation des connaissances est liée à la façon dont les connaissances acquises influencent la configuration de l'entreprise émergente, une dimension utile pour expliquer l'exploitation de l'information et la compréhension des clients serait liée à l'influence de l'information dans l'organisation de l'activité.

Dans cette thèse, nous étudions donc l'implication des clients au travers de ces trois activités distinctes du processus d'apprentissage organisationnel : les dimensions de la quantité de clients impliqués et la fréquence des interactions, la richesse de l'information (reflétant l'assimilation des connaissances) et l'influence des informations sur l'organisation (mise en reflet de l'exploitation des connaissances). Dans le chapitre 4 de cette thèse, nous développons une échelle de l'implication des clients, suivant cette logique.

3.4 Implications des clients et développement de l'entreprise

L'implication des clients en vue d'acquérir des connaissances est importante parce qu'elle est à double tranchant pour l'entreprise. D'un côté, une organisation inadaptée à son environnement sera vraisemblablement vouée à l'échec (voir, par exemple, Hannan & Freeman, 1984). Ainsi, un certain niveau de connaissances est nécessaire lors du développement de la nouvelle entreprise. Ces connaissances peuvent être acquises en interagissant avec l'environnement. D'un autre côté, une quantité d'information trop importante de la part de l'environnement pourrait conduire à une surcharge d'information pour l'entrepreneur et à une incapacité à appréhender l'environnement dans lequel il se trouve (Zahra *et al.*, 2000). Dans ce cas, la collecte d'informations trop complexes pourra conduire l'entrepreneur à limiter les risques et ralentir le développement de son entreprise, voire à cesser de s'engager dans des actions en vue de l'émergence de son organisation, parce qu'il fait face à des doutes trop importants pour lui (Wennberg *et al.*, 2016). En ce sens, il s'agit toujours de décisions rationnelles de l'entrepreneur, en fonction des informations à sa disposition et de sa capacité à les interpréter. Cela est développé en particulier dans le chapitre 5 de cette thèse.

La théorie de la prise de décision rationnelle appliquée aux entrepreneurs (Wennberg *et al.*, 2016) indique que les entrepreneurs gèrent le risque lié à leur activité sur la base de deux logiques : la logique de croissance et la logique d'arrêt de l'activité. Dans la logique de croissance, les entrepreneurs aspirent à une « voie d'expansion réalisable » (Mishina, Pollock, & Porac, 2004) pour leur entreprise en fonction de leurs résultats actuels et de leurs ressources. Dans la logique d'arrêt de l'activité, les entrepreneurs essaient de minimiser les pertes. Ils ne sont pas enclins à prendre d'autres risques. La prise de décision rationnelle pour le choix d'une logique suggère que les entrepreneurs entreront dans une logique en fonction de leur performance actuelle et de leur capacité à prédire le résultat de leurs actions. La prédiction

sera affectée par le signal que l'entrepreneur peut recevoir de leur environnement. Si la performance actuelle est au niveau ou au-dessus de ses aspirations actuelles, l'entrepreneur peut être disposé à risquer plus de ressources et à entrer dans une logique de croissance. Si le niveau actuel de performance est inférieur aux aspirations de l'entrepreneur, ou s'il ne peut pas prédire le résultat de ses actions sur la base des informations de l'environnement, il pourrait adopter une position plus protectrice et garder l'entreprise telle quelle ou décider l'arrêt de l'activité.

3.4.1 Stratégies de recherche de connaissances : les informations de l'environnement

Dans la théorie de la prise de décision rationnelle, les décisions stratégiques sont basées sur l'apprentissage par l'expérience et la gestion de l'information (Simon, 1979). La connaissance de l'environnement sera une ressource importante à acquérir, peut-être la première à acquérir, car valeur est créée lorsque la gestion des ressources est contingente à l'environnement (Aragon-Corre & Sharma, 2003). La gestion des ressources (c'est-à-dire l'effort pour acquérir, regrouper et optimiser les ressources) est omniprésente dans les nouvelles entreprises. De plus, lorsqu'une nouvelle entreprise est en phase de gestation, les entrepreneurs peuvent trouver difficile de gérer les ressources de façon stratégique, ce qui pourrait les empêcher de créer un avantage concurrentiel durable (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Parce que les nouvelles entreprises souffrent de la rareté des ressources, le choix initial de regrouper et de tirer parti des ressources aura un effet plus important sur leur développement futur. Une combinaison de ressources qui ne donne pas même un avantage concurrentiel temporel serait un gaspillage de ressources et de temps qu'une nouvelle entreprise ne peut pas se permettre. Les nouvelles entreprises ont donc besoin d'une meilleure connaissance de l'environnement pour faire des choix sur la façon de gérer les ressources limitées afin de créer de la valeur pour les clients, de rivaliser avec d'autres acteurs et de

prosperer à plus long terme. Ainsi, la capacité des entrepreneurs à acquérir, traiter et exploiter les connaissances sera un signal précoce de performance pour l'entrepreneur.

Dans un environnement incertain, l'entreprise a une certaine ambiguïté quant aux choix des ressources nécessaires pour son développement. Sirmon et collègues (2007) proposent dans ce cas que l'entreprise développe des options réelles. Pour eux, l'entreprise devrait laisser possibles plusieurs structures, sans les développer et les enrichir pleinement, afin de pouvoir changer de direction à moindre coût en cas de changement de l'environnement. Pour une nouvelle entreprise, le problème ne concerne pas un environnement en évolution, mais un mauvais ajustement entre la solution proposée et l'environnement. La multiplication des interactions avec les différentes parties prenantes de l'environnement, sans interaction complète, permettrait de conserver de réelles options pour remodeler la structure de l'entreprise au cas où la structure actuelle ne correspondrait pas à l'environnement (McGrath & Nerkar, 2004). Multiplier les interactions avec de nombreux clients potentiels permettrait un accès préférentiel à diverses demandes possibles. Au contraire, le fait de cibler une relation forte et spécifique aurait moins de chances de produire un résultat positif étant donné que l'environnement est incertain : cela ferait consacrer plus de ressources dans une opportunité risquée. En outre, des interactions fréquentes permettraient de traiter peu d'informations en permanence. Cela permettrait de tester régulièrement les changements dans la structure de l'entreprise, sans prendre le risque d'un investissement important de ressources sur une combinaison de ressources dont l'ajustement n'a pas été testé sur le marché. En somme, de nombreuses et fréquentes interactions avec l'environnement, en particulier les clients, sont plus susceptibles d'apporter des résultats positifs lorsque les ressources sont rares et que l'environnement est incertain. En tant que tel, la poursuite de la croissance devrait être liée à des contacts réguliers et nombreux avec les clients.

Par ailleurs, si l'objectif initial de l'entreprise est de déterminer son adéquation avec l'environnement, une multiplication réussie des interactions avec l'environnement serait perçue comme un signal positif par rapport à l'aspiration de l'entrepreneur. Ce signal positif pourrait augmenter la probabilité que les fondateurs entrent dans une logique de croissance (Wennberg *et al.*, 2016).

Il est peu probable que les fondateurs de nouvelles entreprises créent de la valeur de manière optimale avec l'environnement dès leur première tentative. Le changement peut se produire par une série d'essais et d'erreurs (Rerup & Feldman, 2011). Cependant, en raison de la rareté des ressources, les nouvelles entreprises ne peuvent pas se permettre de structurer leurs ressources au hasard jusqu'à ce qu'une structure soit adaptée à l'environnement. Au lieu de cela, ils devront développer une connaissance suffisante de leur environnement pour avoir une proposition de valeur cohérente, avec un nombre limité d'essais et d'erreurs.

Dans le même temps, apprendre d'un environnement incertain pourrait nécessiter le développement d'une routine interne coûteuse. En effet, l'apprentissage ne consiste pas seulement à acquérir des connaissances, mais aussi à les transformer et à les exploiter en interne. Transformer les connaissances pourrait coûter des ressources que la nouvelle entreprise n'a pas nécessairement, ressources qui pourraient être mieux utilisées pour l'exploitation des nouvelles connaissances.

De plus, une trop grande concentration sur l'acquisition de connaissances peut entraîner une surcharge d'information (Forbes, 2005). Les entrepreneurs pourraient ne pas parvenir à exploiter une surcharge d'informations (Zacharakis & Shepherd, 2001). Enfin, développer de meilleures connaissances sur un aspect de l'environnement est généralement un processus continu en raison de changements fréquents, tels que la variabilité des demandes des clients. En tant que tel, tenter d'acquérir des connaissances trop riches sur l'environnement dans un contexte de rareté et d'incertitude des ressources n'est pas

compatible avec la poursuite de la croissance. Si les fondateurs ne parviennent pas à traiter les connaissances issues de l'environnement, ils pourraient adopter une posture défensive, limiter les pertes, réduisant leur probabilité d'entrer dans une logique de croissance (Wennberg *et al.*, 2016).

Les stratégies de recherche de connaissances sont utiles pour remodeler la combinaison des ressources de manière à créer un avantage concurrentiel d'une manière adaptée à l'environnement (Sirmon *et al.*, 2007). En tant que tel, la connaissance des clients est efficace si elle induit des changements dans la structure de l'entreprise. Même si l'environnement est stable, il est peu probable que les fondateurs proposent une combinaison de ressources créatrices de valeur pour l'environnement et n'aient pas besoin d'adaptation dès le départ. En tant que tel, il est raisonnable de supposer que l'assimilation des connaissances des clients entraînerait des changements dans la structure d'entreprise initiale. Plus précisément, une entreprise qui cherche un niveau de croissance plus élevé devrait apporter plus d'ajustements vis-à-vis de l'environnement, car l'adéquation entre la structure d'entreprise et l'environnement est particulièrement importante pour elle, pour atteindre une performance plus élevée. Au contraire, une entreprise qui ne cherche pas la croissance pourrait être moins disposée à s'adapter parfaitement à l'environnement. En tant que tel, un autre signal positif serait l'adaptation perçue de l'entreprise à l'environnement. Si les entrepreneurs perçoivent qu'ils parviennent à adapter leur entreprise à l'environnement, ils pourraient y voir un signal de performance correspondant à leur aspiration actuelle, augmentant leur probabilité d'entrer dans une logique de croissance (Wennberg *et al.*, 2016).

La perception de l'adaptation de l'entreprise à l'environnement pourrait toutefois être modérée par l'incertitude perçue de l'environnement. Si les entrepreneurs perçoivent leur environnement comme très incertain, ils pourraient croire que l'adaptation de leur structure à l'environnement ne pourrait que les conduire à un avantage concurrentiel temporel. En tant

que tel, leur adaptation actuelle à l'environnement pourrait être perçue comme un signe positif de performance précoce, tandis que la forte incertitude de l'environnement réduirait encore leur volonté de s'engager dans d'autres risques pour croître. Ainsi, l'incertitude de l'environnement modérerait l'effet positif du niveau d'adaptation de la structure de l'entreprise sur les chances d'entrer dans une logique de croissance.

Dans les paragraphes ci-dessus, nous voyons que les interactions des entrepreneurs avec leurs clients potentiels sont nécessaires pour le développement de l'entreprise, mais ils peuvent aussi conduire à des effets indésirables sur les intentions de croissances. Ces propositions théoriques sont développées et testées dans le chapitre 5 de cette thèse.

3.4.2 Stratégie de recherche de soutiens : les signaux vers l'environnement

Jusqu'ici, dans notre présentation de l'interaction entre l'entrepreneur et l'environnement, nous avons discuté des signaux que l'entrepreneur reçoit de la part de son environnement, ce qu'il en fait et comment cela affecte le développement de son entreprise. Dans son interaction avec l'environnement, l'entrepreneur peut choisir les informations qu'il recherche et celles qu'ils exploitent, mais il ne choisit pas les informations qu'il reçoit. Les informations reçues pourront être utiles pour découvrir l'opportunité et adapter l'entreprise à la réalité de l'environnement. Dans le même temps, l'entrepreneur pourra chercher, lors de son interaction avec l'environnement, au-delà des signaux qu'il reçoit, à obtenir l'adhésion de l'environnement pour son projet entrepreneurial.

Dans son interaction avec l'environnement, il peut toutefois choisir les signaux qu'il envoie à l'environnement. Certains signaux pourront augmenter la crédibilité de son projet et générer de l'adhésion. D'autres au contraire, pourront rendre le projet entrepreneurial difficile à comprendre ou à intégrer. L'environnement pourrait ne pas apporter son soutien. Dans le sixième chapitre de la thèse, nous étudions les choix rationnels des entrepreneurs qui

envoient des signaux à l'environnement en vue d'obtenir son soutien, dans le contexte du financement participatif.

3.4.3 *Qualité du signal et soutien de l'environnement*

Quand l'organisation est encore dans sa phase de gestation, elle n'a pas beaucoup de preuves tangibles à mettre en avant pour convaincre des financeurs potentiels de la crédibilité des affirmations des entrepreneurs sur l'avenir de leur organisation. Par exemple, une organisation en phase de gestation n'a pas d'historique financier à présenter. Dans ces conditions, les financeurs potentiels devront plutôt rechercher des signaux qui leur permettent quand même de discerner les mérites de l'organisation naissante et la crédibilité des affirmations des entrepreneurs à ce sujet. Selon les principes de la théorie du signal (Spence, 1973, Stiglitz, 2000), les signaux des entrepreneurs vers l'environnement offrent des indices de qualité discernable, définis comme « la capacité sous-jacente et inobservable du signaleur à satisfaire les besoins ou les exigences d'un étranger observant le signal » (Connelly *et al.*, 2011, p. 43). Parce que ces détails ne sont pas directement observés, les signaux fonctionnent dans un sens : les signaleurs (dans notre cas, les entrepreneurs) transmettent cette information aux récepteurs (dans notre cas, les financeurs potentiels). Comme les affirmations sur l'avenir ne peuvent être poursuivies que si des ressources suffisantes sont mobilisées, les financeurs potentiels n'ont que les signaux envoyés par les entrepreneurs lors de leurs interactions pour évaluer la capacité des entrepreneurs à mener à bien leurs projets.

Dans le sixième chapitre de cette thèse, nous utilisons l'exemple du financement participatif pour étudier le soutien de fournisseurs de ressources potentiels à la suite des signaux envoyés par les entrepreneurs lors de leurs interactions avec l'environnement. L'exemple du financement participatif est particulièrement intéressant dans notre étude des interactions avec l'environnement, parce qu'il ne s'agit pas d'un fournisseur de ressources

institutionnel ou normalisé, mais d'une communauté de sympathisants potentiels a priori similaires aux clients potentiels des autres chapitres de cette thèse. Les signaux sont particulièrement importants pour les efforts de financement participatif parce que les entrepreneurs utilisent une plate-forme en libre accès pour influencer publiquement des étrangers autrement peu familiers avec leur cause. En cela, les signaux envoyés par les entrepreneurs dans l'exemple du financement participatif sont bien le pendant des informations reçues par les entrepreneurs lors de leurs interactions avec les clients potentiels.

Pour déterminer si un signal transmet de manière efficace des informations sur la qualité sous-jacente d'une idée, les contributeurs potentiels s'appuient sur deux aspects du signal lui-même : (a) si le signal est coûteux, car seuls des candidats de haute qualité peuvent typiquement envoyer ces signaux ; et (b) si le signal est communiqué efficacement, de sorte que les récepteurs peuvent clairement l'observer (Connelly *et al.*, 2011, Spence, 1973).

Les entrepreneurs peuvent transmettre des signaux coûteux aux bailleurs de fonds au sujet des affirmations sur le potentiel de leurs nouvelles idées de diverses manières. La méthode la plus courante consiste à signaler la qualité et la valeur au moyen de diverses caractéristiques de l'équipe des fondateurs (Busenitz, Fiet et Moesel, 2005, Lester, Certo, Dalton, Dalton et Cannella Jr., 2006), des dirigeants (Certo, 2003) ou d'autres investisseurs, tels que des business angels ou des capitaux risqueurs (Elitzur & Gaviols, 2003) associés à l'entreprise. Pour accéder à ces investisseurs, l'entrepreneur a souvent besoin de réseaux personnels solides ; les transactions nécessaires pour obtenir du financement par l'entremise de ces canaux se font généralement au moyen de transactions privées sans lien de dépendance (Shane et Cable, 2002). En contrepartie de l'injection de ressources financières, les investisseurs ont besoin d'une participation substantielle dans l'entreprise naissante. Ainsi, lorsqu'ils sont soutenus par ces investisseurs extérieurs, les entrepreneurs pourraient offrir un signal coûteux mais crédible sur leurs perspectives de succès sans divulguer les détails qui

ont conduit à la décision de financement (Janney et Folta, 2003, Stuart, Hoang et Hybels, 1999). Ces signaux coûteux peuvent être générés par des entreprises plus établies, mais ils peuvent ne pas être en place, disponibles ou pertinents pour les projets entrepreneuriaux encore au début de leur développement. Dans les projets en phase initiale de développement, les entrepreneurs n'auront engagé que peu d'actions concrètes en vue de l'exploitation de leur activité.

Outre le coût, pour être efficace, les signaux doivent être clairement communiqués (par le signaleur) et observés (par le récepteur). Ainsi, le deuxième aspect de la qualité du signal est accompli par l'observabilité du signal ou « la mesure dans laquelle les personnes extérieures sont capables de remarquer le signal » (Connelly *et al.*, 2011, page 45). Par exemple, Negro, Hannan et Fassiotta (2015) ont indiqué que les caractéristiques uniques des vins biodynamiques (une approche très radicale et visible de la vinification naturelle) communiquaient des signaux de qualité plus clairs que d'autres formes de pratiques de culture biologique. L'impact de ce signal particulier et son observabilité parmi les consommateurs de vin se sont traduits par des évaluations et des prix plus élevées sur le marché. Dans cette thèse, nous étudions en particulier deux signaux : les signaux basés sur la différenciation et les signaux basés sur la responsabilité. Ces deux signaux correspondent à l'approche de Stinchcombe (1965) pour motiver la démarche entrepreneuriale : (1) en quoi l'idée de l'entrepreneur est meilleure que ce qui existe (différenciation) ? et (2) l'entrepreneur peut-il réellement offrir ce qu'il promet (responsabilité) ?

3.4.3.1 Signaux basés sur la différenciation

Une façon de transmettre des signaux à l'environnement est le récit entrepreneurial. Dans le cadre du financement participatif, le récit principal est communiqué par écrit à l'environnement. Les entrepreneurs utilisant des récits pour transmettre de nouvelles idées doivent présenter des déclarations crédibles tout en s'abstenant de révéler trop

d'informations. Certaines déclarations, tels que les détails quantifiables sur leur projet entrepreneurial, permettent aux entrepreneurs de livrer leurs idées avec plus de crédibilité. Lorsque les affirmations sont communiquées en utilisant un langage de différenciation, cela permet à la communauté de les comparer avec les alternatives existantes et d'établir une base de comparaison plus solide. En général, les organisations cherchent à se différencier des concurrents sur la base de leur qualité et de leur capacité spécifique à transmettre des avantages à leur public (Deephouse, 1999). La différenciation a deux facettes : (1) expliquer comment le projet entrepreneurial diffère d'une alternative existante et (2) démontrer pourquoi cette différence a de la valeur. Cela correspond à l'approche de Stinchcombe (1965) pour motiver la démarche entrepreneuriale : les entrepreneurs doivent parvenir à justifier pourquoi les nouvelles idées sont nécessaires par rapport aux solutions existantes et montrer que les parties prenantes peuvent en tirer des avantages réels. Les entrepreneurs qui cherchent à se différencier doivent clairement signaler une valeur ajoutée à leurs utilisateurs finaux par rapport aux alternatives disponibles (Etzion, 2014). Dans le contexte des campagnes de financement participatif, les récits adoptant un langage de différenciation présentent un signal plus clair, en comparant les alternatives existantes aux bénéfices attendus associés aux projets futurs.

3.4.3.2 Signaux basés sur la responsabilité

En plus d'offrir des détails et des distinctions comparatives, les récits peuvent contenir d'autres caractéristiques qui peuvent démontrer à leur environnement leur crédibilité et promouvoir la responsabilité des entrepreneurs. Pour motiver l'engagement des entrepreneurs dans le processus de création d'entreprise, non seulement les entrepreneurs montrent pourquoi leurs idées offrent une meilleure solution que la situation actuelle, mais ils doivent également fournir les avantages promis (Stinchcombe, 1965). Autrement dit, les entrepreneurs doivent montrer leur responsabilité : ils doivent montrer qu'ils s'engagent

devant leurs fournisseurs potentiels de ressources. Ils peuvent le faire de deux manières : (1) de manière informationnelle, ou (2) de manière morale.

(1) En communiquant sur leur responsabilité, les entrepreneurs tentent d'être transparents à propos de leurs idées en révélant le fonctionnement interne de leur idée, produit ou service. Cela démontre un niveau d'expertise et de connaissances d'initiés qu'un public peut trouver attirant jusqu'à un certain point. En même temps, une trop grande transparence va augmenter la complexité du récit entrepreneurial. De la même manière que des informations trop complexes de la part de l'environnement ne pourront être traitées que difficilement par les entrepreneurs, des signaux trop complexes de la part des entrepreneurs indiqueront leur incapacité à communiquer le problème et sa solution d'une manière simple ou qui a du sens pour la communauté de financeurs. En particulier à un stade précoce du développement du projet entrepreneurial, les descriptions simples peuvent en réalité envoyer un signal plus positif pour les acteurs externes que des descriptions plus complexes. Des détails exagérés peuvent dérouter les financeurs potentiels non-initiés et risquent d'éloigner ceux qui ne peuvent pas clairement voir l'importance, la nouveauté ou le bénéfice de la solution proposée. Avec de tels récits, les entrepreneurs diminuent la clarté de leurs signaux et laissent leurs soutiens potentiels plus confus quant à ce qu'ils ont l'intention d'accomplir (Connelly *et al.*, 2011).

(2) En exprimant leur responsabilité morale, les entrepreneurs se portent garant des avantages attendus que leurs idées peuvent offrir en associant leurs propres opinions à des informations plus objectives. En invoquant leurs croyances subjectives au sujet de la supériorité de leur idée, les entrepreneurs défendent les mérites de leurs concepts et acceptent implicitement d'assumer la responsabilité de leurs affirmations. Trop insister sur la valeur de leurs idées peut se retourner contre les entrepreneurs, surtout dans les situations publiques où les idées sont exposées à un grand nombre d'évaluateurs qui n'ont pas de lien personnel

avec eux. La collecte de fonds a traditionnellement lieu dans un environnement fermé, où les entrepreneurs cherchent à rassembler des ressources auprès d'un petit nombre de personnes par le biais de réseaux personnels ou de références (Avdeitchikova *et al.*, 2008, Wry, Lounsbury & Jennings, 2014). Dans ces conditions, la responsabilité personnelle est élevée : les financeurs examinent en profondeur les antécédents et les qualifications de l'entrepreneur avant d'accepter tout soutien. En revanche, dans les environnements ouverts, il y a principalement des acteurs externes, souvent étrangers au projet, évaluant des entrepreneurs sans les signaux sociaux qui peuvent indiquer si un entrepreneur est suffisamment capable de donner suite à ses affirmations. Ainsi, l'utilisation d'un langage de responsabilité sans la confiance correspondante peut au mieux ne pas être convaincante et au pire amener l'auditoire à remettre en question la capacité ou les motivations de l'entrepreneur. Dans le cadre du financement participatif, les financeurs potentiels ne sont pas, pour la plupart, des experts. Pour comprendre l'idée de l'entrepreneurs, ils ont donc besoin d'explications simples et concises sur le projet d'une part, et d'autre part d'une preuve qui va au-delà des évaluations personnelles (Ramaswami *et al.*, 2010). Ces soutiens potentiels sont probablement plus enclins à faire leurs propres évaluations plutôt que de dépendre de celles offertes par les entrepreneurs. L'ajout d'évaluations subjectives de l'entrepreneur diminue la clarté du signal et empêche les contributeurs potentiels d'observer distinctement les signaux.

Dans cette discussion, nous voyons donc que l'interaction des entrepreneurs avec leur environnement est à double sens : d'un côté, l'entrepreneur va chercher à accumuler de la connaissance grâce aux informations transmises par l'environnement et en même temps, l'entrepreneur va transmettre des signaux à l'environnement. Dans les deux cas, des signaux sont utiles pour faire sens de l'environnement d'une part et pour obtenir le soutien de l'environnement d'autres part. Dans les deux cas, le contenu du signal, en particulier sa

complexité, aura tendance à réduire les bénéfices qu'il aurait pu apporter à l'entrepreneur. Ces derniers points sont développés dans le chapitre 6 de notre thèse.

4 Synthèse du chapitre

Cette thèse s'intéresse aux interactions entre les entrepreneurs et leur environnement durant la phase de démarrage en vue du développement de leur projet entrepreneurial. Ce chapitre s'est donc articulé en trois parties. La première partie étudie le processus de création des nouvelles entreprises, en référence à la phase de démarrage. La deuxième partie porte sur l'entrepreneur et l'entreprise, et comprend une série de définitions. La troisième partie définit l'environnement et fait le lien entre l'entrepreneur, l'environnement et le développement des projets entrepreneuriaux.

En étudiant le processus entrepreneurial, nous avons comparé deux visions : la vision praticienne, avec l'approche *Lean Startup*, et la vision académique. L'approche *Lean Startup*, l'une des principales méthodes utilisées pour la création des nouvelles entreprises, a placé le client potentiel au centre de la discussion sur la création d'entreprise. La vision académique se concentre sur les actions en vue de l'émergence de l'organisation (intention, accumulation de ressources, premiers échanges, définition de frontières organisationnelles), mais ne parle pas ou peu de la validation de l'opportunité avec des acteurs de l'environnement.

Nous avons ensuite défini l'entrepreneur comme un créateur qui agit de façon rationnelle pour poursuivre ses idées et qui prend des décisions en fonction des informations à sa disposition pour anticiper les conséquences de ses actions. Dans notre cas, l'entrepreneur porte un projet entrepreneurial, c'est-à-dire une idée qu'il va tenter de transformer en organisation autonome.

L'entrepreneur agit dans un environnement qu'il ne connaît pas bien au moment où il commence à engager des actions en vue de l'émergence de son organisation. Afin de réduire l'incertitude vis-à-vis de cet environnement, il va pouvoir tenter d'impliquer certains acteurs de l'environnement en vue d'accumuler des connaissances qu'il pourra intégrer dans la conception de son modèle économique. Lors de ces interactions, les signaux qu'il reçoit auront une incidence sur le développement de son entreprise. Dans le même temps, les signaux qu'il émet lui permettront d'obtenir du soutien, ou non, de la part de l'environnement.

Le tableau 1, ci-dessous, une synthèse des différents concepts utilisés dans cette thèse, arrangés par ordre alphabétique. Le tableau 2 liste ensuite les principales théories mobilisées et leurs auteurs de référence.

4.1 Modèle conceptuel

Nous terminons maintenant ce premier chapitre théorique, en proposant un modèle conceptuel (figure 6) du développement initial des entreprises, comprenant les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement. On retrouve d'un côté l'entrepreneur dans son organisation émergente, ou dans son projet entrepreneurial, et de l'autre l'environnement et les incertitudes associées. En interagissant avec l'environnement, l'entrepreneur pourra obtenir des retours et commentaires (*feedbacks*) sur son idée et son modèle économique. S'il a l'impression de parvenir à interagir avec son environnement et intégrer les retours qu'il reçoit, l'entrepreneur pourra avoir des objectifs de croissance plus élevés. Cela affectera notamment la croissance à court terme. Au contraire, des signaux trop complexes seront perçus comme un risque ou une difficulté pour l'entrepreneur, réduisant ainsi son intention de croissance, et sa croissance réelle à court terme. Dans le même temps, en interagissant avec l'environnement, l'entrepreneur peut chercher à émettre des signaux en vue d'acquiescer des soutiens (financiers dans notre cas). D'un côté, des signaux clairs et différenciants seront des signes de qualité encourageant les financeurs potentiels à participer au projet. De l'autre, des

signaux trop complexes ne seront pas compris par l'environnement et conduiront à une plus faible acquisition de soutiens.

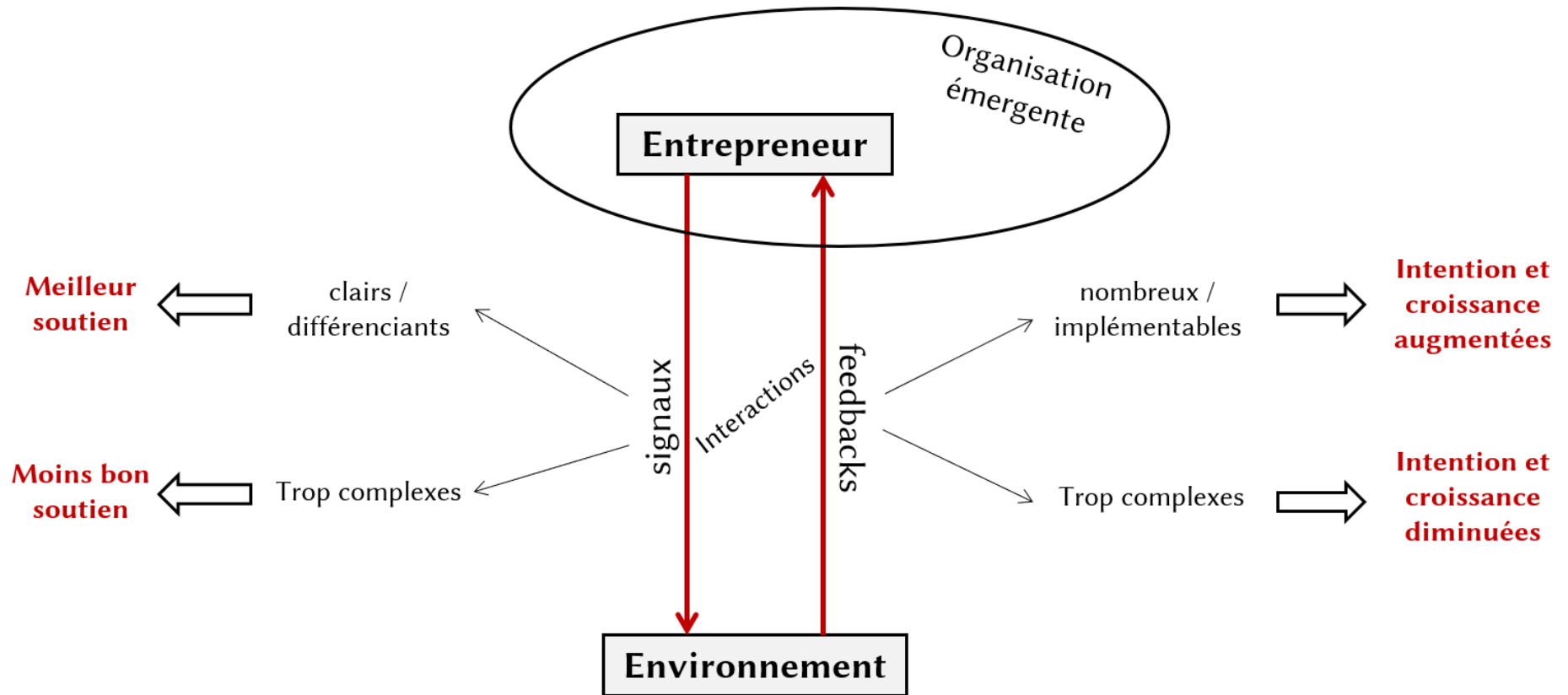
Tableau 1. Définitions des principaux concepts

Concept	Définition
Approche <i>Lean Startup</i>	L'approche <i>Lean Startup</i> est une proposition de processus de création de nouvelle entreprise qui fait face à une incertitude particulièrement élevée. Elle se concentre sur la validation d'hypothèse du modèle économique avec les clients potentiels.
Démarrage de l'activité	La phase de démarrage recouvre la phase de gestation et la phase d'émergence.
Développement de l'entreprise	Le développement de l'entreprise est le passage d'un stade où l'entreprise est sujette aux aléas de la nouveauté vers une phase de maturité dans un cycle d'exploitation stable.
Entrepreneur	L'entrepreneur est un créateur qui agit pour poursuivre ses idées. Il est celui qui cherche à transformer une idée en opportunité créatrice de valeur. Il est celui qui combine des ressources en vue d'exploiter cette opportunité dans un contexte de forte incertitude.
Environnement	L'environnement fait référence à l'ensemble des parties prenantes et des acteurs qui exercent leurs activités soit en lien, soit autour de l'entreprise.
Implication des clients	L'implication des clients est la mesure selon laquelle les entrepreneurs interagissent avec des clients potentiels ou futurs afin d'acquérir des informations et des idées pour mieux aligner leur nouvelle entreprise à la réalité de l'environnement.
Incertainité	L'incertitude est un sens du 'doute' inextricable des croyances qui génèrent l'action (McMullen & Shepherd, 2006, p. 135)
Nouvelle entreprise	La nouvelle entreprise se limite en général à l'entrepreneur ou l'équipe d'entrepreneurs qui portent le projet. Plus tard, une fois que l'entreprise a atteint la phase d'exploitation, elle devient de plus en plus distincte et l'on pourra dissocier l'organisation de son entrepreneur.
Phase d'émergence	La phase d'émergence, c'est le lancement de l'exploitation. L'élément central de cette phase est le développement et la survie de la nouvelle entreprise.
Phase de gestation	La phase de gestation de la nouvelle entreprise comporte la formation de l'opportunité et la mise en place des propriétés des organisations émergentes. Elle se poursuit à mesure que l'entrepreneur tend vers l'exploitation de l'entreprise, ou quand il cesse ses efforts en vue de l'émergence.
Phase de pré-rentrée	La phase de pré-rentrée comporte la formation de l'intention et l'accumulation d'expérience qui permettent l'identification de l'idée initiale. Elle conduit à la décision de s'engager dans le processus de création.
Projet entrepreneurial	Comme l'entreprise ou l'organisation n'est pas encore formée quand les entrepreneurs commencent à engager des actions en vue de l'émergence de leur organisation, il est plus juste de parler de projets entrepreneuriaux que d'entreprises.
Processus de création des nouvelles entreprises	Le processus de création des nouvelles entreprises s'articule en trois phases : (1) une phase de pré-rentrée, (2) une phase de gestation et (3) la phase d'émergence.

Tableau 2. Principales théories utilisées dans la thèse

Théorie / Concept	Résumé
Propriétés des organisations émergentes	Les organisations émergentes en développant quatre propriétés : l'intention d'émerger, les ressources, les échanges et les frontières (Katz & Gartner, 1988)
<i>Path Dependency theory</i>	La théorie des chemins de dépendance étudie la façon dont les choix stratégiques sont ancrés dans un contexte historique (David, 1985; Arthur, 1994), soit par un mécanisme d'auto-renforcement, soit par un mécanisme d'emprisonnement (Sydow, Schreyögg & Koch, 2009). Une fois que les fondateurs se sont engagés dans une voie stratégique, il leur deviendra de plus en plus difficile de changer de direction, de pivoter, en cas de décision sous-optimale.
Écologie des populations d'organisations	L'entreprise a très peu de marge d'évolution une fois qu'elle a émergé. Les entreprises survivent si elles correspondent à leur environnement. Les entreprises n'ayant pas été conçues avec une combinaison de ressources qui leur permette de survivre vont mourir (Hannan & Freeman, 1977).
<i>Imprinting theory</i>	La théorie de <i>l'imprinting</i> nous dit que les expériences initiales des organisations ont plus de chances d'avoir un impact crucial et permanent sur de nombreux phénomènes futurs (Immelman, 1975). Il est probable que les entrepreneurs exagèrent l'impact de leur première expérience et les reproduisent lors du développement de leur entreprise.
Approche par les ressources (<i>resource based view</i>)	Dans l'approche par les ressources, les entreprises se développent parce que les entrepreneurs acquièrent, organisent et optimisent leurs ressources par une série de choix stratégiques en vue de maximiser un avantage compétitif (Barney, 1991).
Apprentissage organisationnelle	L'apprentissage organisationnel est un processus en trois étapes : acquérir des connaissances, les assimiler et les exploiter (Cohen & Levinthal, 1990). Ces trois étapes font écho aux dimensions de notre index d'implication des clients (cf. chapitre 4).
Théorie du signalement	La théorie du signalement (Spence, 1973; Stiglitz, 2000) s'intéresse aux caractéristiques des signaux induisant une réaction du récepteur (soit l'entrepreneur, soit l'environnement dans notre cas). En particulier, nous voulons savoir dans notre travail si le signal est transmis de manière efficace. Les signaux peu efficaces seront moins facilement interprétables et se répercuteront sur la perception de qualité de l'information transmise.
Théorie de la prise de décision rationnelle des entrepreneurs	La théorie de la prise de décision rationnelle des entrepreneurs souligne que les entrepreneurs prennent la décision rationnelle de croître ou de cesser leur activité avant de parvenir à le faire, dans un contexte de forte incertitude (Wennberg <i>et al.</i> , 2016). Avant que l'entreprise se développe, les entrepreneurs se place dans une logique de croissance. Ils peuvent aussi se placer dans une logique d'arrêt, où ils chercheront seulement à limiter les pertes.

Figure 6. Lien entre l'entrepreneur, l'environnement et le développement de l'entreprise



Chapitre 2

Positionnement Épistémologique et Méthodologie de la Recherche

Concepts et théories	Chapitre 1 Le processus de création, l'entrepreneur et l'environnement			
	Les actions initiales des entrepreneurs s'inscrivent dans un processus de création	L'entrepreneur prend des décisions rationnelles en fonction des informations à sa disposition	Les interactions avec l'environnement vont influencer l'accès aux ressources et connaissances	
	Synthèse : un modèle conceptuel du développement initial des entreprises, comprenant les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement.			
Méthode	Chapitre 2 Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche			
Résultats	Chapitre 3 Article 1	Chapitre 4 Article 2	Chapitre 5 Article 3	Chapitre 6 Article 4
	Rôle des 4 propriétés des organisations émergentes : intention, frontières, ressources, échanges	Échanges : définition des interactions avec les clients potentiels, en vue d'accumuler de la connaissance	Interactions avec les clients potentiels selon le potentiel de croissance des entreprises	Signal et acquisition de ressources : d'autres formes d'interaction avec les clients potentiels
Conclusion	Chapitre 7 Synthèse et discussion des résultats Apports de la recherche Limites et perspectives			

PLAN DU CHAPITRE 2

1 Design général de la recherche	96
1.1 Une approche positiviste	96
1.2 Une approche accompagnée de réalisme scientifique	97
1.3 Une démarche hypothético-déductive.....	98
2 Méthodologie de la recherche : une approche quantitative	99
2.1 Intérêt d'une approche quantitative	100
2.2 Présentation et intérêt des données utilisées.....	101
2.2.1 Kauffman Firm Survey.....	102
2.2.2 Collecte de données régionales.....	104
2.2.3 Les données de Indiegogo	110
2.3 Choix des méthodes économétriques et contrôle des biais potentiels.....	113
2.3.1 L'arrêt du développement des projets entrepreneuriaux : Cox Proportional Hazard model (chapitre 3).....	115
2.3.2 Validation d'un outil de mesure : Partial Least Square modeling (article 2).....	118
2.3.3 Régressions multivariées (articles 3 et 4)	122
3 Validité et fiabilité de la méthodologie quantitative	123
3.1 Validité de la recherche.....	124
3.1.1 Validité interne (construits et instruments de mesure) :	124
3.1.2 Validité interne des résultats.....	126
3.1.3 Validité externe de la recherche (généralisation) :.....	127
3.2 Fiabilité de la recherche (reproductibilité).....	128
4 Synthèse du chapitre	129

Dans ce chapitre, nous présentons le positionnement épistémologique adopté dans ce travail de thèse. Nous présentons ensuite les différentes méthodologies de recherche utilisées dans les quatre articles de la thèse. Nous exposons également comment elles contribuent toutes à apporter des éléments de réponses à notre question de recherche sur les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement.

Ce chapitre est découpé en trois parties. Dans un premier temps, nous aurons une réflexion sur le sens de la recherche, sur la réalité et sur la façon que nous jugeons la plus appropriée pour tenter d'accéder au réel dans le cadre de ce travail de thèse. Pour cette première partie, nous défendrons un positionnement de réalisme scientifique, avec une démarche hypothético-déductive. Parce que nous adoptons une démarche hypothético-déductive, la deuxième partie de ce chapitre sera consacrée aux méthodes que nous utilisons pour tenter de valider les hypothèses que nous déduisons. Nous utiliserons principalement des méthodes quantitatives, avec trois ensembles de données permettant de tester nos hypothèses : des données privées de la fondation Kauffman sur les nouvelles entreprises, des données sur les campagnes de la plateforme de financement participatif Indiegogo, et des données collectées auprès de nouvelles entreprises créées entre 2013 et 2017 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Cette partie sera également l'occasion de présenter les biais potentiels en lien avec nos données et nos outils économétriques, ainsi que la façon dont nous y avons répondu. La troisième partie présentera les principaux arguments relatifs à la fiabilité et la validité de notre recherche. Nous aurons également une discussion sur la généralisation possible de nos résultats. Nous terminerons ce chapitre par une synthèse montrant la cohérence dans la démarche de notre travail de thèse.

1 Design général de la recherche

Parce que les résultats d'une recherche ne peuvent être correctement interprétés qu'à travers le prisme épistémologique qui a conduit à ces résultats, nous présentons dans cette section notre cadre épistémologique, c'est-à-dire notre cadre « d'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p. 6). Dans cette définition de l'épistémologie, nous comprenons que la connaissance se construit. Nous devons donc définir ce qui permet de construire une connaissance valable.

Pour pouvoir définir une connaissance valable, il faut d'abord avoir une vision du monde, partagée par une communauté de chercheurs, dans laquelle s'inscrit cette connaissance. Dans ce travail, nous adoptons en général une vision de positivisme logique, avec également des influences de post-positivisme, en particulier de réalisme scientifique. Cette posture est largement répandue parmi les chercheurs en gestion qui utilisent les méthodes quantitatives.

1.1 Une approche positiviste

Le paradigme positiviste logique repose sur trois postulats (Gavard-Peret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2012) : (1) le postulat réaliste, (2) le postulat de la détermination naturelle et (3) le postulat dualiste. Le postulat réaliste suggère que le réel existe indépendamment de celui qui l'étudie. C'est-à-dire, dans notre cas, que l'on peut considérer que les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement ont une réalité qui n'est pas associée à ce que nous en disons. Dans ce paradigme, la vérité n'est pas relative à ce que nous sommes, ce que nous énonçons ou construisons, mais elle s'établit par la ressemblance entre ce que nous disons et le réel.

Le postulat de la détermination naturelle établit qu'il existe des lois qui permettent d'expliquer de façon immuable les liens entre les faits du réel. C'est ce que nous cherchons à établir. C'est-à-dire qu'une recherche ancrée dans un paradigme positiviste va chercher à

décrire comment l'on passe d'une situation A à une situation B, quelle est la loi qui permet d'expliquer ce changement, cette transition ou ce lien. Dans le cas de cette thèse, nous recherchons les lois qui régissent le lien entre les interactions des entrepreneurs avec leur environnement et le développement de l'entreprise (poursuite de l'activité, connaissance de l'environnement, intention de croissance, accès à des ressources financières).

Le postulat dualiste suggère que le chercheur est détaché de l'objet qu'il étudie (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ce postulat est une conséquence des deux précédents : si le réel existe indépendamment du chercheur et que des lois régissent les relations entre les faits du réels, ce réel et ces lois ne doivent pas être déterminées ou influencées par celui qui les étudie. En cela, le chercheur doit être extérieur et indépendant de son objet d'étude. Dans notre cas, nos déductions ont été faites sur la base d'observations, à partir de questionnaires où les entrepreneurs ont été interrogés sur leur situation actuelle ou passée. La collecte de données aura peut-être influencé leur comportement vis-à-vis de leur environnement par la suite, mais au moment de la collecte des données, l'hypothèse de dualité est bien respectée. Pour le chapitre 6, les observations ont été faites sans aucun contact ni avec les entrepreneurs, ni avec l'environnement, pour nos observations. Le postulat de la dualité est donc aussi respecté.

1.2 Une approche accompagnée de réalisme scientifique

L'approche positiviste, que nous venons de décrire, est assez satisfaisante pour présenter notre épistémologie, mais elle n'est pas suffisante, parce qu'elle se limite aux phénomènes observables et elle ne tient pas compte de la faillibilité de l'observation. Au contraire, l'approche du réalisme scientifique introduit la notion d'incertitude de la vérité. On va tenter d'établir une vérité à partir de l'observation du réel, mais l'on ne pourra jamais être certain que le réel est réellement comme nous le décrivons. Dans ce cas, on ne va plus parler de lois invariables ou immuables qui régissent le réel, mais on va plutôt proposer des explications sur les phénomènes observables à l'aide d'énoncés réfutables. Nous considérons

toujours que le réel existe indépendamment de celui qui tente de l'observer, mais nous ne sommes pas sûrs de pouvoir l'atteindre. Nous allons donc représenter notre connaissance du réel de manière réfutable. Nous chercherons autant que possible à rendre nos analyses répliquables, afin que nos hypothèses puissent être affirmées ou infirmées en dehors du cadre de notre étude. Par ailleurs, dans ce chapitre, dans les paragraphes 2.2 et 2.3 nous exposons les biais potentiels relatifs à l'observation, en particulier dans les questionnaires et nos réponses à ces biais.

1.3 Une démarche hypothético-déductive

Parce que nous nous positionnons dans une épistémologie de réalisme scientifique, la démarche que nous adoptons est naturellement hypothético-déductive. Dans le paragraphe précédent, nous avons défini que le réalisme scientifique nous pousse à énoncer des hypothèses réfutables pour expliquer la réalité. Notre démarche commence donc par la mise en place d'une théorie pour expliquer les phénomènes observés dans un cadre défini. Nous allons ensuite construire des hypothèses déduites de la théorie : si la théorie est vraie, alors logiquement, nous devrions pouvoir mener une série d'observations qui sont une conséquence des phénomènes se produisant dans la réalité. Nous allons donc déduire des hypothèses (démarche hypothético-déductive) à partir d'explications abstraites (la théorie) des relations régissant certains phénomènes réels. Si nous parvenons à un risque faible de se tromper en acceptant nos hypothèses, nous n'aurons pas décrit à coup sûr la réalité, mais nous aurons un faisceau d'indices concordants en faveur des théories que nous avons développées dans le chapitre précédent.

Cette démarche hypothético-déductive est suivie dans l'ensemble de notre recherche. Dans les chapitres 3, 5 et 6, les hypothèses sont explicitement formulées et acceptées ou rejetées avec un risque d'erreurs précisé soit directement dans le texte, soit dans les tableaux afférents. Dans le chapitre 4, nous développons un outil de mesure. Les hypothèses ne sont

pas explicitement formulées, mais les différentes dimensions de notre index de l'implication des clients sont des hypothèses sur la nature de cette implication, hypothèses que nous parvenons à valider partiellement par la suite. Les hypothèses sont déduites directement des principales théories reconnues dans la discipline, comme décrites dans le chapitre précédent : la théorie des ressources, la théorie des signaux, la théorie de l'apprentissage organisationnel et plus généralement la théorie de l'entrepreneuriat (Shane, 2003) qui décrit l'entrepreneur et le processus entrepreneurial.

2 Méthodologie de la recherche : une approche quantitative

Dans le paradigme du réalisme scientifique, en suivant une démarche hypothético-déductive, c'est encore naturellement que nos travaux empiriques suivent tous une approche quantitative. L'approche quantitative est le pendant logique de l'approche hypothético-déductive, parce qu'elle permet d'accepter ou de rejeter des hypothèses avec un risque d'erreur estimable. Ainsi, les quatre articles de notre thèse, tous les quatre empiriques, utilisent tous une approche quantitative pour la validation de leur hypothèse.

Même si notre démarche est largement quantitative, cela n'empêche pas d'avoir recours à des outils qualitatifs quand ils se prêtent mieux aux besoins de l'étude. Ainsi, dans le développement de l'index d'implication des clients, nous avons commencé notre travail empirique avec une série d'entretiens auprès de fondateurs de jeunes entreprises pour nous aider dans la définition des dimensions et le choix du vocabulaire des items. Cet exercice qualitatif a permis de concevoir l'index de l'implication des clients et de développer des dimensions et des items qui soit non seulement en accord avec la théorie, mais également avec les pratiques du terrain. Nous avons ensuite pu compléter cette approche qualitative avec une méthode quantitative, dans un deuxième temps, pour valider la cohérence et la fiabilité des éléments de l'index que nous avons qualifiés.

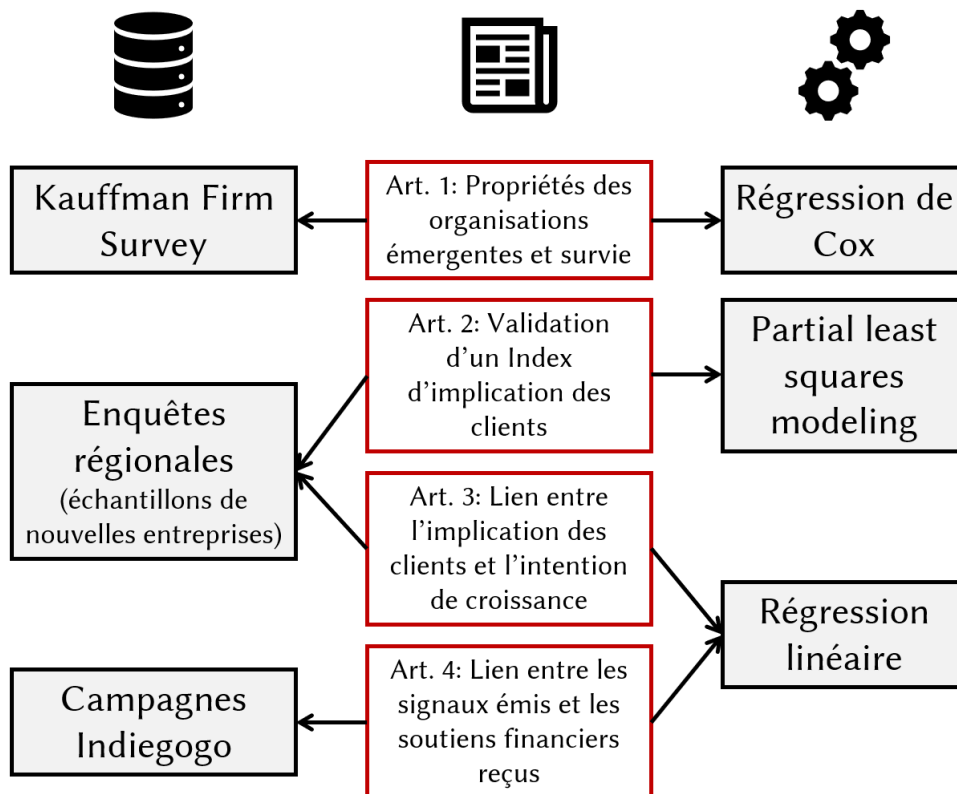
2.1 Intérêt d'une approche quantitative

Dans les paragraphes ci-dessus, nous pouvons comprendre l'intérêt d'une approche quantitative vis-à-vis du paradigme épistémologique dans lequel nous nous plaçons. Toutefois, le choix d'une méthode de recherche de la vérité s'explique avant tout par le problème que nous cherchons à résoudre. Au-delà de notre vision du monde qui permet d'expliquer nos choix méthodologiques, nous devons également montrer en quoi l'approche quantitative nous permet de bien répondre à notre question générale de recherche.

Notre question générale de recherche est la suivante : Quel est l'impact des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage de leur entreprise sur le développement de leurs projets entrepreneuriaux ? Nous cherchons donc à découvrir un effet général entre deux phénomènes, dans le cadre que nous nous proposons : les interactions des entrepreneurs d'une part et le développement des projets entrepreneuriaux d'autre part. Nous cherchons donc à identifier des tendances. Les méthodes quantitatives sont particulièrement adaptées pour mettre en lumière des tendances, c'est-à-dire, la variation générale du phénomène B quand le phénomène A varie.

Nous cherchons à identifier le rôle des interactions en général. Nous ne cherchons pas à qualifier certaines interactions, mais notre question de recherche fait le postulat qu'il y a un lien entre l'interaction des entrepreneurs avec leur environnement et le développement de leurs projets entrepreneuriaux. Nous cherchons à définir et quantifier ce lien. Ainsi, l'approche quantitative est la mieux adaptée pour répondre à notre question de recherche parce qu'elle permet de calculer le risque de se tromper en acceptant ou rejetant une hypothèse de lien entre deux phénomènes. La figure 7, ci-après, récapitule les sources de données et méthodes principales des quatre articles de la thèse.

Figure 7. Schéma des données et méthodes principales



Le choix d'une méthode quantitative a également une incidence sur la façon dont nous abordons nos terrains. Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter nos trois terrains d'études, utilisés dans les quatre articles de notre thèse.

2.2 Présentation et intérêt des données utilisées

Un des éléments essentiels de notre thèse est la richesse et la diversité des données que nous avons utilisées. Les études de nos quatre articles ont été effectuées sur quatre terrains différents : (1) une population d'entreprises américaines, (2) une population de startup innovantes française (de la région Rhône-Alpes), (3) une autre population d'entreprises françaises, plus large, incluant des startups innovantes et des entreprises peu innovantes et (4) une population de projets de financement participatif. Les sources de données pour ces terrains sont également très variées. Ces diversités de terrain permettent de montrer que notre problématique trouve écho dans des situations et des contextes très

différents, permettant une certaine généralisation de notre thèse. En effet, nous avons utilisé dans le chapitre 3 des données privées de la fondation Ewing Marion Kauffmann aux Etats-Unis. Nous avons utilisé dans le chapitre 4 des données collectées au moyen d'une enquête téléphonique réalisée pour notre compte par un institut de sondages. Dans le chapitre 5, nous avons utilisé des données collectées au moyen d'une enquête postale et en ligne réalisée entièrement par nos soins. Dans le chapitre 6, nous avons finalement utilisé des données de la plateforme de financement participatif Indiegogo, la plus grande plateforme en ligne de ce type. La figure 8, ci-dessous, présente les caractéristiques principales de nos sources de données.

Figure 8. Caractéristiques principales des données utilisées

<p>Kauffman Firm Survey (N = 4 000):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données longitudinales (2004-2011) • Échantillon représentatif des nouvelles entreprises US • Collecte par téléphone • Caractéristiques des entreprises 	<p>Enquête Régionale 1 (N = 135):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises fondées en 2013 • Échantillon régional, entreprises high-tech • Collecte par téléphone • Caractéristiques des entreprises, Index de l'implication des clients
<p>Enquête Régionale 2 (N = 255):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises fondées en 2016 et 2017 • Échantillon régional, high-tech et low-tech • Collecte par voie postale et internet • Caractéristiques des entreprises, Index de l'implication des clients 	<p>Campagnes Indiegogo (N = 30 000):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campagnes de financement participatifs • Population complète 2008-2013 • Datascrapping • <i>Pitches</i> et caractéristiques des campagnes, données sur les contributions

2.2.1 *Kauffman Firm Survey*

Le troisième chapitre de la thèse, dans lequel nous commençons à exposer les résultats de nos études, fait le lien entre les propriétés des organisations émergentes (qui comprennent les échanges avec les clients) et les chances de survie des entreprises. Il fallait donc un terrain qui présente une population générale d'entreprise, sans biais de sélection. Pour cela, nous avons fait confiance à la fondation Ewing Marion Kauffman, une organisation à but non lucratif, faisant de la recherche en entrepreneuriat aux Etats-Unis depuis 1966. Les travaux de

la fondation en matière de collecte de données sont suffisamment réputés pour être mis à contribution par le bureau fédéral des statistiques aux Etats-Unis.

Pour le chapitre 3, nous avons obtenu un accès de deux ans à la version privée des données de l'enquête Kauffman sur les entreprises (*Kauffman Firm Survey dataset*). Cette enquête a débuté en 2004, sur un échantillon stratifié (par genre de l'entrepreneur et niveau technologique) représentatif de la population des entreprises fondées aux Etats-Unis en 2004, d'après les statistiques de US Census (DesRoches *et al.*, 2012). Cette représentativité est une des forces de notre étude. En effet, la plupart des études de la survie des jeunes entreprises sont effectuées sur des échantillons de convenance ou des échantillons qui ne sont pas représentatifs d'une population générale d'entreprises (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). De plus, les données ont été collectées directement auprès des fondateurs d'entreprises, à partir de 2004, pour des entreprises fondées en 2004. Ces acteurs sont les plus fiables pour fournir des informations sur leurs entreprises. De plus, au moment de la collecte, les événements et informations relatifs à l'entreprise sont suffisamment récents pour éviter les biais mémoriels et les distorsions des réponses en lien avec la performance future de l'entreprise.

En 2004, l'échantillon initial comprenait 4928 observations complètes. Ces entreprises ont été suivies par la fondation sur une base annuelle, jusqu'en 2011, c'est-à-dire bien au-delà de la période d'émergence, habituellement comprise entre 3 et 5 ans (Zahra *et al.*, 2000). Ces données permettent de réaliser une analyse fine du développement de l'entreprise ou de son arrêt.

L'enquête Kauffman inclut cinq groupes de questions : (1) les caractéristiques générales de l'entreprise (secteur industriel, localisation...), (2) la stratégie et l'innovation (avec des informations sur l'accès au marché, la propriété intellectuelle, ou les alliances), (3) l'organisation de l'entreprise et les ressources humaines, (4) les données financières et (5) les

informations démographiques de l'entreprise. Les questions mesurent des faits, de façon objective. Le questionnaire n'inclut pas de mesure perceptuelle, ni de questions faisant appel à la subjectivité du répondant. Cette base de données est, à notre connaissance, la seule conçue de cette manière, avec une telle richesse au sujet des propriétés de l'organisation, sur une période de 8 ans depuis la création de l'entreprise.

2.2.2 Collecte de données régionales.

Dans les chapitres 4 et 5 de la thèse, nous devenons beaucoup plus précis que dans le chapitre 3. Dans le chapitre 3, nous avons une vision générale des propriétés des organisations émergentes, comprenant les échanges avec les clients. Dans les chapitres 4 et 5, nous nous concentrons sur l'implication des clients, pendant la phase de création. Nous avons donc besoin d'un terrain d'entreprises très jeunes, n'étant pas forcément encore entrées sur leur marché. Par ailleurs, comme nous avons cherché à définir, à qualifier et à valider la notion d'implication du client pendant la phase de démarrage des nouvelles entreprises, nous ne pouvions pas utiliser de sources de données secondaires ou anciennes pour cette partie de la thèse. Nous avons donc collecté nos propres données, sur plusieurs échantillons d'entreprises fondées entre 2013 et 2017 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte-d'Azur, en France. Plus précisément, notre terrain a été étudié à travers les échantillons suivants : (1) une dizaine de startups high-tech de la région grenobloise ou lyonnaise, juste créées, ou encore dans la phase de gestation (entretiens semi-directifs, en face à face), (2) une trentaine de entreprises âgées de quelques mois, fondées dans la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (enquête téléphonique, puis entretiens semi-directifs, par téléphone), (3) environ 150 entreprises fondées en 2013 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes (enquête téléphonique, conçue par nos soins, réalisée par un institut de sondages) et (4) environ 250 entreprises fondées en 2016 et début 2017 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes (enquête postale, avec réponse en ligne).

2.2.2.1 Entretiens qualitatifs auprès de startups grenobloises

La dizaine de startups contactée en premier lieu 2015 a permis la réalisation d'entretien qualitatif, semi-directifs, au sujet du processus de création des jeunes entreprises et de leur façon d'impliquer les clients potentiels dans leur processus de création. Ces entretiens ont permis de valider le rôle des clients et les dimensions importantes pour les entrepreneurs lors de leurs interactions avec les clients. Ils ont aussi permis de discuter de la formulation des items et de la façon dont les entrepreneurs comprenaient nos concepts en lien avec l'implication des clients.

Il est assez difficile d'identifier des entreprises de façon systématique avant qu'elles n'aient été dûment enregistrées dans le registre du commerce et des sociétés. Nous avons donc choisi les entreprises sur la base d'un échantillon de convenance. Ce n'est pas un problème, à ce stade, parce que le but de ces entretiens était d'identifier la réalité de l'implication des clients pour les entrepreneurs et de la qualifier (les thèmes principaux du guide d'entretien se trouvent en annexe 1). Nous avons toutefois cherché à interroger des entrepreneurs ayant le plus besoin de cette implication, selon notre thèse : ceux qui tentent de monter une activité innovante. Les entrepreneurs sélectionnés pour les entretiens sont issus de la région grenobloise. Nous avons fait leur connaissance par notre réseau direct ou indirect. Ils développaient, au moment des entretiens, une activité innovante, soit dans le produit ou service proposé, soit dans la manière de le proposer sur le marché. Les activités de ces entreprises comprennent, par exemple, une activité de borne wifi avec abonnement de courte durée (pour les voyageurs), un réseau social spécialisé dans le troc, un implant anti-douleur, une activité de conception de films publicitaires, une activité de production de puce RFID dans les vêtements et quelques autres. Ces entretiens ont été utiles pour la conception de l'index de l'implication des clients, dans le chapitre 4.

2.2.2.2 Étude pilote dans la région PACA

Après avoir finalisé une première version de l'index de l'implication des clients, nous avons effectué une étude pilote, par téléphone, auprès d'un petit échantillon dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Nous avons choisi d'interroger des entreprises de cette région parce que nous avons en vue de réaliser l'étude principale sur un échantillon de la région Auvergne-Rhône-Alpes et nous ne voulions pas biaiser notre échantillon en excluant des entreprises déjà contactées pour une étude pilote.

Nous avons sélectionné les entreprises à partir des informations d'inscription des entreprises au registre du commerce et des sociétés. Nous avons sélectionné des entreprises s'étant enregistrées pour la première fois, comme entreprise indépendante, dans un des secteurs industriels défini comme *high-tech*, *medium high-tech* ou *knowledge intensive services* par Eurostat (Eurostat, 2014), dans l'année précédant l'étude pilote. Cette collecte de données a été utile pour valider la lisibilité et la fiabilité du questionnaire par téléphone et s'assurer de la bonne compréhension des questions par des entrepreneurs avec lesquels nous n'avons eu aucun contact préliminaire. L'enquête se composait donc d'une première partie avec des questions de contexte, suivies des questions relatives à l'index de l'implication des clients. Dans une deuxième partie, nous avons procédé à une discussion ouverte avec les entrepreneurs, pour mieux discerner la façon dont ils avaient compris les questions et vérifier que notre index comprenait bien toutes les dimensions et items utiles.

2.2.2.3 Validation de l'index sur l'échantillon de 2013

Après la conception de l'index, nous avons collecté des données supplémentaires en vue de sa validation. Afin de pouvoir contrôler la représentativité de notre échantillon, nous avons identifié les entreprises dans la phase de démarrage grâce la liste des nouvelles immatriculations du registre du commerce et des sociétés. Comme pour l'échantillon de l'étude pilote, nous nous sommes concentrés sur les entreprises modérément ou très

innovantes, selon la définition d'Eurostat (*High-tech and medium-tech manufacturing firms, Knowledge intensive service*, Eurostat, 2014).

Eurostat identifie les entreprises innovantes au moyen de leur secteur industriel principale (code NACE). Cette méthode permet d'identifier facilement les entreprises, puisque la catégorisation NACE est à renseigner au moment de la création de l'entreprise. De plus, il s'agit d'une information publique, disponible dans les registres du commerce et des sociétés. En outre, cette catégorisation est en vigueur dans toute l'Union Européenne. Cela permet de réaliser des comparaisons entre pays. Finalement, cette catégorisation est satisfaisante parce que le niveau d'innovation d'une entreprise est en général très largement associé à son activité (Audretsch, 1995). Ainsi, Eurostat réalise régulièrement des enquêtes européennes pour définir le niveau d'innovation des secteurs industriels, en se basant notamment sur la part de leurs dépenses en R&D. Ces enquêtes ont permis la réalisation de cette catégorisation des industries par niveau d'innovation. Bien sûr, cette méthode comprend un biais, puisqu'au sein d'une même industrie, on pourra retrouver des entreprises très innovantes et d'autres qui n'innovent pas du tout, des suiveurs, qui imitent les pratiques de leur industrie (Utterback & Abernathy, 1975). Toutefois, cette définition nous permet de poser un cadre clair et facilement répliquable à notre terrain. Par ailleurs, notre enquête comprenait plusieurs questions de contrôle du niveau d'innovation de la nouvelle entreprise.

Les données ont été collectées par un institut de sondages, par téléphone, en Mars et Avril 2016, pour des entreprises qui avait été fondées en 2013 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. La liste d'entreprises fournie à l'institut de sondages comprenait 946 entreprises. 123 entreprises (13%) n'ont pas pu être jointe, soit parce qu'elles avaient déjà fermé au moment de la collecte, soit parce que les appels n'ont pas pu aboutir (par exemple, en cas d'erreurs dans les coordonnées des entreprises). Nous avons pu obtenir 148 observations de répondants ayant suivis l'enquête jusqu'à la fin. Les autres entretiens n'ont pas pu aboutir pour des

raisons diverses (entrepreneur absent lors du rendez-vous téléphonique, répondeur, abandon de l'appel, refus de répondre, etc.)

Les données ont été collectées avec un différé d'environ 18 mois, parce que l'enquête était réalisée dans le cadre d'une collecte de données plus vaste, pour des raisons pratiques (le questionnaire comprenait 4 sections, dont les trois premières ne sont pas directement liées à cette étude, hormis pour les questions de contrôle). Ce biais n'affecte pas nos résultats, parce que ces données n'ont servi qu'à la validation de l'échelle : nous ne les utilisons pas pour faire le lien avec le développement de l'opportunité. Nous avons ensuite procédé à la collecte d'un troisième échantillon, sans différé cette fois-ci, et de façon indépendante. Nous l'avons utilisé pour étudier le lien entre l'implication des clients et l'intention de croissance des entrepreneurs.

2.2.2.4 Utilisation de l'index sur l'échantillon 2016-2017

Le dernier échantillon d'entreprises régionales, utilisé dans le chapitre 5, suit la même logique que celui utilisé pour la validation de l'index, mais il en corrige les biais. Nous nous sommes également basés sur les listes du registre du commerce et des sociétés pour identifier les nouvelles entreprises dans la phase de démarrage, mais nous avons sélectionné des entreprises beaucoup plus jeunes : les données ont été collectées de Juillet à Septembre 2017, pour des entreprises immatriculées entre janvier 2016 et mai 2017. Les plus jeunes entreprises de l'échantillon sont donc immatriculées depuis quelques semaines. Nous contrôlons l'âge des entreprises dans l'échantillon. Nous nous sommes également basés sur la définition d'Eurostat pour identifier les secteurs industriels innovants, mais nous avons eu recours à un terrain plus large, en incluant également des secteurs *low-tech* dans l'échantillon. Nous avons validé l'index avec un échantillon plus extrême pour valider nos dimensions dans un contexte très marqué. Il s'agit uniquement d'entreprises ayant potentiellement une activité innovante. Dans ce contexte, notre échelle devrait faire d'autant plus sens que les entreprises innovantes

doivent toujours être en quête de réduction de l'incertitude, comme développé dans notre premier chapitre. Pour montrer le lien entre l'implication des clients et le développement du projet entrepreneurial, un échantillon plus large permet aussi de montrer que notre modèle ne se limite pas à des cas extrêmes (les entreprises innovantes). Au contraire, la réduction de l'incertitude par l'interaction avec les clients est un phénomène qui touche également les nouvelles entreprises moins innovantes par nature. Leur nouveauté est déjà une source d'incertitude pour les entrepreneurs, même s'ils développent une activité connue, qui existe déjà dans leur environnement.

Pour limiter les effets de fatigue et les questions qui pourraient potentiellement parasiter nos réponses, nous avons effectué cette dernière collecte de données de façon indépendante. Nous avons collecté les entreprises par voie postale, au moyen de deux courriers (un premier courrier en juillet 2017 et une relance en septembre), dans lesquels nous invitions les entrepreneurs à répondre à une enquête en ligne, à laquelle ils pouvaient accéder au moyen d'un lien court ou d'un QR code. Nous avons envoyé 3640 lettres. Nous avons obtenu 70 réponses partielles et 255 réponses complètes. Nous avons contrôlé que les répondants étaient bien représentatifs de la population que nous étudions, à l'aide d'un modèle logistique. Nous n'avons pas trouvé de différences significatives entre les répondants et les non-répondants, hormis sur l'âge de l'entreprise : les entreprises plus jeunes ont été plus enclines à répondre que les entreprises plus anciennes. Ce n'est toutefois pas un problème dans notre cas, puisque les entreprises plus jeunes sont encore plus dans la phase de démarrage de l'entreprise que les entreprises plus anciennes. Ainsi, leurs entrepreneurs sont moins sujets à une déformation mémorielle. Des statistiques descriptives sont disponibles dans les sections résultats des chapitres 4 et 5.

2.2.3 *Les données de Indiegogo*

Dans le chapitre 6 de la thèse, nous étudions l'interaction avec l'environnement dans l'autre sens. Pour rappel, nous avons terminé le chapitre théorique en discutant du rôle de l'implication de certains acteurs de l'environnement (clients, communauté de financeurs) dans le développement de l'entreprise. Nous avons présenté d'une part les informations reçues de la part de l'environnement et d'autre part les signaux envoyés vers l'environnement. Les chapitres 4 et 5 se concentrent sur les informations reçues. Le chapitre 6 se concentre sur les signaux envoyés. Pour cela, nous avons repris un cadre plus large, comme dans le premier article et nous avons procédé à une nouvelle collecte de données : les signaux émis lors de campagne de financement participatif sur Indiegogo.

Les chapitres 3, 4 et 5 utilisent des informations déclaratives, collectées principalement directement auprès d'entrepreneurs. Le chapitre 6 étudie les signaux eux-mêmes. Autrement dit, pour cette dernière étude, nous n'avons interrogé personne et nous n'avons pas interagi avec les entrepreneurs. Nous avons collecté leurs signaux bruts et nous les avons codés. Pour cela, le contexte du financement participatif est particulièrement approprié, parce qu'il met en relation, de façon publique et transparente, des entrepreneurs porteurs de projets entrepreneuriaux et des communautés de financeurs. De plus, en général, les communautés de financeurs n'ont pas accès à d'autres informations au sujet du projet entrepreneurial que celles fournies sur la plateforme de financement participatif. Ainsi, en étudiant ces données, nous avons un aperçu global et non biaisé des signaux envoyés par les entrepreneurs à une communauté et nous pouvons mesurer de façon objective l'effet de ces signaux sur le développement du projet entrepreneurial, à travers les soutiens financiers apportés par la communauté.

Le contexte du financement participatif ne représente ni l'ensemble des interactions des entrepreneurs avec leur environnement, ni une vue d'ensemble du développement du

projet entrepreneurial. Toutefois, ce contexte nous permet d'apporter des réponses intéressantes sur les signaux envoyés par les entrepreneurs et sur leurs effets, en apportant un cadre quasi-expérimental pour l'étude du phénomène. En effet, le contexte du financement participatif nous permet d'isoler les signaux envoyés par les entrepreneurs à une communauté et d'étudier également la réaction de l'ensemble de cette communauté à ces signaux.

Nous avons donc collecté l'ensemble des données disponibles sur la plateforme Indiegogo, pour l'ensemble des campagnes de financement participatif lancées sur la plateforme entre 2008 et 2013. Cela représente 30 000 campagnes. Nous avons choisi la plateforme Indiegogo, parce qu'il s'agissait, au moment de l'étude, de la plus grosse plateforme de financement participatif au monde. Elle est capable de gérer aussi bien des projets de taille modeste, pour quelques centaines de dollars, que des projets industriels de grande taille. Par exemple, quand Mark Shuttleworth (fondateur de Canonical) a voulu lancer son nouveau projet entrepreneurial de smartphone Ubuntu Edge en 2013, il a choisi la plateforme Indiegogo⁸. En particulier, il avait choisi la plateforme Indiegogo plutôt qu'un de ces concurrents pour sa communauté internationale ouverte et les principes entrepreneuriaux qu'ils défendent (Luzar, 2013). De plus, contrairement à ses principaux concurrents, le procédé de collecte de Indiegogo ne suit pas la règle du "*all-or-nothing*" (l'entrepreneur n'a accès au gain que si la collecte atteint son objectif). Les entrepreneurs n'ont donc pas d'intérêt à minimiser le montant nécessaire pour leur projet, puisqu'ils auront accès aux fonds même s'ils n'atteignent qu'une partie de leur objectif. Finalement, contrairement à Kickstarter, une autre plateforme majeure de financement participatif, Indiegogo n'exerce pas de contrôle ni de sélection des projets proposés. Les textes de campagnes de financement que nous étudions sont donc l'exacte représentation des idées des entrepreneurs. Ils sont l'expression des entrepreneurs, sans modification d'un tiers.

⁸ <https://www.indiegogo.com/projects/ubuntu-edge#/>

Les données disponibles comprennent le *pitch* de la campagne. Le *pitch* décrit le projet entrepreneurial et la raison pour laquelle les entrepreneurs cherchent à lever des fonds. Nous avons également des informations sur le nombre d'images et de vidéos en lien avec la campagne, le nombre de mises à jour disponibles, la date de lancement et de fin de la campagne, la liste des entrepreneurs, la liste de financeurs, la date et le montant de chaque financement et une série d'autres informations de contrôle (nombre de campagnes précédentes réalisées par les entrepreneurs, nombre de commentaires postés dans le cadre de cette campagne, etc.). Nous avons collecté ces données à l'aide d'une API⁹ que nous a fourni directement Indiegogo, nous garantissant ainsi la qualité des résultats. Nous avons ensuite codé l'ensemble des *pitch*, de façon systématique, par les occurrences de mots ou de catégories de mots qu'ils contenaient, en utilisant le dictionnaire du *Linguistic Inquiry and Word Count* (LIWC, 2015). Cette méthode a été utilisée avec succès dans plusieurs autres études sur les signaux des entrepreneurs (par exemple dans Parhankangas & Renko, 2017). D'autres détails sur cette méthode sont disponibles dans le chapitre 6.

Lors de cette étude, nous avons collecté des données sur l'ensemble des campagnes ayant eu lieu entre 2008 et 2013. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon, mais d'une population complète de projets entrepreneuriaux. À ce titre, nous n'avons pas besoin de faire d'analyse spécifique pour vérifier sa représentativité. Toutefois, nous avons quand même procédé à quelques nettoyages, avant de procéder aux analyses. En effet, nos analyses préliminaires ont montré que les campagnes cherchant à lever des sommes très importantes avait une dynamique différente des projets courants. C'est également ce que l'on retrouve dans la littérature (Mollick, 2014). Nous avons donc exclu de notre analyse les 30 campagnes avant 2013 ayant levé plus de 200 000 dollars. Nous avons aussi exclu 19 campagnes qui ne sont pas

⁹ API : *Application Programming Interface*, ou Interface de Programmation. Il s'agit d'un ensemble de méthodes permettant, dans notre cas, l'accès systématique à des données structurées sur chacune des campagnes.

parvenu à lever 1 dollar, 22 campagnes ayant durées moins d'un jour et 12 campagnes avec des données manquantes sur nos variables principales. Finalement, nous avons dû exclure 684 campagnes dont le *pitch* n'était pas rédigé en anglais et 143 campagnes dont le *pitch* faisait moins de 5 mots.

À la suite de ces différents traitements, notre étude se concentre sur 30 606 projets entrepreneuriaux de la plateforme Indiegogo en anglais, pour une levée de fonds totale de 107 millions de dollars. Une description détaillée des campagnes étudiées peut-être retrouvée dans la section résultats du chapitre 6. Le tableau 3, ci-dessous, propose une synthèse de nos terrains et de nos sources de données. Nous présenterons ensuite les choix des méthodes économétriques que nous avons utilisées pour répondre à nos différentes questions de recherche et la manière dont nous avons cherché à limiter les biais potentiels.

Tableau 3. Synthèse de nos sources de données

Données	Kauffman	ARA13	ARA16	Indiegogo
Description	Échantillon d'entreprises fondées aux US en 2004	Échantillon d'entreprises fondées en France en 2013	Échantillon d'entreprises fondées en France en 2016 et 2017	Population de campagnes de financement participatif Indiegogo 2008-13
Type de données	Longitudinales	Transversales	Transversales	Transversales
N	4 928	135	255	30 606
Secteur	Tout type	High-tech	High-tech et low-tech	Projet de financement participatif
Thème principal	Caractéristiques des entreprises	Implication des clients	Implications des clients	Formulation des <i>pitch</i> de campagnes
Objet d'étude	Survie	Revenue à court terme	Intention de croissance	Succès de la campagne

2.3 Choix des méthodes économétriques et contrôle des biais potentiels

Notre thèse est composée de quatre sous-questions de recherche, auxquelles nous répondons dans nos quatre articles. Le premier article (chapitre 3) est une introduction au projet. Il cherche à montrer, de façon générale, le lien entre le développement des propriétés des organisations émergentes et les chances d'arrêt de l'activité. Cet article s'inscrit dans la

thèse de façon introductive parce que les propriétés des organisations émergentes sont les intentions de l'entrepreneur, les frontières entre l'entreprise et l'environnement, les échanges (soit internes, soit avec l'environnement) et les ressources, qui seront utiles au développement du projet entrepreneurial. Par ailleurs, l'arrêt de l'activité représente la fin du développement du projet entrepreneurial. Cet article représente donc une vue d'ensemble, encore peu spécifique, du rôle des interactions avec l'environnement dans le processus de développement des nouvelles entreprises et apporte un premier élément de preuve qu'il existe un lien entre les échanges (une forme d'interactions) et l'arrêt ou non du développement du projet entrepreneurial. Cet article emploie donc un modèle de survie (*Cox Proportional Hazard Model*) pour estimer la probabilité d'arrêter l'activité selon le niveau de développement des différentes propriétés des organisations émergentes.

Le deuxième article (chapitre 4) de la thèse présente un élément essentiel de notre sujet : nous cherchons à qualifier et valider la notion d'implication des clients dans le processus entrepreneurial. Comme nous souhaitons quantifier l'effet des interactions sur le développement des projets entrepreneuriaux, nous avons besoin d'une mesure de ses interactions. Dans le deuxième article de cette thèse, nous développons donc et validons une échelle de l'implication des clients, en utilisant notamment la méthode du Partial Least Square modeling, en accord avec les propositions de Diamantopoulos et Winklhofer (2001) pour la validation des outils de mesure formatifs.

Les deux derniers articles (chapitres 5 et 6) de la thèse testent plusieurs hypothèses sur le lien entre les interactions des entrepreneurs avec leur environnement et le développement des projets entrepreneuriaux. Le troisième article se concentre sur l'effet de l'implication des clients sur l'intention de croissance des entrepreneurs. Le quatrième article étudie l'impact des signaux envoyés par les entrepreneurs pour collecter des ressources auprès d'une communauté de financeurs, en vue du développement de leur projet entrepreneuriaux. Les

deux articles utilisent donc des méthodes similaires de régressions multivariés par la méthode des moindres carrés, sur des échantillons en coupe.

2.3.1 *L'arrêt du développement des projets entrepreneuriaux : Cox Proportional Hazard model (chapitre 3)*

Dans le chapitre 3, nous nous concentrons sur les chances d'arrêt du développement de l'activité en fonction des propriétés des organisations émergentes. En d'autres termes, nous cherchons à savoir quelles sont les chances que l'entreprise soit encore en développement n années après le démarrage de l'activité, où n est compris entre 1 et 8 (n , entier). Nous modélisons cette probabilité à l'aide d'un modèle à risque proportionnel, aussi appelé régression de Cox (Cox, 1972). La régression de Cox a été développée pour calculer les chances de survie d'un patient à la suite d'un traitement, dans le contexte médical. Comme décrit dans notre premier article, le modèle suit l'équation

$$\lambda(t | X_i) = \lambda_0(t)e^{\beta X_i}$$

où λ_0 est le risque de base, autrement dit le risque que l'événement se produise à l'instant t , quelles que soient les variables indépendantes (parce que l'événement finira par se produire, dans tous les cas). X_i est le vecteur des variables indépendantes pour l'observation i et β les coefficients de régression linéaire. En d'autres termes, le modèle tente d'estimer quelle est la probabilité qu'une entreprise avec certaines propriétés ne survivent pas à l'instant t , par rapport à l'entreprise de référence. Des coefficients β positifs traduiront une probabilité d'arrêt du développement plus élevée, tandis que des coefficients β négatifs traduiront une probabilité de survie plus élevée.

Nous n'avons donc deux variables dépendantes dans ce modèle : le temps passé depuis le traitement et l'occurrence ou non de l'événement. Dans notre cas, l'événement que nous étudions est l'arrêt de l'activité. Le temps est le nombre d'années depuis le lancement de l'activité. L'occurrence de l'événement est mesurée pour toutes les entreprises à intervalles

réguliers, une fois par an, pendant huit ans, c'est-à-dire, bien au-delà de la période habituellement considérée comme la phase d'émergence de l'entreprise (Zahra *et al.*, 2000).

La régression de Cox repose en effet sur deux postulats : (1) l'événement se produira pour tous les sujets si l'on attend suffisamment longtemps (parce qu'aucun des patients ne survivra des centaines d'années) ; et (2) le risque que l'événement se produise est proportionnel au temps. Ainsi, le premier postulat est bien respecté : le nombre d'entreprise encore en activité après des dizaines d'années d'exercice tend vers 0. En fait, 85 à 90% des entreprises qui parviennent à survivre au-delà de la phase d'émergence ne passent pas le cap de la troisième génération (Richomme-Huet & d'Andria, 2012). Pour le deuxième postulat, nous vérifions que l'hypothèse de proportionnalité est bien respectée en vérifiant que les résidus de Schönfeld normalisés ne sont pas significativement différents de zéro pour chacun de nos prédicats (cf. Grambsch & Therneau, 1994). Le test de proportionnalité n'a pas permis de conclure en une violation de l'hypothèse de proportionnalité.

Le modèle de risque proportionnel de Cox est assez satisfaisant pour les études de survie sur le long terme parce qu'il prend en compte les données censurées à droite. Autrement dit, ce n'est pas un problème si un répondant cesse de répondre après une ou plusieurs mesures de survie. Comme la variable dépendante est composée à la fois du temps de mesure et de l'occurrence de l'événement, à chaque mesure (chaque année, dans notre cas), nous pouvons différencier les entreprises qui sont sorties de l'échantillon parce qu'elles ne souhaitent plus répondre de celles qui en sont sorties parce qu'elles ont cessé leur activité. Dans notre cas, sur les 4 143 entreprises de l'échantillon initiales, 797 (19%) des entreprises ont quitté l'échantillon avant la fin de l'étude (8 ans) sans avoir enregistré la fin de leur activité. D'un autre côté, 1 623 (39%) des entreprises ont cessé leurs activités avant la fin de l'étude. Les autres entreprises de l'échantillon étaient toujours actives et ont continué de répondre à l'enquête pendant toute la période de l'étude.

Notre échantillon ne souffre pas de problème d'endogénéité, ni de problème de troncage à gauche. En effet, nous n'utilisons pas un échantillon de complaisance. Au contraire, les entreprises de l'échantillon ont toutes été fondées en 2004 aux Etats-Unis et l'échantillon pondéré est représentatif de la population des entreprises fondées en 2004 dans ce pays. Ainsi, les entreprises de l'échantillon sont toutes sujettes au même contexte économique et légal, selon leur industrie, limitant le risque de relations fallacieuses dues à des éléments inobservés (toutes choses sont égales par ailleurs). De plus, nous tenons compte de la pondération dans nos analyses : nos résultats sont donc représentatifs de la population des entreprises fondées en 2004 aux États-Unis. Ils ne sauraient toutefois pas être généralisés à d'autres contextes, comme cette population d'entreprises a été notamment confronté à la crise de 2008 alors que ces dernières sortaient tout juste de la phase d'émergence.

Le dernier biais potentiel de notre étude réside dans les intervalles de mesure de l'occurrence de la survie. Comme nous avons fait le postulat que le risque d'occurrence de l'événement était proportionnel au temps, nous appliquons la régression de Cox à des variables continues. Autrement dit, le moment de l'occurrence doit pouvoir prendre n'importe quelle valeur positive. Dans notre cas, pour des raisons pratiques, la mesure de l'occurrence a été effectuée annuellement. Notre variable dépendante n'est donc pas continue, mais discrète, avec des intervalles d'un an. Cette simplification aura pour effet de réduire artificiellement les coefficients. En effet, une entreprise ayant cessé ses activités au bout d'un jour sera enregistrée de la même façon qu'une entreprise ayant cessé ses activités au bout de 364 jours. Ainsi, la plupart des occurrences sont enregistrées avec un retard de 1 à 365 jours. Il s'agit toutefois d'un problème assez mineur, puisque la tendance générale restera celle prédite par notre modèle. Par ailleurs, cette simplification est une pratique largement acceptée en entrepreneuriat et la régression de Cox a été utilisée avec succès dans de nombreuses

études avec une structure de données similaires à la nôtre (par exemple, Brush *et al.*, 2008 ; Robb & Watson, 2012).

2.3.2 *Validation d'un outil de mesure : Partial Least Square modeling (article 2)*

Après avoir montré dans un contexte assez général l'effet des ressources et des interactions initiales sur le risque d'arrêt du développement des nouvelles entreprises, nous entrons beaucoup plus dans les détails avec le deuxième article de la thèse. Celui-ci propose un index de l'implication des clients pendant la phase de démarrage en vue de valider le modèle économique.

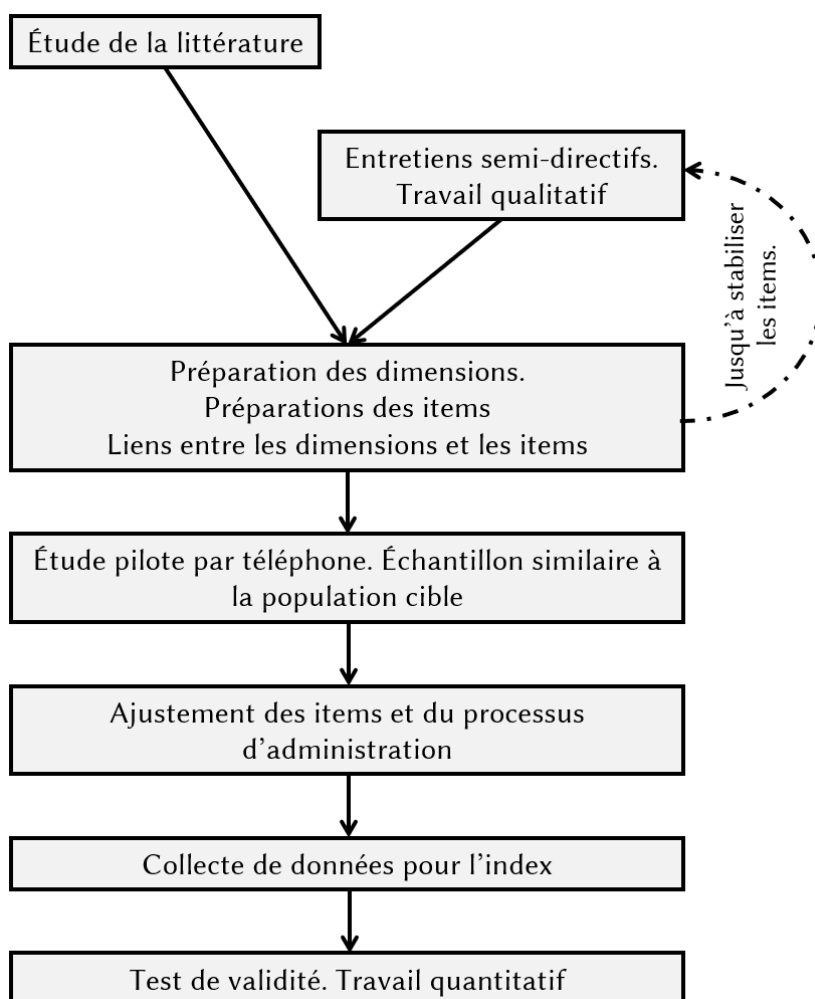
Le développement et la validation d'un outil de mesure est un travail avant tout théorique, sur lequel nous ne reviendrons pas dans cette partie. Pour la partie empirique, la conception d'un outil de mesure peut être sujette à plusieurs biais. Podsakoff, McKenzie, Lee et Podsakoff (2003) en ont identifiés trois types, directement relatifs au développement des outils de mesure : (1) les biais liés au répondant, (2) les biais liés aux caractéristiques des items et (3) les biais liés au contexte des items.

(1) Les effets liés au répondant sont la recherche de cohérence des répondants (le répondant va chercher à être cohérent dans ses réponses, d'une question à l'autre), la désirabilité sociale (le répondant va donner la réponse attendue), ou le biais d'acquiescement, (le répondant sera plutôt d'accord, ou plutôt pas d'accord, de façon systématique), par exemple. (2) Les biais liés aux caractéristiques des items comprennent les formulations non neutres, les formulations ambiguës ou les indices sur la réponse attendue. Finalement, (3) les biais liés au contexte des items sont liés à l'ordre des questions (si la variable dépendante se trouve avant la variable indépendante, elle peut avoir une influence sur les réponses), la proximité des questions relatives au même construit, la proximité des questions relatives à des construits différents ou l'atmosphère créée par les premières questions.

Pour lutter contre ces biais, il a fallu veiller à formuler plusieurs items pour chaque construit, les présenter dans un ordre aléatoire, séparer dans le questionnaire les items relatifs au même construit, favoriser les formulations neutres ne donnant pas d'indice sur la réponse attendue et commencer le questionnaire par des questions générales. Nous avons travaillé la formulation des items avec des entrepreneurs et nous avons procédé à deux collectes de données, une fois pour la validation de l'échelle (N = 130) et une fois pour son utilisation (N = 260). Nous avons ensuite réalisé une série de tests statistiques pour vérifier la cohérence des construits, de l'échelle et des différences entre les différents construits.

Plus précisément, et comme expliqué dans le deuxième article de cette thèse, nous avons suivi la méthode de MacKenzie, Podsakoff et Jarvis (2005) pour lutter contre les erreurs de conception de l'échelle. Cette méthode comprend trois étapes : (1) définir et évaluer les différentes dimensions de notre construit, (2) générer un ensemble d'items et (3) proposer un modèle de mesure à tester, avec collecte de données et une purification des mesures.

L'implication des clients a été définie en faisant écho à la théorie de l'apprentissage organisationnel (Yli-Renko *et al.*, 2003). Nous avons initialement identifié quatre dimensions : (1) la quantité et (2) la fréquence des interactions, (3) la richesse des informations reçues de la part des clients et (4) l'influence des informations sur le développement de l'entreprise. Nous avons identifié que l'outil de mesure de l'implication des clients était formatif. Autrement dit, les différentes dimensions forment ensemble (par addition) l'implication des clients. Retirer une dimension reviendrait à mesurer l'implication des clients de façon incomplète. Par opposition, les outils de mesure réflexifs sont composés d'une série de dimensions qui reflètent chacune l'ensemble du construit : dans ce cas, retirer une dimension reviendrait à représenter le construit de façon plus approximative, mais il n'en manquerait pas une partie. La figure 9, ci-après, représente le processus de validation de l'échelle de façon synthétique.

Figure 9. Processus de validation de l'index d'implication des clients

Nous avons généré un ensemble d'items en suivant les pratiques courantes de génération d'items (voir par exemple Hardesty et Bearden, 2004). Nous avons donc commencé par écrire des séries d'items possibles pour chacune des dimensions. Les items et les dimensions ont été discutés avec plusieurs professeurs, puis avec des entrepreneurs, selon la procédure décrite plus en détails dans les articles. Nous avons ainsi pu affiner, supprimer, ajouter ou reformuler les items selon les retours qualitatifs reçus.

La phase qualitative a été réalisée avec des entrepreneurs de la région Grenobloise. Nous nous sommes aidés d'un guide d'entretien semi-directif, disponible en annexe 1. Dans un premier temps, nous avons cherché à savoir ce qui avait été important pour l'entrepreneur lors de la création de son entreprise. Dans un deuxième temps, nous lui avons présenté la liste

de nos items, afin d'obtenir ses retours. Les entretiens n'ont pas été codés de façon formelle, mais ils étaient analysés d'une fois sur l'autre, en prenant note des points principaux et des remarques importantes afin d'arriver à l'entretien suivant avec les items corrigés. Une fois la liste des items et dimensions stabilisés, nous avons ensuite réalisé une étude pilote, par téléphone, auprès d'une série d'entrepreneurs qui venaient de fonder leur entreprise et nous avons pu procéder aux derniers ajustements des items.

Comme notre construit est formatif, le modèle de mesure a été testé en suivant les recommandations de Diamantopoulos et Winklhofer (2001) pour le développement d'index de mesure formatif. Dans ce cas, nous ne pouvons pas réaliser une analyse en composantes principales, comme il est d'usage pour les échelles réflexives, parce qu'en affirmant que notre construit est formatif, nous soutenons qu'il n'y a pas de raison théorique que les différentes dimensions soient corrélées. Au contraire, si les dimensions ne se chevauchent pas (elles ne mesurent pas la même chose de façon différente), elles ne devraient pas être corrélées. À la place, nous avons utilisé une modélisation par équation structurelle en suivant la méthode des moindres carrés partiels (Diamantopoulos & Winklhofer, 2011 ; Diamantopoulos, Riefler, & Roth, 2008). Dans ce cas, la validation du modèle de mesure se fait en deux étapes : d'abord, nous testons la qualité des mesures pour chaque dimension (modèle externe), puis nous testons la qualité de la structure globale du construit (modèle interne). Cette méthode correspond aux pratiques actuelles de validation des construits formatifs (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Pour évaluer à la fois la qualité de chaque dimension et la qualité structurelle globale, nous avons estimé le construit de deuxième ordre en utilisant une approche en deux étapes avec une extraction par composante principale. Ce modèle nous a permis d'estimer la fiabilité des mesures (cohérence interne) à l'aide du ρ de Dillon-Goldstein. Nous avons ensuite pu tester les validités convergente et discriminante du modèle grâce à l'extraction de la variance moyenne (Fornell-Larcker's AVE) et l'examen de la déformation des items dans les

variables latentes (*crossloadings*). Finalement, nous avons testé la qualité du modèle interne en étudiant l'index de redondance (Stone-Geisser Q^2) et les effets de taille (Cohen's f^2). Ces différentes mesures sont celles recommandées pour la validation des équations structurelles suivant la méthode des moindres carrés (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Nous avons également procédé à des mesures plus naïves de la cohérence et des critères discriminants des différentes dimensions, avec les calculs des α de Cronbach et des facteurs d'inflation de la variance. Les résultats de ces différents tests, avec des détails supplémentaires sur le modèle de mesure et les différentes étapes de sa conception pourront être trouvés dans le deuxième article de cette thèse.

2.3.3 Régressions multivariées (articles 3 et 4)

Après le développement et la validation de l'index de l'application des clients dans l'article 2, nous avons utilisé l'index dans le troisième article de la thèse. Dans cet article, nous cherchons à comprendre quel effet l'implication des clients aura sur l'intention de croissance des entrepreneurs. Nous avons procédé à une nouvelle collecte de données pour la réalisation de cet article, afin de ne pas utiliser les mêmes données pour la validation et pour l'utilisation de l'index.

Nous avons procédé à une série de régressions linéaires par la méthode des moindres carrés pour valider nos hypothèses sur l'implication des clients. Cette approche est très largement répandue en science de gestion. Les biais potentiels sont les problèmes de multicollinéarité, l'absence de cohérence des différentes dimensions du modèle, l'absence de normalité de la variable dépendante et les problèmes de corrélations fallacieuses. Nous avons contrôlé les éventuels problèmes de multicollinéarité avec la matrice des corrélations et le calcul des facteurs d'inflation de variance. Nous avons contrôlé l'absence éventuelle de cohérence dans les différentes dimensions avec le calcul des α de Cronbach. En outre, la

cohérence des principales dimensions du modèle est validée en détail dans le deuxième article. La variable dépendante est, quant à elle, une échelle de Likert de l'intention de croissance.

Nous avons tenté de limiter le risque de corrélation fallacieuse en choisissant précisément la composition de notre échantillon, comme décrit ci-dessous, et en contrôlant les différentes variables connues pour avoir une influence sur l'intention de croissance des jeunes entreprises. Les détails et résultats seront présentés dans le troisième article de la thèse.

Le quatrième article utilise les mêmes méthodes que le troisième. Le terrain et les mesures sont toutefois différents. Dans ce cas, nous voulons tester l'influence des signaux envoyés par les entrepreneurs sur la performance de leur projet entrepreneurial, matérialisée dans le succès de la campagne de financement participatif. Nous avons contrôlé les différents biais de la même façon que dans l'article 3, comme nous suivons la même procédure d'analyse. Par ailleurs, dans ce cas, la performance est mesurée à l'aide d'un proxy : le taux de financement de la campagne. Nous avons également essayé différents autres proxys de la performance pour vérifier la solidité de nos modèles (valeur absolue, valeur binaire dans un modèle logistique, etc.).

Dans les paragraphes ci-dessus, nous avons donc présenté succinctement les différentes méthodes utilisées pour répondre à nos sous-questions de recherche, les biais potentiels et les façons dont nous y avons répondu. Nous reprenons tous ces éléments dans les différents articles de la thèse, à partir du chapitre suivant.

3 Validité et fiabilité de la méthodologie quantitative

Les deux sections précédentes ont présenté d'une part les terrains utilisés et d'autre part les méthodes mobilisées pour construire notre recherche. Avant de présenter nos résultats, à partir du chapitre 3, nous devons discuter de la validité et de la fiabilité de ceux-ci. Autrement dit, « dans quelle mesure les résultats auxquels nous aboutissons peuvent

apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel notre recherche s’inscrit ? » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p. 298).

3.1 Validité de la recherche

La validité de la recherche se décompose en validité interne et validité externe. La validité interne est relative aux construits, aux instruments de mesures et aux résultats (Drucker-Godard *et al.*, 2014). La validité externe est relative à la généralisation des résultats et à l’identification du cadre auquel ils s’appliquent.

3.1.1 Validité interne (construits et instruments de mesure) :

L’un des apports principaux de cette thèse est le développement et la validation d’un index de l’implication des clients pendant la phase de démarrage des nouvelles entreprises. Nous avons apporté un soin particulier à la vérification de la validité interne de cet instrument de mesure. Nous y consacrons un chapitre entier, le chapitre 4. Nous montrons dans ce chapitre comment nos quatre dimensions (la quantité et la fréquence des interactions, la richesse de l’information et l’effet de l’information dans le développement de l’entreprise) forment ensemble et entièrement l’implication du client (validité de contenu). Nous montrons également dans ce chapitre que la validité convergente (les quatre dimensions peuvent être rapportées à une même variable latente), la validité discriminante (trois des quatre dimensions sont tout à fait différentes¹⁰) et la validité nomologique du construit (nous montrons le lien entre l’implication du client et la croissance initiale du chiffre d’affaires dans le chapitre 4) sont entièrement ou en partie respectées.

Nous utilisons trois autres concepts abstraits dans cette thèse, parmi nos variables principales : l’intention d’émerger et les frontières organisationnelles (chapitre 3), l’intention de croissance (chapitre 5), les signaux de responsabilité et les signaux de différenciation

¹⁰ Les résultats montreront qu’il est difficile de distinguer empiriquement la quantité et la fréquence des interactions dans le processus de création.

(chapitre 6). Pour rappel, l'enquête Kauffman Firm Survey que nous utilisons dans le chapitre 3 ne donne que des mesures factuelles. Nous avons donc dû utiliser des proxys pour les mesures de l'intention et des frontières organisationnelles. Le choix des proxys a été toutefois basé sur des définitions et études antérieures. Par exemple, l'intention d'émergence mesurée par l'engagement des entrepreneurs dans leur entreprise est cohérente avec la définition de Krueger (1993) et les travaux de Brush et collègues (2008). Nous caractérisons les frontières caractérisées par des éléments qui rendent l'entreprise indépendante et visible. Ceci est cohérent avec la définition de Santos et Eisenhardt (2005). Nous donnons plus de détails sur ces mesures dans la section 4 (méthode) du chapitre 3.

L'intention de croissance est une mesure subjective. Il s'agit, par ailleurs, de la seule échelle de mesures que nous utilisons parmi nos variables principales, en dehors de l'implication des clients. Il s'agit d'une affirmation unique, assortie de cinq options de réponses (échelle de Likert), formulée comme suit dans le questionnaire : « Pendant les deux prochaines années, une croissance rapide des ventes est un objectif très important pour notre entreprise ». S'agissant d'un item unique, il n'y a pas lieu de tester la validité convergente ou discriminante de la mesure. On pourra bien sûr objecter que la mesure se concentre uniquement sur les ventes pour mesurer la croissance. Or, d'autres formes de mesure de la croissance peuvent être également envisagées par l'entreprise, en particulier pour les premières années de la création (croissance du nombre d'employées, croissance du capital). Cependant, l'étude se concentre sur l'implication des clients. Ainsi, une croissance interne de l'entreprise, en particulier sur le court terme (à deux ans), n'a pas de raison d'être liée à une interaction avec les clients. Par ailleurs, notre mesure est fréquemment utilisée dans la littérature entrepreneuriale. Elle est donc cohérente d'autres études de notre champ de recherche (cf. par exemple Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006).

Les signaux de responsabilité et de différenciation, que nous utilisons dans le chapitre 6, ne sont pas des mesures subjectives (elles ne sont pas basées sur les déclarations des sujets étudiés). Nous les avons codés à partir des signaux bruts écrits par les entrepreneurs et adressés à la communauté de financeurs, en utilisant le dictionnaire LIWC (Tausczik et Pennebaker, 2010). Cet outil de mesure a été développé par des spécialistes du langage. Il permet de mesurer les propriétés linguistiques (différenciation, responsabilité) des textes (Pennebaker, 2011; Pinker, 2000), dans notre cas les *pitch* des campagnes de financement participatif. Par ailleurs, pour garantir la validité de nos mesures, nous avons utilisé deux proxys différents pour chacun des construits, comme décrit dans le chapitre 6. Nous avons obtenu des résultats cohérents avec chacun des proxys.

Les autres variables que nous étudions ne sont pas des construits, en ce sens qu'elles ne sont pas liées à des concepts abstraits ou inobservables directement. Il s'agit, par exemple, de la date de l'arrêt de l'activité (chapitre 3), du chiffre d'affaires initiale (chapitre 5) ou de la somme levée durant la campagne de financement participatif (chapitre 6). Pour chacune de ces variables, nous avons utilisé la mesure brute ou déclarée dans les chapitres 3 et 5 ; nous avons utilisé la mesure collectée parmi les données publiques dans le chapitre 6. Dans tous les cas, nous avons cherché, autant que possible, à utiliser les mesures des études antérieures, quand nous étudions les mêmes concepts, sauf pour l'index de l'implication des clients, qui constitue un apport nouveau dans notre travail de thèse.

3.1.2 *Validité interne des résultats*

Nous avons déjà présenté dans la section 2 de ce chapitre les modèles que nous avons utilisés et les efforts que nous avons entrepris pour réduire les biais potentiels. Nous ajouterons ici que, dans les chapitres 3 et 6, les variables dépendantes et indépendantes sont bien séparées dans le temps, respectant ainsi la validité prédictive. Pour le chapitre 3, nous étudions la survie dans les huit premières années d'existence, alors que toutes les variables

indépendantes sont mesurées en année 0. Pour le chapitre 6, les *pitch* sont écrits en début de campagnes et la levée de fond est mesurée en fin de campagne. Dans le chapitre 4, nous cherchons à valider une échelle, et non à prédire le développement de l'entreprise. Pour le chapitre 5, les mesures de l'implication des clients et de l'intention de croissance ont en effet été mesurées lors de la même collecte de données. Néanmoins, les questions étaient mélangées parmi de nombreuses autres questions, de sorte qu'il était difficile pour le répondant de faire le lien entre le critère et le concept.

Nous avons également cherché à identifier les explications rivales à la nôtre en incluant, dans tous nos modèles, les contrôles habituellement connus pour avoir une influence sur nos variables dépendantes : certaines caractéristiques de l'entrepreneur, du secteur industriel et du type d'entreprise. Nous avons par ailleurs soigneusement choisi les projets entrepreneuriaux et les entreprises présentes dans nos échantillons afin de limiter les effets parasites.

3.1.3 *Validité externe de la recherche (généralisation) :*

Notre thèse utilise une grande diversité de terrains : nous étudions des projets entrepreneuriaux de divers pays, à divers stades de développement, pendant des périodes allant de quelques jours (pour certaines campagnes de financement participatif) à 8 ans (pour les entreprises de l'enquête Kauffman). Nous étudions également des profils d'entreprises divers, allant des entreprises fondées aux Etats-Unis en 2004, aux start-ups high-techs fondées dans la région Auvergne-Rhône-Alpes en 2013, aux projets entrepreneuriaux qui sont pour la plupart encore au stade de l'idée, dans le cadre des campagnes de financement participatif. Dans tous les cas, nous obtenons des effets cohérents avec notre thèse. D'une part, les interactions initiales entre les entrepreneurs et leur environnement ont un effet sur le développement de l'entreprise, même des années après l'émergence. D'autre part, nous allons plus loin en montrant que la multiplicité des échanges aura des effets positifs sur le

développement, tandis que la complexité des informations (soit de la part de l'environnement, soit vers l'environnement) aura des effets négatifs sur le développement du projet entrepreneurial (respectivement, plus faible intention de croissance, plus faible levée de fond). Nous pouvons donc penser que le phénomène que nous étudions est plus général que le cadre des startups innovantes en phase de gestation dont parlait l'approche *Lean Startup*. Il s'applique également à la plupart des projets entrepreneuriaux en phase de démarrage et a des effets au-delà de cette phase.

3.2 Fiabilité de la recherche (reproductibilité)

La plupart de nos résultats sont directement répliquables, parce que nous utilisons des données qui ne nous appartiennent pas. Tout chercheur peut obtenir un accès aux données de la fondation Kauffman ou d'Indiegogo pour reproduire nos études. L'enquête du *Kauffman Firm Survey* a fait l'objet de nombreux manuels et guides d'utilisation. L'ensemble des détails pour la collecte de données est public et le questionnaire est également accessible en ligne (Robb, 2016). Les données Indiegogo sont pour la plupart visibles directement sur les pages des campagnes. Il serait également possible de reproduire notre étude avec les données d'autres plateformes aux caractéristiques similaires. Pour les données des chapitres 4 et 5, nous fournissons suffisamment d'information pour pouvoir reconstruire un échantillon similaire au moyen du registre du commerce et des sociétés. Nos études n'ont pas été faites sur la base d'échantillons de convenance et chacun des choix empiriques est justifié soit dans le chapitre, soit dans les résultats.

Les chapitres 4 et 5 font l'objet de plusieurs mesures subjectives, en tout cas déclarative. Nous pensons que cela n'empêche ni la validité de nos résultats, ni leur fiabilité. En effet, dans la mesure où cette thèse s'intéresse au développement des projets entrepreneuriaux des entrepreneurs, c'est bien leur perception de l'implication des clients et leur intention de croissance qui peut avoir une influence. Il est possible que certains

répondants exagèrent ou minimisent, par exemple, la richesse des informations reçues de la part de leurs clients, par rapport à une mesure objective. Toutefois, ce qui importe pour nous, c'est la perception de l'entrepreneur au sujet de cette richesse, parce qu'à la fin, c'est bien l'entrepreneur qui prendra la décision rationnelle d'augmenter ses efforts et d'augmenter ses risques, pour le développement de la nouvelle entreprise (Wennberg *et al.*, 2016).

Nous pensons donc que notre recherche est fiable et reproductible soit dans le même contexte, soit dans un contexte différent où l'on devrait retrouver les tendances principales de lien entre les interactions et la performance.

4 Synthèse du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre positionnement épistémologique et nos méthodologies de recherche. L'objectif de cette thèse est d'étudier l'impact des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage sur le développement de leurs projets entrepreneuriaux. Nous avons divisé cet objectif en quatre sous-questions de recherche : (1) Quel est l'impact des échanges et ressources initiales sur la survie future de l'entreprise ? (2) Quelles dimensions de l'implication de clients potentiels permettent d'accumuler, assimiler et exploiter des connaissances sur l'environnement de la nouvelle entreprise ? (3) Quel est le lien entre les objectifs de croissance initiaux et les stratégies d'apprentissage liées à l'implication des clients potentiels ? et (4) Comment l'information transmise aux communautés de contributeurs influence la capacité de l'entrepreneur à accumuler des ressources financières ?

Dans ce travail de thèse, nous tentons de répondre à ces 4 questions à l'aide de quatre projets de recherche qui font l'objet de 4 articles différents et de 4 terrains d'analyses différents. Dans la première sous-question, nous cherchons à montrer le lien entre le développement initial de l'entreprise et sa survie future. Pour cela, nous avons utilisé un

échantillon de 4928 entreprises, représentatif de la population des entreprises fondées en 2004 aux Etats-Unis. Nous les suivons bien après la phase d'émergence, pendant 8 ans. Nous testons nos hypothèses de survie grâce à une régression de Cox (Cox, 1972). Nous concluons que les propriétés des organisations émergentes, à l'issue de la phase de création ont toutes un impact sur la survie à long terme de l'entreprise.

Dans la deuxième sous-question de recherche, nous nous intéressons à une propriété particulière : l'implication des clients dans le processus entrepreneurial. Nous cherchons à développer, valider et tester un index de l'implication des clients. Pour cela, nous utilisons les méthodes recommandées par McKenzie, Podsakof et Jarvis (2005) et nous nous plaçons dans le paradigme de Diamantopoulos et Winklhofer (2001) pour le développement d'outil de mesure formatif. Nous testons notre index sur un échantillon de startup high-tech fondées en 2013 dans la région. Les startups high-techs sont des entreprises particulièrement sujettes à l'incertitude, puisqu'elles sont plus enclines à développer une solution innovante, inconnue de leur marché potentiel. Il s'agit donc d'un cas idéal pour tester un index devant être mieux adapté en cas de forte incertitude. En prenant un échantillon de 2013, nous avons deux années de recul au moment de la collecte, par rapport à l'émergence de l'entreprise, ce qui nous permet de faire le lien entre les dimensions de l'index et la performance initiale de l'entreprise.

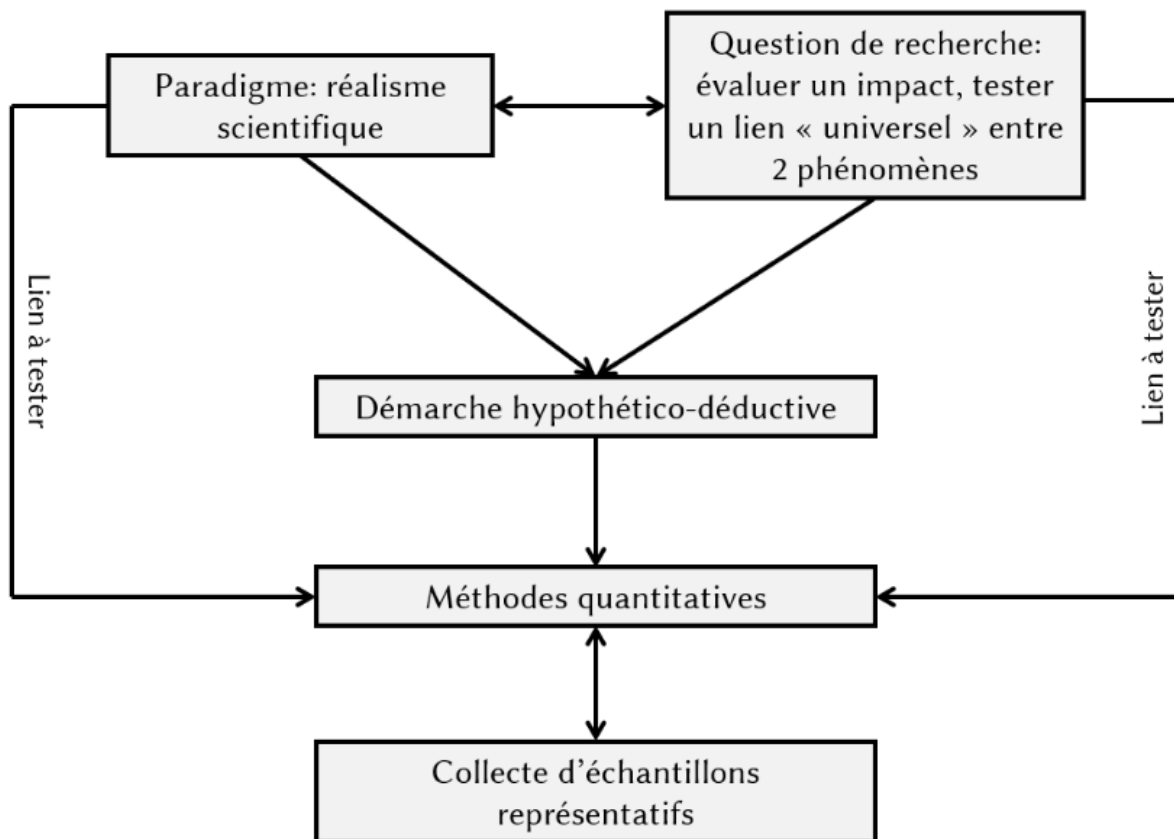
Après avoir validé l'index, nous l'utilisons pour répondre à la troisième sous-question de recherche portant sur le lien entre l'implication des clients et l'intention de croissance. Pour cela, nous avons procédé à une nouvelle collecte de données, sur un échantillon plus large et plus récent de jeunes entreprises fondées dans la région Auvergne-Rhône-Alpes en 2016 et 2017, c'est-à-dire quelques mois seulement avant la collecte. Nous testons nos hypothèses avec une série de régressions linéaires par la méthode des moindres carrés.

Finalement, la quatrième sous-question de recherche prend la relation entre l'entrepreneur et l'environnement dans l'autre sens. Ce n'est plus l'entrepreneur qui reçoit et

interprète les signaux de son environnement, mais l'environnement qui reçoit des signaux émis par l'entrepreneur et apporte son soutien, ou non. Nous étudions cette question dans un cadre semi-expérimental, grâce aux données de la plateforme Indiegogo sur le financement participatif. Nous avons pu collecter les informations concernant l'ensemble des campagnes créées entre 2008 et 2013 ; nous les analysons encore une fois grâce à une série de régressions linéaires complétés par des analyses du vocabulaire des *pitch*, de façon quantitative.

Nous répondons à ces quatre sous-questions de recherche en adoptant une démarche hypothético-déductive, ce qui est en accord à la fois avec les méthodes quantitatives que nous employons et avec le paradigme de réalisme scientifique dans lequel nous nous sommes placés au début de ce travail. La figure 10, ci-dessous, résume la cohérence de notre démarche, depuis notre vision du monde jusqu'à notre façon d'analyser nos données.

Figure 10. Cohérence de la démarche



Chapitre 3

Article 1. Propriétés et Survie des Organisations Émergentes

Chapitre 1 Le processus de création, l'entrepreneur et l'environnement			
Chapitre 2 Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche			
Chapitre 3 Article 1 Rôle des 4 propriétés des organisations émergentes : intention, frontières, ressources, échanges	Chapitre 4 Article 2 Échanges : définition des interactions avec les clients potentiels, en vue d'accumuler de la connaissance	Chapitre 5 Article 3 Interactions avec les clients potentiels selon le potentiel de croissance des entreprises	Chapitre 6 Article 4 Signal et acquisition de ressources : d'autres formes d'interaction avec les clients potentiels
Chapitre 7 Synthèse et discussion des résultats Apports de la recherche Limites et perspectives			

PLAN DU CHAPITRE 3

1	Résumé étendu	135
1.1	Objectif.....	135
1.2	Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général.....	136
1.3	Méthodologie de la recherche	137
1.4	Résultats	137
1.5	Implications dans le cadre de ce travail de thèse	137
1.6	Valorisation de cette recherche.....	138
2	Introduction	139
3	Theory and Hypotheses	141
3.1	The initial conditions and the survival of firms	142
3.2	The properties of emerging organizations.....	144
3.2.1	Intention.....	145
3.2.2	Boundaries.....	145
3.2.3	Resources	146
3.2.4	Exchanges.....	147
4	Method.....	148
4.1	Description of the sample.....	148
4.2	Model.....	149
4.3	Dependent variables	150
4.4	Independent variables	150
4.4.1	Intention.....	150
4.4.2	Boundaries.....	151
4.4.3	Resources	151
4.4.4	Exchanges.....	151
4.5	Control variables	152
4.6	Cleaning.....	152
5	Results.....	153
5.1	Descriptive statistics.....	153
5.2	Analyses of the effects.....	156
5.3	Robustness checks:.....	159
6	Discussion and Conclusion.....	160
6.1	Limitations and future research.....	163

1 Résumé étendu

Cet article a fait l'objet d'une communication sous le titre : Buffart, M. (2017) The Impact of the Properties of Emerging Organization on Firm Survival. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Norman, OK, USA.

1.1 Objectif

Ce premier article de la thèse part du constat général de la thèse : la création de nouvelles entreprises aurait un impact positif sur l'économie, mais la plupart des nouvelles entreprises ne parviennent pas à créer de la valeur de manière durable. Elles ne réussissent pas à passer le cap des premières années d'existence. En d'autres termes, nous ne savons pas créer des entreprises pérennes.

Dans cet article, nous cherchons à contribuer à la discussion de la survie des jeunes entreprises en faisant un lien entre le niveau de développement des propriétés des organisations émergentes (Katz and Gartner, 1988) de l'entreprise au moment de sa création et ses chances de fermetures dans les années qui suivent. Trois théories nous permettent d'émettre des hypothèses concernant les relations entre les conditions, les expériences et les actions initiales des nouvelles entreprises sur la probabilité de défaillance à long terme de l'entreprise. La théorie de l'écologie des populations d'organisations postule que les changements dans les organisations sont marginaux ou inexistantes (Hannan & Freeman, 1977, 1984). La perspective de l'impression ("*imprinting*" en anglais) nous indique que les expériences initiales peuvent jouer un rôle crucial et permanent dans de nombreux phénomènes ultérieurs (Immelmann, 1975). La perspective des chemins de dépendance ("*path dependency theory*" en anglais) nous indique que les actions initiales conduisent à des chemins spécifiques qui sont difficiles à changer à mesure que le temps passé sur ces chemins s'allonge (Arthur, 1994, David, 1985).

Nous appliquons ces trois théories au modèle de Katz et Gartner (1988) qui définit les organisations émergentes et nous posons quatre hypothèses : (1) le niveau d'intention de créer une entreprise, (2) le développement des frontières initiales de l'entreprise, (3) la quantité de ressources initiales et (4) le niveau d'échanges initiaux ont tendance à limiter le risque de fermeture de l'entreprise, même des années après l'émergence de la nouvelle entreprise.

1.2 Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général

Cet article s'inscrit dans le cadre conceptuel général en traitant directement des actions initiales des fondateurs et de l'impact sur le développement à long terme de l'entreprise. Ici, la création d'entreprise est vu comme un processus, comme dans la première section de notre chapitre théorique. Ce processus fait tendre l'entreprise vers l'émergence alors que les entrepreneurs développent les propriétés de leur organisation : l'intention, les frontières, les ressources et les échanges (Katz & Gartner, 1988). Une fois que l'entreprise est reconnue comme émergente, la façon dont les entrepreneurs auront développé ces propriétés pendant la phase de gestation aura un impact sur la suite du processus de développement de l'entreprise, pour la phase de maturité ou pour la survie de l'entrepris.

Cet article se positionne également dans le cadre conceptuel général de la thèse sur les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage. En effet, il présente un premier aspect de ces interactions entre les entrepreneurs et leur environnement en vue du développement de leur entreprise en montrant comment les échanges initiaux avec les clients vont favoriser la survie de l'entreprise. Ici, les échanges initiaux sont une des propriétés des organisations émergentes, suivant le modèle de Katz et Gartner (1988).

1.3 Méthodologie de la recherche

Dans cet article, nous étudions les effets des propriétés des organisations émergentes (Katz & Gartner, 1988) sur la survie de l'entreprise au moyen d'une régression de Cox (1972) et des données privées de l'enquête *Kauffman Firm Survey* réalisée par la fondation Kauffman aux Etats-Unis entre 2004 et 2011. Cette base de données comprend 4928 observations issues d'un échantillon représentatif de la population des entreprises américaines fondées en 2004. Elle fournit des informations sur les caractéristiques générales des entreprises, la stratégie et l'innovation, l'organisation, les ressources humaines, les données financières et les données démographiques. Il s'agit donc d'un point important de cette thèse, puisque l'enquête inclut des informations sur les propriétés de l'entreprise à partir de l'émergence et sur sa survie pour les huit années à venir. De plus, les données ont été collectées directement auprès des entrepreneurs, qui sont les à même de fournir des informations sur leur stratégie et leur entreprise.

1.4 Résultats

Nos résultats montrent que le développement de chacune des propriétés des organisations émergentes (l'intention, les frontières, les ressources et les échanges) contribue à augmenter l'espérance de vie des nouvelles entreprises bien après la phase d'émergence. Ainsi, nous montrons que les actions des entrepreneurs pendant le processus de création auront un effet majeur sur toute la vie de l'entreprise. Une fois établie, l'entreprise a moins de marge de manœuvre et moins de flexibilité : un développement sous-optimal de ses propriétés aura tendance à la conduire vers l'échec plutôt que vers une réadaptation.

1.5 Implications dans le cadre de ce travail de thèse

Ce premier article permet de renforcer le cadre général de la thèse. Il présente des résultats à la fois sur l'échec de nombreuses jeunes entreprises, mais il propose aussi des pistes. Par exemple, nous montrons également que les échanges avec l'environnement (les

clients, les partenaires industrielles et les institutions dans l'environnement) contribuent tous de façon significative à la survie de l'entreprise. Il s'agit d'une première réponse à notre question de recherche générale sur le rôle des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement durant la phase de démarrage en vue du développement de l'entreprise.

1.6 Valorisation de cette recherche

- Février 2017 Obtention d'un accès d'un an à l'enclave NORC de la *Ewing Marion Kauffman Foundation*.
- Juin 2017 Communication : Buffart, M. The Impact of the Properties of Emerging Organization on Firm Survival. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Norman, OK, USA.
- Février 2017 Accès à l'enclave NORC renouvelé pour un an.

2 Introduction

New venture creation is said to have a positive impact on the economy, but most new ventures fail to create value in a sustainable way. They fail to pass the critical time of first years of existence (Brüderl, Preisendörfer, & Ziegler, 1992), and the issue of firm survival is central among strategy and entrepreneurship scholars. It is also of much importance for practitioners, especially regarding young ventures, which are the most subjects to the liabilities of newness.

The issue of firm survival has been studied for 30 years (e.g., Romanelli, 1989), yet our understanding of the issue remains limited. As such, the topic is still very active, and new insights are regularly brought to our understanding of this central issue of entrepreneurship (Coad, Frankish, Roberts, & Storey, 2013; Geroski, Mata, & Portugal, 2010; Hyytinen, Pajarinen, & Rouvinen, 2015): why do some new firms survive while most do not?

Some early conditions of firms influence long-term survival, even many years after founding (Geroski *et al.*, 2010). Ecology of organizations theory tells us that changes within organizations are marginal or nonexistent (Hannan & Freeman, 1977, 1984). The imprinting perspective tells us that initial experiences may play a “crucial” and “permanent” role in many later phenomena (Immelmann, 1975). The path dependence perspective tells us that initial actions lead to specific paths that are difficult to change as time spent on those paths gets longer (Arthur, 1994; David, 1985). As such, early experiences seem to be good predictors of the likelihood of long-term firm survival.

Focusing on the early experiences of ventures, Katz and Gartner (1988) defined an emerging organization as having four properties: intentionality, boundaries, resources, and exchanges. An emerging venture can be identified with at least one of these properties, and the venture emerges once it gathers the four properties of emerging organizations. Although the emergence model has been empirically validated (Brush, Manolova, & Edelman, 2008;

Manolova, Edelman, Brush, & Rotefoss, 2012), no study has considered the impact of the development of the four properties on the later stage of the venture. Yet, the development of the four properties is the very initial experience of all new ventures: it may have a “crucial” and “permanent” impact on many later phenomena (Immelmann, 1975).

In this paper, we intend to fill this gap by identifying linkages between the development of the properties of emerging organizations and long-term firm survival. As such, we study the impact of the properties of emerging organization far beyond the startup phase of the firm (Zahra, Ireland and Hitt, 2000), up to 8 years after emergence. More precisely, we study the relationship between the four properties and the likelihood of unsuccessful exit. An unsuccessful exit is when a business permanently stopped all operations with no further plan of continuing in a different entity, through merger or acquisition, for instance (see e.g. Lee & Lee, 2015). Our central argument is that the early experience of the founders to achieve a successful development of the properties of an emerging organization will be imprinted later in the life of the venture. If they managed to successfully develop routines to learn and adapt to the development of the properties of an emerging organization, they might also benefit from those learning and adaptation routines later on. The learning capabilities and knowledge resource of the founders have been said to have no systematic impact on the survival and growth of the venture, but the empirical measures were usually industry, management or startup experience (Coad *et al.*, 2013). These long-term experiences do not show the ability of the founder to learn and adapt in a short time in an uncertain context.

We use a proportional hazard model to assess the link between the properties of emerging organizations and long-term survival. We conduct our analyses on the NORC enclave of the Kauffman Firm Survey dataset, collected by the Ewing Marion Kauffman Foundation (DesRoches, Potter, Santos, Sengmavong, & Zheng, 2012), including a sample of 4928 firms founded in 2004 in the United-States and followed over eight years. These

longitudinal data are particularly interesting for us because they include information on a sample of ventures from their time of emergence to far beyond the three-to-five-year critical period usually considered when studying new venture survival (Chrisman, Bauerschmidt, & Hofer, 1998).

This paper contributes to entrepreneurship literature by proposing a model predicting new venture survival based on what firm founders have developed to make their firm emerge. Along with the liabilities of newness, initial conditions are the cause of the high failure rate of new firms. We claim that initial conditions are also the cause of long-term exit of firms. Previous studies have mainly focused on the role of the initial environment and human capital, such as previous experience, gender, or other predictors of new venture survival (e.g., Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994; Delmar & Shane, 2006; Geroski *et al.*, 2010). Those findings are very interesting from an economic or policy perspective, but the entrepreneurs cannot do much about these factors when starting their business. On the contrary, the perspective we adopt is clearly embedded in entrepreneurship as a practice: we show how the initial efforts of founders to make their venture emerge will help them in terms of the long-term survival of their venture.

In the next section, we offer a brief literature review on the initial conditions of firms and firm survival. We also present the model of the four properties of emerging organizations.

3 Theory and Hypotheses

New ventures suffer from liabilities of newness (Stinchcombe, 1965): they are likely to fail because they are new (Freeman, Carroll, & Hannan, 1983; Romanelli, 1989). Thus, early studies on the topic of venture survival have tried to understand what could explain the exit rate of young ventures.

The predictors of survival can be found in three categories: (1) the founders or the organization, (2) the environment and (3) the strategy of the firm. Predictors related to the founders or to the organization often follow the resource-based view of the firm (Chrisman *et al.*, 1998; Cooper *et al.*, 1994; Romanelli, 1989). In the resource-based view, firms need a rare and inimitable combination of resources to create a unique competitive advantage that will allow them to create value (Barney, 1991). New ventures lack resources (such as financial capital, human capital, legitimacy, knowledge, etc.) or their resource combination is suboptimal. Therefore, they fail. Many empirical studies have shown that firm resources were a good buffer against the liabilities of newness (see, e.g., the literature review of Gilbert, McDougall, & Audretsch, 2006). Predictors related to the environment usually include the market uncertainty (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007), competitiveness, and growth rate of the industry (P. Phillips, Covin, Robinson, & Wiley, 1994), while predictors related to the strategy of the firms rely on Porter's theory of diversification versus specialization (Bruderl, Preisendorfer, & Ziegler, 1992; Roure & Keeley, 1990).

Entrepreneurship literature has largely focused on the founders' predictors and the environmental predictors. The third category, regarding strategy, has been poorly investigated, yet young firms rarely behave like established firms. For instance, Hyytinen and his colleagues (2015) showed that a high level of innovativeness increases the likelihood of failure of young firms, while it is positive for older firms (Calcantone, Cavusgil, & Zhao, 2002). Our paper focuses on the strategies of founders, along with the development of the four properties of emerging organizations, and firm survival.

3.1 The initial conditions and the survival of firms

Three arguments favor the prediction of long-term firm survival based on its initial conditions: (1) the ecology of organization argument, (2) the imprinting argument, and (3) the path-dependent argument.

The theory of the ecology of organizations tells us that firms have very little margin for change and that adaptation to the environment occurs at the level of new firm generations (Hannan & Freeman, 1977). A firm survives if it fits the environment. When new firms are introduced in an environment, there will occur a natural selection and only those with an efficient combination of resources will survive (Delmar, McKelvie, & Wennberg, 2013). If the combination of resources is suboptimal in the environment, the firm will disband after acknowledging its low efficiency or when its resources have been consumed. Therefore, early conditions would be good predictors of long-term firm performance. Geroski and his colleagues (2010) found some support for this theory. They showed that a firm's initial resources influenced firm survival up to ten years after founding. The effect is almost stable over time.

The imprinting theory tells us that initial experiences are more likely to have a “crucial” and “permanent” impact on many later phenomena (Immelmann, 1975), including later performance. Indeed, when the organization is still emerging, an event is more likely to stay anchored in its memory. The first experience will be the most impactful for choosing how to behave in similar situations in the future. For instance, if founders experience an early success while developing their venture, they may naturally associate their first actions with success, and they are more likely to reproduce them later. This perspective shows how initial structural conditions persist over time. As such, the initial behaviors of founders are likely to have a very persistent influence throughout the life of the venture.

The path dependence theory tells us how strategic choices are embedded in a historical context (Arthur, 1994) through a “self-reinforcing process” or “entrapping process” (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009) of some previous actions. Initial choices of founders will lead them to one growth path. While going further on this path, they will be less likely able to change direction. Consequently, some choices at the beginning of the organizational emergence

process may force or prevent the firm from making some future choices. As such, initial self-reinforcing events are likely to have a greater impact on the venture than later ones (Stack & Gartland, 2003). For instance, the initial patterns of development of the four properties of emerging organizations may be quite difficult to change while the firm is further developing. The following section highlights some elements of those properties of emerging organizations.

3.2 The properties of emerging organizations

The initial experiences of a firm occur during the nascent phase, when the firm is trying to emerge. Katz and Gartner (1988) developed a framework to assess organizational emergence. A new organization can be identified as having four properties: intentionality, boundaries, resources, and exchange. The existence and interaction of these four properties are the outcomes of a new venture-creation process. The four properties do not always come into existence in the same order (Brush *et al.*, 2008). In addition, new ventures often face resource scarcity, roughly developed exchanges, unclear boundaries and an intention to start that varies among firm founders.

We claim that the development of the four properties of emerging organizations is a set of experiences and decisions that will shape the long-term development of the venture. Because a venture emerges once it gathers the four properties of emerging organizations, the efforts to make those properties come into existence and interact are the initial experiences of the firm. Thus, an intention to start, creating boundaries, accumulating and organizing resources, or starting exchanges with the environment should have a crucial and permanent impact on the long-term development of the organization. Moreover, the way the properties of emerging organizations are developed will be difficult to change over time and will therefore predict the long-term performance of firms. In general, the development of the properties of emerging organization will require the founders to learn quickly and adjust their

behavior toward their organization in a highly uncertain environment. These capabilities will be useful to adjusting and shaping the firm to environmental and organizational changes. Thus, the four properties of an emerging organization will be indicators of the ability of the firm to later maintain its fit with the environment.

3.2.1 *Intention*

The first property of emerging organizations is intention (Katz & Gartner, 1988). This is the existence of an agent seeking to achieve the creation of a new venture. Krueger (1993) defines intention as “the degree of commitment toward some future target behavior.” Erikson (2002) defines it as a part of the entrepreneurial commitment, assessed by the presence of some actions toward achieving a goal: a greater intention to start would represent a greater commitment toward the business. Consequently, when the venture emerges, if the intention to start was greater, the founders are likely to have committed more effort toward the initial development of the venture. The venture will thus be more likely to overcome potential hazards and increase its likelihood of survival. In addition, the initial commitment toward the venture during the nascent phase is an initial experience that is likely to last. A greater initial commitment toward the venture is likely to translate as a higher likelihood to pursuing the activity, even in case of casualties. Thus, the higher the intention, the more founders are committed to the venture, and the more likely the new venture will survive.

H1: A stronger intention to start increases the likelihood of pursuing the activity.

3.2.2 *Boundaries*

The second property of emerging organizations is the presence of boundaries. Brush *et al.* (2008) define boundaries as the “space where the organization exerts some control over the resources in its environment” (page 549). When the firm boundaries are clearer, the resources of the new organization are less likely to be ineffectually scattered (Seru, 2014).

Thus, the boundaries of the firm are a protection against resource loss. As such, they should increase the likelihood of venture survival.

Well-defined boundaries are also closely linked to the identity of the venture (Santos & Eisenhardt, 2009). A salient identity allows for a better prediction of the firm's behavior (Fauchart & Gruber, 2011), and a more distinctive identity makes the firm more plausible for investors (Navis & Glynn, 2011). As such, investors are more likely to address the needs of a venture with a salient identity. Moreover, a new venture in a market with a weak identity is more likely to endure the negative effect of a strategic error (Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006). On the other hand, a stronger identity allows for an increase in venture visibility and legitimacy, and as such increases its likelihood of being seen in the industry, and of developing its customer base and its partnerships (Delmar & Shane, 2004). Consequently, visible and well-defined boundaries are likely to be beneficial to the venture in its environment.

H2: Visible and well-defined boundaries increase the likelihood of venture survival.

3.2.3 Resources

The third property of emerging organizations is resources. Financial resources have been associated with a higher likelihood of venture survival, both theoretically and empirically, in many studies (see, *e.g.*, Coad *et al.*, 2013; Coleman, Cotei, & Farhat, 2013; Geroski *et al.*, 2010; Sapienza *et al.*, 2006). Resource accumulation and combination for the creation of a competitive advantage has been advocated as being path dependent (Alvarez & Busenitz, 2001). Thus, the initial choices in terms of resource accumulation and combination will be correlated with a long-term survival. In addition, a higher level of resources will provide more flexibility to the new venture to experiment, make mistakes, and improve its fit to the environment (Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011). Thus, a higher level of available

resources when the structure of the firm is not fully settled would provide more opportunities for the venture to develop a better fit with the environment.

The initial accumulation of resources is also a sign that the venture developed the capability to gather resources when it was still in the nascent phase, when it had few signals to send to convince the public of the legitimacy and viability of its entrepreneurial project (Kim, Buffart, & Croidieu, 2016; Lounsbury & Glynn, 2001). This means that this venture was able to acquire resources when firm boundaries and exchanges were still under construction. This capability is likely to help the venture gather new resources it will need in the future, while the legitimacy and exchanges will be more developed. Thus, an accumulation of resources as an initial condition is a sign of a higher likelihood of venture survival.

Thus, an accumulation of resources at an early stage of the venture facilitates survival, both because the venture benefits from greater resources, and as a sign of its capability to quickly accumulate resources as a humble but legitimate organization in a highly uncertain context.

H3: Greater initial resources increase the likelihood of venture survival.

3.2.4 Exchanges

The last property of emerging organization is firm exchanges. These are all the transactions that take place within or beyond the boundaries of the organization (Brush *et al.*, 2008). The exchanges of goods against payment are a necessary survival condition of most ventures. If the cost of early goods is lower than the revenue of exchanges, early exchanges bring resources to the firm. In addition, early exchanges with customers are a way to develop firm legitimacy (Wang, Song, & Zhao, 2014). As such, early exchanges will favor later exchanges. Thus, more exchanges with the market or the environment would increase the likelihood of survival.

In addition, exchanges with early buyers would reduce market uncertainty. The more the product is innovative, the more the company is likely to have a competitive advantage; however, it also has a higher likelihood of developing a product that will not find its market. The development of a competitive advantage through small batches, with regular interaction with the environment, is a way to reduce risk in a context of high uncertainty (Sirmon *et al.*, 2007). Thus, among useful exchanges, having early buyers seems very profitable for venture survival because they bring resources and legitimacy, and also reduce uncertainty about the fit with the environment.

Exchanges with other types of partners might also be useful. Some firms try to reduce risk related to uncertainty by contracting alliances with industry partners to exchange knowledge (Santoro & McGill, 2005; Singh, 1997). Using technology already developed by partners and developing incremental innovation regarding that technology would reduce the risk of unsuccessful outcomes from the R&D process, which a new venture cannot afford. Moreover, exchanging technology and intellectual property with industry partners is a sign that the early venture was capable of being visible and recognized in the industry. The capabilities developed to create those exchanges will be useful to maintaining a position later in the industry. As such, early exchanges with the market and the industry increase the likelihood of venture survival.

H4: More initial exchanges with the environment increases the likelihood of venture survival.

4 Method

4.1 Description of the sample

We test our model on the NORC enclave of the Kauffman Firm Survey dataset (KFS). This longitudinal data was collected over eight years by the Ewing Marion Kauffman Foundation on a sample of 4928 firms founded in the United States in 2004. This dataset is of

major interest because all of the firms in the sample were founded in the same year and in the same country and were followed from their emergence until long after the emergence of the venture. Moreover, the dataset is made of a weighted stratified sample, representative of the US population of firms founded in 2004 (DesRoches *et al.*, 2012), while many previous studies on new venture survival provide results that are not representative of a general population of firms (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). Moreover, the data were collected from the startup founders, which are the most reliable for delivering information on the venture at launching time.

The data allow a fine grain analysis on new firm endurance and exit. The survey includes five sets of questions: (1) general business characteristics (such as industry sector or location), (2) strategy and innovation (including questions on access to market, intellectual properties, and alliances) (3) business organization and human resources, (4) financial data, and (5) demographics. In addition, the dataset includes information on all aspects of the business structure, market access, and innovation strategies. To our knowledge, this is a unique dataset both in design and in its eight-year span.

4.2 Model

We base our analytical strategy on a Cox Proportional Hazard model (Cox, 1972). It takes into account the right-censored data for those firms that drop out of the sample while still being active. The hazard function is usually presented in the form of

$$\lambda(t | X_i) = \lambda_0(t)e^{\beta X_i}$$

where λ_0 is the baseline hazard (the risk of hazard at time t independently of any covariates) and X_i is the vector of independent covariates for firm i . In other words, we try to estimate how more likely a firm with specific properties is not to survive after time t compared to the baseline firm. A negative coefficient translates into a lower likelihood of exit. In other words, a negative coefficient translates into a higher likelihood of survival.

4.3 Dependent variables

Our dependent variable comprises the time of the last observation (in years) and a measure of unsuccessful exit event. The Kauffman event variable includes successful and unsuccessful exits (Bates, 2005). An unsuccessful exit is when a business permanently stopped all operations with no further plan of continuing in a different entity, through merger or acquisition, for instance. In our study, we considered that the exit event occurred only in the case of an unsuccessful exit. Zahra and his colleagues (2000), in line with many different authors (Brush, 1995, Bantel, 1998, Shrader, 1996) argued that firms could be considered as new ventures after up to 6 years of existence. In our model, we considered the exit event up to 8 years after emergence. This is at a time the firm is not a new venture anymore.

4.4 Independent variables

Because we are interested in the output of the founders' efforts to develop the properties of emerging organizations during the nascent phase, all our independent variables were measured at the startup time (year 0). This is also consistent with other studies on this topic (Geroski *et al.*, 2010; Wang *et al.*, 2014). In the Kauffman Firm Survey, t_0 (2004) corresponds to the year the business started (we have no left-truncation issue). This is consistent with our definition of the time for initial conditions, when the new venture has just finished the emerging phase.

4.4.1 *Intention*

The first property of emerging organizations is the intention to start. Consistently with our theoretical development, we measure intention as “a degree of commitment” (Krueger, 1993). This is also consistent with previous measures of intention (see, *e.g.*, Brush *et al.*, 2008). The intention to start translates into a commitment toward the business, one that can still be visible when the business just started. Thus, we measure the intention using the commitment (the work time per week) that the primary owner spent on the business. This method is

consistent with previous studies (e.g., Coleman & Robb, 2009). More than half of the firms in the sample are single-owned, and most firms have a clear primary owner.

4.4.2 *Boundaries*

The boundaries of a venture are the elements that make it an independent and distinct entity (Santos & Eisenhardt, 2005). All the firms in our sample have some type of boundary, as they are all independent legal entities (this is one of the screening conditions). In addition to the legal boundaries, we focused on two proxies of visible and well-defined boundaries. We used a measure of visible spatial boundaries and online visibility. The venture has spatial boundaries if it has a space to exert the activity (either bought, leased, or rented). We also used a dichotomous variable for the existence of a company website to assess the online visible and well-defined boundaries.

4.4.3 *Resources*

We measure resources using the log of the value of the assets owned by the ventures. As robustness checks, we control for possession of intellectual property and number of employees. Contrary to previous studies (e.g., Cooper *et al.*, 1994; Kim, Aldrich, & Keister, 2006), we do not consider the human capital of the founder as a resource, as we focus on the outcome of the founder's effort to develop the properties of emerging organizations. The founder's human capital is not an outcome of the development of the properties of emerging organizations. However, we control for it as a robustness check.

4.4.4 *Exchanges*

In the theoretical development, we considered the exchanges with the market and the other types of exchanges a venture can develop with stakeholders. We measured the exchange with the market through the natural log of revenues at year 0. This is consistent with previous studies (Brush *et al.*, 2008; Wang *et al.*, 2014). We measured the presence of exchanges with

other stakeholders using the assessment of intellectual property exchanges (licensing in or out) and the existence of loans (with other businesses or with institutions).

4.5 Control variables

In the theory section of this paper, we observed that three groups of predictors may affect the survival of new ventures: (1) predictors related to the founders or to the organization, (2) predictors related to the environment and (3) predictors related to the strategy. The development of the properties of an emerging organization is related to the strategy of the new venture. In addition, we control for the main predictors related to the founders and the organization with the legal status of the firm, the level of experience of the primary founder in new venture creation, the level of experience in the industry and the level of education. We also control for the predictors related to the environment using the main industry sectors and the type of goods sold by the firm (products or service).

4.6 Cleaning

The Kauffman Firm Survey dataset requires no cleaning or data manipulation before use (Farhat & Robb, 2014). We also have no bias of truncated sample because all the companies in the sample were created the same year, which is also their founding year.

We focus our analyses on the independent businesses, created by a single person or a group of persons because the intention, boundaries, access to resources and exchanges might be very different between independent firms and spin-outs, which are also present in the original sample.

Lastly, we use weighted measures to compensate for the stratification of the sample and to obtain results that are representative of the population of new US ventures in 2004, following the guidelines in the Kauffman Firm Survey documentation.

5 Results

5.1 Descriptive statistics

Our study includes a sample of 4143 firms created in 2004. Figure 11 shows a Kaplan-Meyer graph of the firm exit rate. 1723 firms (42%) were still active eight years after creation. In total, over the period 2004-2011, unsuccessful exit events occurred 1623 times (39%) and 797 firms dropped the sample with no recorded unsuccessful exit (19%). While estimating the number of active firms in the population, taking the sample strata into account, we find a proportion of 39% still active after 8 years. As a comparison, Delmar *et al.* (2013), using a Swedish sample, found that 35% of ventures were still active after 8 years. Our results are quite similar.

Figure 11. Kaplan-Meyer graph of the exit rate

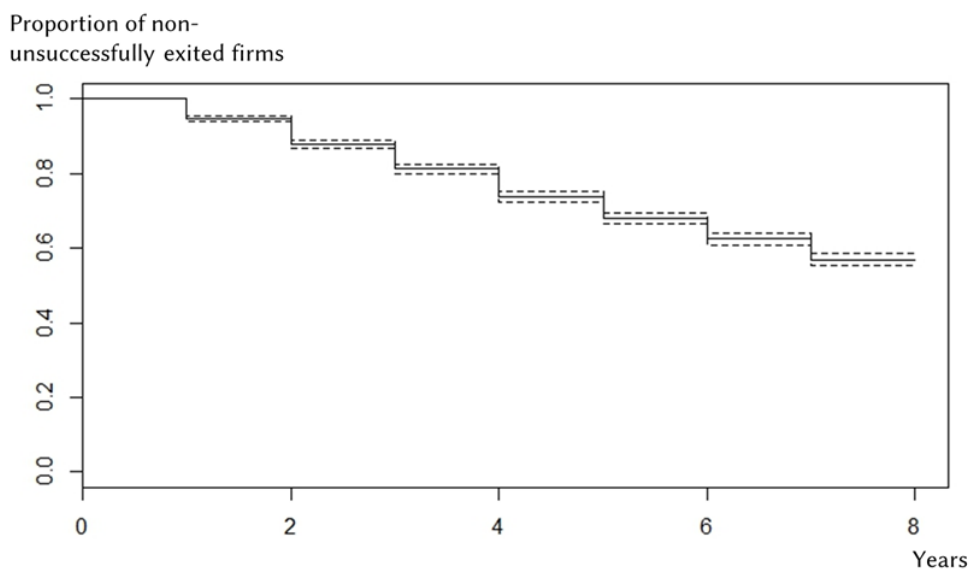


Table 4 gives the descriptive statistics of our variables. We notice quite heterogeneous early experiences. This is good for testing our hypotheses on the role of early experience on firm survival. The average time worked per week by the primary owner on the business, representing intention, was of 42 hours, with a standard deviation of 24 hours. The firms also

have a heterogeneous development of their boundaries at startup. 44% of firms had a website at emergence time and 41% had a proper location.

Table 4. Descriptive Statistics

Variable name	Mean	Std. Deviation	Median
1. Duration	5.615	2.529	6
2. Exit event occurred	0.392	binomial	-
<i>Intention</i>			
3. Hours worked per week (primary owner)	41.700	23.940	40
<i>Boundaries</i>			
4. Have a website	0.444	binomial	-
5. Have a proper location	0.413	binomial	-
<i>Resources</i>			
6. Value of assets (log)	7.659	6.992	9.798
7. Have intellectual properties	0.200	binomial	-
8. Number of full-time employees	1.017	3.201	0
<i>Exchanges</i>			
9. Total revenue (log)	2.371	10.578	8.780
10. Made IP exchanges	0.070	binomial	-
11. Made a loan from an institution	0.073	binomial	-
12. Made a loan from another business	0.023	binomial	-
<i>Controls: experience</i>			
13. Industry experience (primary owner)	12.940	10.602	10
14. Startup experience (primary owner)	0.929	1.989	0
<i>Controls: legal status</i>			
15. Legal status: LLC	0.314	binomial	-
16. Legal status: S-Corporation	0.207	binomial	-
17. Legal status: C-Corporation	0.087	binomial	-
<i>Controls: industry</i>			
18. NAICS 54 and 55	0.263	binomial	-
19. Manufacturing	0.141	binomial	-
20. Retail	0.098	binomial	-
21. Other services	0.094	binomial	-
22. Construction	0.084	binomial	-
23. NAICS 56	0.072	binomial	-
24. Wholesale	0.043	binomial	-
25. Finance	0.038	binomial	-
26. Real estate	0.036	binomial	-
27. Information	0.035	binomial	-
<i>Controls: goods sold</i>			
28. Provide a service	0.857	binomial	-
29. Provide a product	0.498	binomial	-

Note: N = 4,143. All the measures are from the baseline survey (2004), except the duration and the exit event.

Table 5. Correlation Matrix for the dependent and independent variable

	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
3. hours	1																												
4. website	.17	1																											
5. location	.30	.14	1																										
6. asset (log)	.29	.07	.15	1																									
7. IP	.09	.23	.08	.01	1																								
8. FT employees	.16	.11	.24	.12	.06	1																							
9. revenue (log)	.20	.07	.08	.30	-.02	.10	1																						
10. IP exch.	.08	.11	.06	.03	.24	.04	.03	1																					
11. inst. loan	.09	-.01	.17	.14	-.03	.19	.06	.00	1																				
12. bus. loan	.04	.03	.11	.04	.03	.07	.02	.02	.03	1																			
13. indus. XP	.08	-.08	.04	.02	-.01	.06	.04	.01	.04	.02	1																		
14. start-up XP	.01	.06	.13	.02	.08	.14	-.01	.07	.03	.11	.09	1																	
15. LLC	.01	.08	.04	.04	.04	.00	.03	.01	.01	.02	.02	.07	1																
16. S-Corp	.10	.08	.13	.06	.01	.09	.03	.00	.08	.03	.04	.00	-.35	1															
17. C-Corp	.07	.04	.11	.03	.11	.13	-.04	.07	.00	.05	.01	.07	-.21	-.16	1														
18. Pro.mgt	-.03	.07	-.16	-.02	.03	-.04	.07	.04	-.08	-.01	.14	-.02	.06	.01	-.03	1													
19. Manuf.	.05	.11	.14	.04	.11	.09	-.02	.08	.03	.04	.04	.04	-.02	.03	.11	-.24	1												
20. Retail	.02	.02	.16	.02	-.02	-.03	.01	-.02	.04	-.02	-.13	.02	-.02	-.02	-.01	-.20	-.13	1											
21. oth. serv.	-.03	-.08	.02	-.05	-.05	-.05	-.01	-.05	-.01	-.02	.00	-.06	-.07	-.06	-.05	-.19	-.13	-.11	1										
22. Construct.	.03	-.15	-.12	.02	-.11	.04	.00	-.05	.01	-.01	.05	-.03	-.01	.04	-.03	-.18	-.12	-.10	-.10	1									
23. naics 56	-.06	-.03	-.09	-.02	-.03	-.02	-.03	-.01	-.02	.00	-.04	-.02	.00	-.02	.00	-.17	-.11	-.09	-.09	-.08	1								
24. wholesal.	.05	.03	.05	.04	.03	.00	.02	.01	-.01	.03	-.04	.00	-.01	.02	.03	-.13	-.09	-.07	-.07	-.06	-.06	1							
25. finance	-.03	-.01	.07	.00	-.04	.03	-.06	-.02	.00	.02	-.01	.05	.04	.03	.00	-.12	-.08	-.07	-.06	-.06	-.06	-.04	1						
26. real estate	-.07	-.06	-.01	.02	-.05	-.03	.00	-.02	.02	.01	-.08	.03	.07	.00	-.02	-.12	-.08	-.06	-.06	-.06	-.05	-.04	-.04	1					
27. info.	-.02	.11	-.02	-.03	.10	-.02	-.01	.05	-.01	-.02	-.02	.01	-.02	.00	-.03	-.11	-.08	-.06	-.06	-.06	-.05	-.04	-.04	-.04	1				
28. service	.05	-.07	-.06	.00	-.13	.00	.09	-.02	-.03	-.01	.08	-.05	.01	.02	-.07	.18	-.28	-.21	.12	.08	.08	-.14	.04	.03	.03	1			
29. product	.09	.13	.19	.10	.18	.06	.02	.12	.06	.03	-.09	.06	-.03	.01	.06	-.19	.27	.27	-.11	-.05	-.13	.18	-.06	-.09	.04	-.40	1		

Note: Variable names are shortened. Variable numbers correspond to those in the table 1.

While many previous studies indicate that greater initial resources increase the likelihood of survival, most new firms have no or little early access to resources, and so this would therefore not be helpful in explaining their survival. As such, most ventures in our sample were suffering from liabilities of newness and smallness: the median value of assets was \$18,000. 68% of firms have no employees and 90% have 2 employees or less at year 0. Similarly, 80% of firms have no intellectual property. As for exchanges, the median revenue of the ventures in our sample was about \$6,000 in 2004. This number is small because 36% of ventures had no revenue in year 0. While excluding the firms with no revenue, the median revenue is \$35,000. 7% of firms in the sample proceeded to exchanges of intellectual property with other stakeholders, and 7% made loans. Table 5 gives the correlation matrix of the different covariates in our model. The correlation matrix presents no potential issue for the rest of our analyses.

5.2 Analyses of the effects

Table 6 presents six Cox proportional hazard models. We test the effect of each property separately (models 1 to 4, namely, intention, boundaries, resources, and exchanges). We then test the effects of the four properties on survival in a single model (model 5). Model 0 includes only the control variables.

Hypothesis 1 states that a stronger intention to start increases the likelihood of pursuing the activity. The intention (measured with the commitment of the primary owner at year 0) is negatively correlated with the likelihood of exit ($\beta = -.004$; $p < .001$), both in model 1 and in model 5. This means that the more the founder develops an experience of strong commitment to the business during the early stage of its development, the more likely the business is to survive, to pursue the activity. This supports hypothesis 1.

Table 6. Cox Proportional Hazard model

Variables	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
13. Industry experience	-0.011*** (0.001)	-0.010*** (0.001)	-0.011*** (0.001)	-0.011*** (0.001)	-0.010*** (0.001)	-0.011*** (0.001)
14. Startup experience	-0.005 (0.004)	-0.004 (0.004)	-0.0003 (0.003)	-0.005 (0.004)	-0.007* (0.004)	-0.005 (0.003)
15. status: LLC	-0.113*** (0.016)	-0.099*** (0.016)	-0.071*** (0.016)	-0.099*** (0.016)	-0.108*** (0.016)	-0.066*** (0.016)
16. status: S-Corp	-0.033* (0.017)	-0.004 (0.018)	0.020 (0.018)	-0.014 (0.018)	-0.022 (0.018)	0.030* (0.018)
17. status: C-Corp	0.132*** (0.024)	0.159*** (0.024)	0.169*** (0.024)	0.138*** (0.024)	0.121*** (0.024)	0.153*** (0.024)
18 to 27. Industries	<i>10 binomial variables, present in all models, not reported.</i>					
28. Provide a product	-0.140*** (0.016)	-0.121*** (0.016)	-0.116*** (0.016)	-0.108*** (0.016)	-0.121*** (0.016)	-0.083*** (0.016)
29. Provide a service	-0.293*** (0.020)	-0.264*** (0.020)	-0.281*** (0.020)	-0.296*** (0.020)	-0.275*** (0.020)	-0.267*** (0.020)
3. Hours worked per week		-0.004*** (0.0003)				-0.002*** (0.0003)
4. Have a website			-0.189*** (0.014)			-0.163*** (0.014)
5. Have a proper location			-0.090*** (0.014)			-0.044*** (0.015)
6. Value of assets (log)				-0.014*** (0.001)		-0.009*** (0.001)
7. Have intellectual properties				-0.084*** (0.017)		-0.033* (0.018)
8. Number of full-time employees				0.008*** (0.002)		0.015*** (0.002)
9. Total revenue (log)					-0.006*** (0.001)	-0.003*** (0.001)
10. Made IP exchanges					-0.150*** (0.029)	-0.117*** (0.029)
11. Made a loan from an institution					-0.211*** (0.026)	-0.209*** (0.027)
12. Made a loan from another business					0.331*** (0.039)	0.328*** (0.039)
R2	.27	.31	.31	.32	.31	.38
Wald Test	1,326***	1,556***	1,575***	1,612***	1,590***	2,045***
Degrees of freedom	17	18	19	20	21	27

Note: N = 4,143; * p < 0.1; ** p < 0.05; *** p < 0.01; A negative value indicates a lower likelihood to exit.

Hypothesis 2 states that visible and well-defined boundaries increase the likelihood of venture survival. We measure the visible and well-defined boundaries using two proxies: does the firm have a proper location to operate and does the firm have a website at year 0. Both variables are significantly and negatively correlated with firm exit ($\beta_{\text{website}} = -.163$;

$\beta_{\text{location}} = -.044$). However, we note that the effect of the location on exit is much weaker than the effect of having a website (the beta is much smaller, and the effect is not highly significant). While developing a website might be a sign that the founder gave the experience of developing a clear identity, the proper location is double-barreled: founders may choose to develop boundaries through a well-defined space where the venture can operate, but they might also have taken a reckless risk by quickly spending resources in a space (at year 0) while their relationship with the environment is still very uncertain. While noting this lower effect, both variables still have a negative and significant effect on firm exit. This supports hypothesis 2.

Hypothesis 3 states that greater initial resources increase the likelihood of venture survival. We measure firm resource with the natural log of the value of assets. It is negatively and significantly correlated with firm exit. The results are consistent with previous studies (e.g., Geroski *et al.*, 2010). Yet, with the other resource variables (having intellectual property at year 0 and the number of full-time employees), we obtain more intriguing results. In the general model, having early intellectual property is not significantly correlated with firm survival. This goes in the direction of Hyytinen and his colleagues (2015), who found that innovative startups are more likely to exit. We also find a positive and significant correlation between the number of full-time employees and the likelihood of firm exit. While further investigating this relationship (in unreported results), it seems that firms with no employees and those with several employees at year 0 are less likely to exit than firms with a few employees. As the sample contains few firms with many employees, it does not cancel the negative effect of the number of employees of small firms on firm survival. Thus hypothesis 3 is partially supported. While a higher value of assets has a positive effect on the likelihood of firm survival, not all resources are equally beneficial to firm survival.

Hypothesis 4 states that more initial exchanges with the environment increase the likelihood of venture survival. We measure initial exchanges with the natural log of revenue at year 0, the presence of intellectual property exchanges with other stakeholders, and the contracting of loans. The early exchanges with customers are significantly and negatively correlated with the likelihood of firm exit, as well as the presence of intellectual property exchanges with other stakeholders at year 0, and the contracting of loans with institutions. The contracting of loans with other businesses, however, is positively and significantly correlated with firm exit. While this result is intriguing, the contracting of loans is a poor proxy for assessing the efforts of founders to develop early exchanges with the environment. The exchanges with customers through early sales and the exchanges of intellectual property with other industry partners are more relevant proxies for early firm exchanges, and both are significantly and negatively correlated with firm exit. Thus hypothesis 4 is supported. Following the description of the robustness checks below, we discuss the theoretical implications of those results.

5.3 Robustness checks:

The main assumption of the Cox model is the proportionality of hazard over time. This assumption allows us to say that a significant effect on one of our covariates is an effect on the likelihood of exit over the studied period. We checked this assumption using a test of proportionality of the different covariates using a Kaplan-Meier transformation of time. We found no significant results. Thus, our model holds the assumption of proportionality of hazard over time on the different predictors.

We checked that the 427 missing values (mostly on the 2004 revenue and the number of full-time employees) do not change the representativeness of the sample: we ran a logistic regression of the general profile of the firm (industry, legal status, and type of goods provided) on the likelihood of being removed from the sample because of missing values on other

covariates. We found no significant relationships. Thus, even though some observations are missing, our sample is still representative of the US population of firms founded in 2004.

Lastly, we checked for possible multicollinearity. We noticed no high correlation, and the VIFs remain below the acceptable threshold for every variable (below 2.5).

6 Discussion and Conclusion

The aim of this paper was to study the impact of the development of the four properties of emerging organizations at the time of firm emergence on the likelihood of long-term firm survival. We predict the likelihood of survival by studying the occurrence of unsuccessful exit on a representative sample of US firms over eight years (2004-2011). The results showed some support for our hypotheses: the initial development properties of emerging organizations explain the likelihood of long-term firm survival far beyond the emergence of the firms.

We proposed three arguments in favor of the long-term effect of the initial conditions, experiences, and choices of founders on long-term firm survival. Our results do not allow us to determine which of the three mechanisms best explains the relationship between the initial measures of the properties of emerging organizations and long-term survival. All three arguments are valid explanations of the relationship.

The ecology of organizations (Hannan & Freeman, 1977) tells us that the firm will survive if the competitive advantage fits with the environment. The efficiency of the competitive advantage in the environment will be learned while the firm confronts the environment (Delmar *et al.*, 2013). At the same time, once established, firms have little margin for change, and a poor fit will likely lead to venture exit rather than adjustment. In general, our results support the perspective that the early conditions explain venture survival. We also show that the exchanges with the environment (with customers, industry partners, and institutions in the environment) all contribute to venture survival. Early interactions with the

environment will allow the acquisition of knowledge about the environment. It would also allow bundling the resources with lower uncertainty about the fit with the environment (Sirmon *et al.*, 2007). If the interactions begin once the organization is settled, there is a higher likelihood of a poor fit between the competitive advantage and the environment.

The imprinting theory tells us that early experiences may play a crucial and permanent role in many later phenomena (Immelmann, 1975). The early setting up of organizational routines and capabilities will be anchored in memory: those set to develop the properties of emerging organizations might also serve for the long-term survival of the firm. Thus, we showed that early commitment was a strong predictor of firm survival. In addition, managing to develop early exchanges with the environment is a good predictor of long-term firm survival.

The path dependence perspective tells us that choices are embedded in a historical context (Arthur, 1994). We showed that initial boundaries predicted venture survival because they allow the development of a clearer and better-defined identity. This identity might help the firm to be recognized in the environment. The results we obtained from the resource variables also shed some light on the entrapping process of early choices. For instance, we obtained a positive relationship between the number of full-time employees and the likelihood of firm exit: in a context of high uncertainty, the acquisition of not easily exchangeable resources may lead to an entrapping process increasing the likelihood of firm exit. This result brings new insights on the role of human capital on venture survival. While Coad and his colleagues (2013) have cast doubts on the role of founders' initial human capital on firm survival, we cast doubt on the role of initial employees on firm survival. Risky early choices might be an indicator of risky routines anchored in the organization, leading to a lower likelihood of survival.

We showed some effects of the properties of emerging organizations on survival over eight years. As such, we extend the framework of Katz and Gartner (1988) beyond the nascent phase of the venture. We showed that the development of the properties of emerging organizations predicts a firm's long-term survival. Brush *et al.* (2008) have suggested that "deliberate and careful organizational development" is more effective during the nascent phase. We show that the output of this process determines venture hazard rate: the better initial conditions are developed at the time of firm emergence, the more likely the venture will survive.

Entrepreneurship literature suggests that shorter time to emergence increase likelihood of venture success (*e.g.*, Wang *et al.*, 2014). Our results suggest that a high development of the properties of emerging organizations increase the venture's likelihood of survival. To reconcile the two, we must examine the details of the different properties: the issue of firm survival is not about developing the properties of an emerging organization (Brush *et al.*, 2008; Katz & Gartner, 1988), but the way they are developed will imprint routines on the organization which play a role on the firm's survival or exit.

Our results are consistent with previous work, and we add dimensions that had not yet been considered together. The impact of financial resources on long-term survival is consistent with the work of Geroski and his colleagues (2010). We find consistent results with the role of early customers and survival (Wang *et al.*, 2014). We also bring some insights into the development of identity and firm distinctiveness through early boundaries (Navis & Glynn, 2011). The creation of early boundaries has a positive impact on long-term firm survival. Lastly, we show that the intention to start also has an impact on long-term firm survival. While the intention to start is clearly associated with the emergence process, the experience developed with a higher intention to start will lead to a higher likelihood of venture survival.

6.1 Limitations and future research

Our work contains some limitations. Although we study the output of the development of the properties of emerging organizations, we do not consider all the external factors that may have led to these outputs during the new venture creation process. This offers an avenue for future research: what are the routines and capabilities that lead to the successful development of the properties of emerging organizations? How do the exchanges with the environment allow the acknowledgment of the fit between the competitive advantage and the environment, or its adjustment during the venture creation process? These questions are of great importance: we showed that their output, the properties of emerging organizations, have an impact on survival even many years after firm emergence.

We measure the output of the properties of emerging organizations through different proxies. Though we based our choice on previous works and on established definitions of the properties of emerging organizations, other findings may also be useful to further confirm the role of the properties of emerging organizations on long-term firm survival.

Lastly, consistently with Hyytinen and his colleagues (2015), our results cast doubt on the benefits of innovation on the new venture creation process. Future research should focus on how innovation is handled by new ventures, and how this innovation process might increase the risk of exit in a context of high uncertainty, in combination with other liabilities of newness.

Chapitre 4

Article 2. Validation d'un Index de l'Implication des Clients Potentiels

Cet article a été co-écrit avec Erno T. Tornikoski (Grenoble École de Management).

Chapitre 1 Le processus de création, l'entrepreneur et l'environnement			
Chapitre 2 Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche			
Chapitre 3 Article 1 Rôle des 4 propriétés des organisations émergentes : intention, frontières, ressources, échanges	Chapitre 4 Article 2 Échanges : définition des interactions avec les clients potentiels, en vue d'accumuler de la connaissance	Chapitre 5 Article 3 Interactions avec les clients potentiels selon le potentiel de croissance des entreprises	Chapitre 6 Article 4 Signal et acquisition de ressources : d'autres formes d'interaction avec les clients potentiels
Chapitre 7 Synthèse et discussion des résultats Apports de la recherche Limites et perspectives			

PLAN DU CHAPITRE 4

1	Résumé étendu	167
1.1	Objectif.....	167
1.2	Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général.....	167
1.3	Méthodologie de la recherche	168
1.4	Résultats	168
1.5	Implications dans le cadre de ce travail de thèse	169
1.6	Historique de cette recherche.....	169
2	Introduction	170
3	Theoretical Development	172
3.1	Customer involvement echoing a learning strategy	173
3.1.1	Quantity of customers involved.....	175
3.1.2	Frequency of interactions	176
3.1.3	Richness of information	177
3.1.4	Influence of information	178
4	Methodology.....	180
4.1	Definition of construct and its dimensions	181
4.2	Generation of full set of items.....	181
4.2.1	Generation of items with experts.....	181
4.2.2	Improvement of set of items with founders	182
4.3	Specification and validation of full measurement model.....	183
4.3.1	Pilot study.....	183
4.3.2	Validation of measurement model on sample of new businesses	184
4.3.3	Criterion validity: effect on performance.....	187
5	Results.....	188
5.1	Descriptive statistics.....	188
5.2	Quality of outer model (measurement).....	190
5.2.1	Reliability of measures (internal consistency)	191
5.2.2	Convergent and discriminant validity	192
5.3	Quality of inner model (structure)	194
5.4	Criterion validity: effect of customer involvement on performance.....	195
6	Discussion	197
7	Conclusions and Implications	201

1 Résumé étendu

Cet article a fait l'objet d'une communication sous le titre : Buffart, M. & Tornikoski, E. T. (June 2016) Measuring Customer Involvement during the Creation of Innovative Businesses: Development and Validation of an Instrument. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Bodø, Norway. Il a, depuis, obtenu un R&R dans *M@n@gement*.

1.1 Objectif

Dans le premier article, nous avons notamment montré que le développement des échanges à l'issue de la phase de gestation, pendant le processus de création des nouvelles entreprises, avait un rôle déterminant dans la survie future de l'entreprise. L'objectif de ce deuxième article est d'entrer plus en détails dans l'étude des interactions entre l'entrepreneur et son environnement pendant la phase de démarrage de l'entreprise. Pour cela, nous définissons et opérationnalisons l'implication des clients dans le processus de création des nouvelles entreprises. Nous allons donc répondre dans cet article à la deuxième sous-question de notre thèse : Quelles dimensions de l'implication de clients potentiels permettent d'accumuler, assimiler et exploiter des connaissances sur l'environnement de la nouvelle entreprise ?

1.2 Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général

Cet article s'inscrit dans le cadre conceptuel général de la thèse sur les interactions entre l'entrepreneur et l'environnement parce qu'il définit, conçoit et valide une échelle de l'implication des clients pendant le processus de création. Les clients sont des acteurs centraux de l'environnement de la nouvelle entreprise. Pour développer cet index, nous faisons écho à la théorie de l'apprentissage organisationnel, comme nous l'avons décrit dans le chapitre théorique. Nous montrons ainsi que les dimensions de l'implication du client font miroir à

l'acquisition, l'assimilation et l'exploitation des connaissances de l'organisation au sujet de son environnement.

1.3 Méthodologie de la recherche

Pour la validation de notre index, nous procédons à une validation en trois étapes (MacKenzie, Podsakoff, & Jarvis, 2005) : (1) définir et évaluer le construit et ses dimensions, (2) générer un ensemble complet d'items pour le construit et étudier les liens entre le construit et les items et (3) spécifier le modèle de mesure complet à tester, le valider à l'aide d'une collecte de données sur le terrain, une purification (identifier les items imprécis ou redondants) et des tests de validité. Pour ces différentes étapes, nous avons d'abord effectué un travail d'étude de la littérature, puis un travail qualitatif (avec des entretiens semi-directifs) de définition et de formulation des items avec des entrepreneurs. Ensuite, nous avons procédé à la réalisation d'une étude pilote et d'une collecte de données complète (N = 138) pour valider l'index. Comme la définition du construit nous a mené à considérer qu'il était formatif, nous nous plaçons dans le paradigme de Diamantopoulos et Winklhofer (2001). Ainsi, le test principal pour la validation de l'index est une modélisation d'équations structurelles avec régression par moindres carrés partiels. Nous avons testé notre index sur plusieurs échantillons de nouvelles entreprises innovantes créées en France.

1.4 Résultats

Nous montrons que l'implication des clients est composée de quatre dimensions : la quantité des interactions, la fréquence des interactions, la richesse des informations échangées et l'influence des informations sur l'organisation. Empiriquement, il a été difficile de distinguer la quantité et la fréquence des interactions : les deux dimensions sont très largement corrélées. Notre article propose également quelques résultats ad-hoc du rôle de ces dimensions sur la performance de l'entreprise. Nous montrons ainsi que des interactions plus nombreuses sont corrélées avec un plus fort chiffre d'affaires sur les deux premières années

d'existence de l'entreprise. Ces résultats montrent la complexité des relations initiales entre les clients potentiels et l'entrepreneur. Il ne s'agit pas simplement de multiplier les contacts, mais aussi d'acquérir une connaissance de l'environnement, connaissance qui peut s'avérer complexe à intégrer dans l'organisation.

1.5 Implications dans le cadre de ce travail de thèse

Cet article nous permet de valider un outil de mesure sur certaines interactions entre l'entrepreneur et son environnement, outil de mesure que nous utilisons dans le chapitre 6. Il permet aussi de donner du sens à la maxime de Steve Blank (2012) : *get out of the building*. Nous montrons que derrière cette invitation se cache une réalité plus complexe, à double tranchant. D'un côté, les interactions avec les clients potentiels sont nécessaires au développement de l'entreprise et d'un autre côté, elles peuvent aussi être un frein à son développement.

1.6 Historique de cette recherche

- Juin 2016 Communication : Buffart, M. & Tornikoski, E. T. Measuring Customer Involvement during the Creation of Innovative Businesses: Development and Validation of an Instrument. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Bodø, Norway.
- Juillet 2018 Soumission à la revue *M@n@gement* (HCERES rang A).
- Septembre 2018 Revise & Resubmit dans *M@n@gement*.

2 Introduction

In recent years, the practice of customer involvement in the creation of a new business has been popularized by different entrepreneurship best-sellers and communities (see e.g. Blank, 2003; Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011). In this approach, from the very early stage, the emerging new business is built around a collection of customer feedbacks and the integration of these feedbacks to the configuration of the new business. These early insights and feedbacks would increase the likelihood of entrepreneurs successfully introducing a new business in the environment (Ries, 2011). It is now recommended in many incubators and startup weekends around the world (Nager, Nelsen, & Nouyrigat, 2011). Creating a new business is not the development of a new business for a group of customers anymore, but the development of a new business with a group of customers.

The concept of customer involvement when creating a new business is poorly covered in entrepreneurship literature. For instance, the seminal paper of Carter, Gartner, and Reynolds (1996) mentions no action related to customers during the start-up event sequence. More recent papers mention all kind of actions related to the creation of new businesses, but very few or none include the possible non-financial exchanges with early or potential customers (see e.g. Mueller, Volery, & von Siemens, 2012). Yet, the results of involving customers in emerging new businesses are not trivial, and the effects are likely to be very different than for large organizations. For instance, Chowdhury (2011) explains that developing an early relationship with customers can increase the growth of young firms, but at the same time, the induced customer-driven complexity moderates the relationship between this formalization at the customer interface and growth. In the context of new product development, firms with successful innovations and those with failed innovations may have both involve customers and collect feedback (Coviello & Joseph, 2012). Also, some researchers claim that specific forms of customer involvement might help to acquire

knowledge about customer needs, the market or the environment (de Jong & Vermeulen, 2006; Sinkula, 1994; Yli-Renko *et al.*, 2001) while others claim it could be of no value in radical product innovation (Lettl, 2007). In those examples, the definition and the boundaries of customer involvement are various and hardly comparable. In summary, involving customers for knowledge and information acquisition is still poorly understood in new business creation, though it is recognized to be of major importance in innovative contexts (*e.g.* Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015). In short, there is a need to better conceptualize customer involvement practice and assess its effects on the new business creation process.

In this study, we intend to fill this gap by proposing a conceptualization of customer involvement and a new measurement index for the degree of customer involvement during the new business creation process. In other words, we want to address the two related questions: what does customer involvement mean in the context of new business creation and how can we measure it?

By doing so, we propose scholars a clear definition of customer involvement in the creation of a new business, and we theoretically explain what “go out of the building” (Blank & Dorf, 2012) involves. Customer involvement is not about any kind of exchanges with customers during the emergence of new businesses (Wang *et al.*, 2014), not at any time during the process (Lynch, O’Toole, & Biemans, 2016) and the knowledge acquisition with customers should not be limited to opportunity recognition when the new business is already more advanced in the process (Pryor, Webb, Ireland, & Ketchen, 2016). To the contrary, we provide a series of dimensions related to quantity and frequency of interactions with customers, as well as the richness and the kind of the exchanges, and we explain in which case customer involvement might be needed, and the boundaries of our construct. We also assess the usefulness of such an index by showing some effects on short term performance. These are important because customer information processing might be of different forms, and have

various effects depending on the activity of the emerging new business, its innovativeness, and the stability of the environment.

The remainder of the paper is structured as follows. First, we present the context of customer involvement. This will help us establish a definition and boundaries of the customer-involvement construct. Then, we explain how we built the index (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001) and assess its validity. We use a qualitative analysis of the concept, the constructs and the items with business founders. We then follow a quantitative approach using structural equation modeling with the partial least squares modeling (Wold, 1979) on a sample of new businesses recently founded in France in the high-tech sectors, to validate the scale, and we present some exploratory results on the relationship between customer involvement and the short-term performance.

3 Theoretical Development

When founders try to create a new business, they have to make a series of decisions, including the choice of the environment where they will exert their activity, and the structure of roles and means to exert this activity (Miles, Snow, & Pfeffer, 1974). When the founders make the initial decision on what is their environment, and they try to position themselves in this environment, it is based on a series of beliefs (Pryor *et al.*, 2016). The development of the new business is related to the continuous realignment of their two initial decisions while they are making sense of their environment: in what environment the new firm will play, and what position the firm needs to have in this environment. Customer involvement is often seen as a key strategy to make sense of some core elements of the environment and to help to find a fit between the new business and the environment (Chowdhury, 2011). The purpose of the contact with the environment (through customers) is useful for reducing the risk linked to market uncertainties by increasing the fit between the new business and its environment

(Sawyer, McGee, & Peterson, 2003). As such, involving customers in the creation of a new business is about gathering a sufficient level of knowledge about customers and their needs or problems, so that the uncertainty is reduced to a minimum (Song, Wang, & Parry, 2010). In this context, customer feedback and insights are a resource that entrepreneurs use to reduce uncertainties and better align with the reality (Gruner & Homburg, 2000; Yli-Renko *et al.*, 2001).

Echoing Matthing, Sandén, and Edvardsson (2004), we define customer involvement as the extent to which founders interact with potential or future customers in order to acquire information and insights about them to better align the emerging business with the reality. In this definition, we do not include all possible interactions with customers, such as early buying (Wang *et al.*, 2014); rather, our definition focuses on knowledge and information acquisition through direct interaction before any products/services are offered to the market. This is in line with the marketing practices of small firms as described in prior research (Coviello, Brodie, & Munro, 2000).

3.1 Customer involvement echoing a learning strategy

The process of acquiring information and insights about potential customers to align the emerging business with the reality is echoing with the process of organizational learning (Ekanem & Smallbone, 2007), which is often divided into three distinct activities: acquire knowledge, assimilate it and exploit it (Cohen & Levinthal, 1990; Yli-Renko *et al.*, 2001). Of course, involving customer cannot be assimilated to organizational learning, but when learning about the environment is made through the practice of customer involvement, the different dimensions of organizational learning may echo the practice of customer involvement.

The first activity in organizational learning is knowledge acquisition. Yli-Renko and her colleagues (2001) bring up the role of intense and frequent interactions with customers

for knowledge acquisition. In this logic, knowledge acquisition from customers occurs through network ties (Inkpen & Tsang, 2005). The acquisition of knowledge can be associated with the multiplication of relationships with partners (e.g. potential customers), and the multiplication of exchanges with those relationships (McEvily & Zaheer, 1999; Molina-Morales & Martinez-Fernandez, 2010). Because knowledge acquisition occurs through customer involvement with the multiplication and the frequent activation of network ties with potential or future customers, a useful dimension for explaining the acquisition of information and insight about potential customers is related to the quantity of customers involved and the frequency of interactions.

The second activity in organizational learning is knowledge assimilation. As an emerging organization is often comprised of only a founding team (Tornikoski & Newbert, 2007), the assimilation of knowledge is based in this case on “key experiences and beliefs” of founders rather than a capacity of an organization to learn (Alvarez & Busenitz, 2001). It means that knowledge assimilation is a function of both the richness of the content of the knowledge acquired compared to existing knowledge and the cognitive capacity of the founders (Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002). Because knowledge assimilation occurs through customer involvement depending on the content of the exchange with potential or future customers, a useful dimension for explaining the assimilation of information and insight about potential customers would be related to the richness of information.

The third and final activity in organizational learning is knowledge exploitation to which March (1991) includes refinement, choice, and selection. More interestingly, Yli-Renko and her colleagues (2001) associate exploitation with a change in the organization of the activity. The knowledge exploitation refers, in our context of the collection of information and insight about potential customers, to the actual influence of the acquired information.

Because knowledge exploitation is related to how the acquired knowledge influences the configuration of the emerging business, a useful dimension for explaining the exploitation of information and insight from customers would be related to the influence of information in the organization of the activity.

As can be seen from the above discussion, our conceptualization of customer involvement is echoing three distinctive activities of organizational learning process: it includes the dimensions of the quantity of customers involved and the frequency of interaction (mirroring knowledge acquisition), the richness of information (mirroring knowledge assimilation), and the influence of information (mirroring knowledge exploitation). We next discuss each dimension of the customer involvement in more details.

3.1.1 Quantity of customers involved

The first attempts to measure forms of customer involvement considered it a numerable phenomenon: the number of direct or indirect customers involved during the new business creation process (Gruner & Homburg, 2000; Voss, 1985). If founders interact with one single customer, the involvement of the customer is of a slightly different nature than if they interact with thousands of different customers to acquire knowledge and insights about potential customers. Thus, the reduction of market uncertainty is conditioned by the quantity of customers involved in a new business creation process. A measure of the quantity customers is present in every measure of customer involvement in the new product development context (Gruner & Homburg, 2000; Lynch *et al.*, 2016). Because the quantity of customers involved does not say anything about the object of the interaction (the product or the overall interface with the new business), a similar measure can be also valid in the new business creation context. Such measure of the quantity of customers involved is also consistent with the new trend recommending customer involvement in the new-business creation process, as it emphasizes getting in touch with real customers from the very

beginning of the process (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011). Therefore, our first dimension of customer involvement is the quantity of customers involved in the emergence of new businesses, where customers refer to the identified target customers or potential early buyers.

3.1.2 *Frequency of interactions*

Besides quantity of customers involved, knowledge acquisition is also related to the frequency of interactions (Carbonell, Rodríguez-Escudero, & Pujari, 2009). Frequency is sometimes linked or mixed with other time-related measures. For instance, Gruner and Homburg (2000) mixed frequency and duration as two items of a single measure of customer interaction, which can be repeated at each stage of new product development. The case of new business creation is, however, somewhat different. The expected output of the new-product development process is a product, while that of a new-business creation process is a business. It has already been identified that the new-product development process is likely to be more linear (Gruner & Homburg, 2000) than the new-business creation process, where activities seem more nested within one another (Coviello & Joseph, 2012; Sommer, Loch, & Dong, 2009). In our case, the frequency of interaction with potential customers seems to be a good measure of the repetition of interaction over time because the speed of founding is often associated with success, or with more professionalism (Carter *et al.*, 1996; Kim, Longest, & Lippmann, 2015), and the absence of a fully fixed organizational structure makes it easy to imagine a time-related measure of interaction as a quick repetition of contact events in a short period of time. The founding team often has an imperative to make the new business to emerge as quickly as possible (Tornikoski & Renko, 2014). In such situations, long interactions, inducing little effects on new businesses, would very likely only show an actual absence of interaction. Moreover, the business creation process is known to be a sequence of events nested within each other, and the more uncertainty, the more likely the course of actions to be redefined along the creation process (Sommer *et al.*, 2009). Finally, repeated

interactions might be required to benefit from customer involvement throughout the process. Consequently, the measure of the frequency of interaction is the best suited to the time measure of customer involvement: it provides a more general idea of how the customer is involved in the new business creation process.

The two abovementioned dimensions, quantity and frequency are not always differentiated in the literature (Gruner & Homburg, 2000), and they were the only identifiable dimensions in early attempts of studying forms of customer involvement. Yet, they are not enough to assess customer involvement. Indeed, they have received criticism in recent works because they do not take into account the role or influence customers might have during the development of new things (Lynch *et al.*, 2016). For this reason, some qualitative analyses ignore those measure of quantity and frequency, and rather focused on the dimensions summarized below, that we call richness of information and influence of information (Coviello & Joseph, 2012).

3.1.3 *Richness of information*

Conceptually speaking, customer involvement should not be limited to counting how much or how often founders interact with customers. Instead, the content of information and feedback acquired from potential customers is also likely to matter for new business founders. The content of information refers to information and knowledge external to the new business (Eriksson, Johanson, Majkgård, & Sharma, 1997; Yli-Renko *et al.*, 2001), such as knowledge about market, industry, and environment in general. More importantly, rather than just focusing on the content of such external knowledge, it is more important to focus on how developed the information and feedback are for the assimilation of external knowledge. An effective involvement is a function of the content of knowledge exchanged between customers and founders. Specifically, the bigger the gap between prior knowledge of founders and the knowledge to acquire, the more founders will need rich and developed content and

experiences to be able to assimilate or transform the new knowledge in their cognitive structure (Todorova & Durisin, 2007). As such, Coviello and Joseph (2012) considered in their framework if customers offered “extensive feedbacks” to the firm. Kellogg and Chase (1995), in their framework for customer contact, have a dimension called information richness, related to the value of the content shared by customers. According to our definition, customer involvement in the creation of new businesses is about having an active interaction with customers or potential customers to acquire knowledge and information about them to better align with the reality. As such, the value of this resource must vary depending on the richness of information gathered from customers. This third dimension related to the richness of information is important in understanding what customer involvement means, as founders might be at risk of information overload when involving customers in the new business creation (Chowdhury, 2011; Malmström, Johansson, & Wincent, 2015).

3.1.4 Influence of information

The abovementioned three dimensions are necessary for the assessment of customer involvement, but not sufficient because they do not consider the capability of the founders to use customer information and insights. Indeed, if the information and insights are not connected to founders’ future actions and decisions in regard to their emerging business, there is no real benefit from the involvement of the potential or future customers. In such cases, the collection of information and insights and the business creation would be two parallel processes without any linkages between them. The last dimension of our index—the influence of information—fulfills this goal of measuring the influence of customer information and insights. It mirrors the knowledge exploitation of organizational learning theory.

In the case of new product development, customers involved in the early stage of development might be useful in coming up with new ideas or explaining their needs, for instance, when a customer involved late in the process might be useful for testing the product,

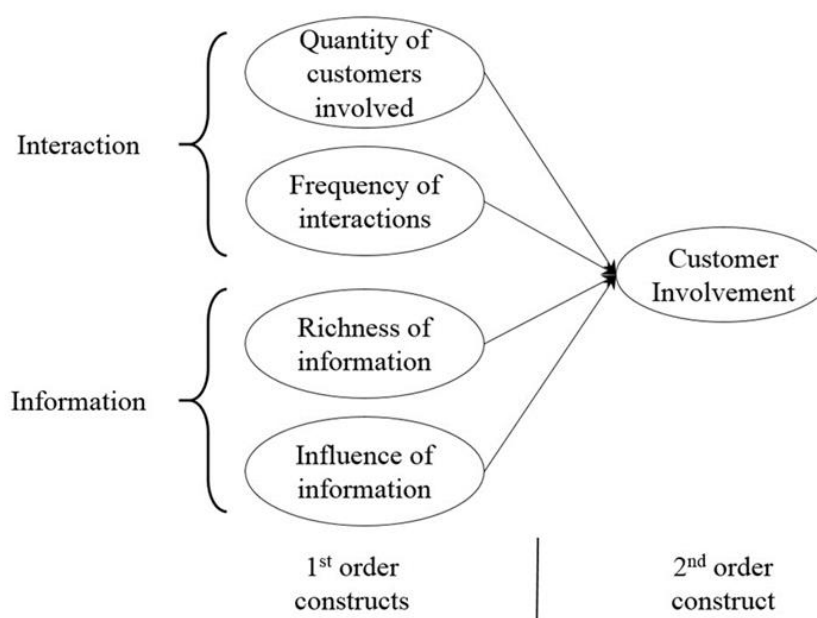
as we see in many cases of open innovation (Enkel, Perez-Freije, & Gassmann, 2005). Following the same logic, Coviello & Joseph (2012) identified a series of activities held or not held by customers, from being a source of latent needs or critic to being co-developer. As such, the breadth of interaction measures what can actually be done by customers with regard to the product or service (Lynch *et al.*, 2016). This is also related to what they referred to as the reason for involving customers.

In the new-business creation context, customers cannot be involved in the full list of possible activities related to new business creation because a business is not as tangible as a product and, therefore, it cannot be created or tested by customers as a product could be. Instead, it would be created or tested by the founding team with support from customers. As such, a good measure of customer involvement related to the new business would not be a list of different possible activities when customers interact with the new business, but, rather, the breadth of activities on which customers have an influence. This is still in line with the reason for involving customers as defined by Lynch and his colleagues (2016), but it considers the specificity of the new-business creation process. Thus, we define the influence of information as the role of customers' direct involvement in the different customer-related parts of the new business.

The two last dimensions (richness and influence of information) allow us to fully grasp customer involvement in new business creation, with both the role of customers (environment side) and effect of customers on the new business (business side). In sum, we identified four dimensions in the customer involvement construct: the quantity of potential customers involved, the frequency of interactions, the richness of information, and the influence of information. Figure 12 is a graphical representation of our conceptual model of customer involvement in new business creation. The four dimensions form the construct of customer involvement in the creation of a new business. Considering the definition given to

each of these dimensions, there is no reason to expect them to be correlated. That is, founders might have interactions with a big number of their customers, but it does not mean that they get rich feedback from them. For instance, some businesses implement procedures or devices to know almost systematically if each customer or potential customer liked a specific element of the business (the service, the waiting time, the delivery solution, etc.). At the end, founders get information about many customers, but the feedback is not rich nor developed. Therefore, theoretically, there are good reasons to consider the construct as formative.

Figure 12. Theoretical model of customer involvement



4 Methodology

We followed the method proposed by MacKenzie, Podsakoff, and Jarvis (2005) to develop and validate our customer involvement index. It provides a clear procedure on how to avoid the misspecification issue when developing an indicator for formative or reflective constructs. This is also in line with the big principles of the method proposed by Hinkin for the development of scales (Hinkin, 2005), though we do not use the usual method for the validation of the measurement tools as proposed in his book, because they are mostly adapted for reflective scale, while we are trying to validate a formative index (Diamantopoulos &

Winklhofer, 2001). We explain the detail of our method below. The main steps we followed are: (1) defining and evaluating the construct and its dimensions; (2) generating a full set of items for the construct, and considering the link between the construct and its items; and (3) specifying the full measurement model to be tested, and validating the model with data collection, measure purification, and a different test of validity.

4.1 Definition of construct and its dimensions

Because the customer involvement construct is formative, the approach provided by Diamantopoulos and Winklhofer's (2001) is very useful for the development of a measurement index. Following their approach and based on the developed conceptual model of customer involvement in new business creation, we generated items for the different subconstructs of customer involvement. In a formative construct, each subconstruct is made independent, and multicollinearity is an issue. However, if we take the subconstructs independently, each of them can be represented by a series of randomly selected reflective items, following Churchill's (1979) paradigm.

4.2 Generation of full set of items

As a first step, we generated a pool of items that would represent each subconstruct. There were about five items per construct, either based on what was proposed in the new-product development literature or newly developed items. This is also in line with Hardesty and Bearden's (2004) method to improve the validity of measures; the measure was first based on a reasonable conceptual definition (for each subconstruct, in our case), composed of more than three items per subconstruct, and developed within and for the specific literature that we previously described.

4.2.1 Generation of items with experts

In the second step, we focused on the validity of the generated items. We started testing the face validity of the construct with cross-validation from expert judgments. The

expert judgments were from a professor specializing in entrepreneurship. Another professor specializing in marketing in new product development was also involved in a later round of expert judgment. Adjustments were made following an open discussion and feedback collected on the definition and pool of items until a consensus was found.

4.2.2 *Improvement of set of items with founders*

We then tested the face validity of our items using semi-structured interviews with recent business founders, to check if they understood the items and if the reality of their business corresponded to the model that we developed. We interviewed seven founders from different innovative businesses with different levels of maturity in June and July 2015.

We chose innovative businesses because the validation of hypotheses makes sense if the business is not following a known model. As such, they must be innovative, either in terms of the product or service or of the business model. We chose seven businesses as average cases of business in the entrepreneurial process or extreme cases (very early or very late in the process), to be sure our index is appropriate in a wide range of situations. These businesses are in high-tech sectors created between 2012 and 2014 in the Rhone-Alps region in France, following the definition of Eurostat for high-tech sectors (Eurostat, 2014). They were at different stages of development, in different industries, developing a product or a service, with very different needs in resources, which allowed us to check that the questionnaire was not valid only in a specific context.

The interview guide was divided into two parts (see Appendix 1). In the first part, we asked general questions on the kind of activities that the venture tried to develop, state of development, general aspects about the market, industry and business model, and how the venture interacted with customers up to that point. Then, in the second part, founders were asked to carefully read the questionnaire and assess, for each question, the levels of clarity and difficulty in responding to them. Once we told them what each question was supposed to

measure, we asked them to sort the items from the most to least relevant, and comment. They were also invited to provide feedback if they thought something important was missing in the measure. The overall interviews lasted about one hour each and they were analyzed from one meeting to the next, and improvements were brought to the questionnaire.

4.3 Specification and validation of full measurement model

Once we finished the interviews, we grouped all of the gathered information together to make one last change to the questionnaire. The items judged least relevant or too difficult to answer by founders were dropped. In the end, four items were kept for each subconstruct.

4.3.1 Pilot study

After specifying the full measurement model, we improved the quality and consistency of the items by doing a pilot study with about thirty founders. This method was also used for the development of previous measurement tools (Cardon, Grégoire, Stevens, & Patel, 2013; Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011).

In addition, we collected data by contacting businesses registered in 2014 in the Provence-Alpes-Côte d'Azur region of France. We used the same definition as we did for finding innovative businesses (Eurostat, 2014), and we looked for them based on the information gathered by Les Centres de Formalités des Entreprises, an official institution where businesses in France are requested to register. We contacted businesses by email and by phone.

The questionnaire was composed of our measurement index, additional questions about the actual state of validation of their business model, and a series of questions to sort the businesses in terms of size, number of patents, activity, access to resources, and other criteria. We had two screening criteria at the beginning of the questionnaire: the venture had to be an independent business and the respondent had to be one of the founders. The data were collected in September 2015, and the pilot test helped us to assess how founders

understood the items in real conditions, and which parts of the index needed reframing. Finally, we made the last necessary changes on the questionnaire based on the results of the pilot study. Compared to the questionnaire version after the semi-conducted interviews, the questionnaire only received minor changes at this stage: it was mostly about getting better clarity and better flow.

4.3.2 *Validation of measurement model on sample of new businesses*

The pilot study helped us to discuss the face validity of the index in real conditions with business founders and proceed to elementary checks for the consistency and external validity of the different subconstructs. Once the final version of the questionnaire had been confirmed in March 2016, we collected data for validating the index through phone interviews. We interviewed the founders of a sample of French businesses in the high- and medium-tech industry sectors, founded in 2013, following the same definition as in the pilot study (Eurostat, 2014). We obtained a list of all businesses registered in France in 2013 from the newly available open-data website from the French government¹¹. In 2013, 1811 businesses were registered in the high- and medium-tech sectors in the regions that we were targeting (Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, and Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées); we were able to reach 398 of them through phone and collected 148 observations.

To confirm that our sample is representative of the studied population and that there was no difference of profiles between respondents and non-respondents, we ran a logistic regression on the high-tech firms founded in France in 2013. There was no significant difference between groups, and the legal status of the firm and the business activity of the firm were not correlated with the likelihood of being part of the sample or not.

¹¹ *Les Centres de Formalités des Entreprises* (business formality centers) are the first-level intermediaries in contact with companies and are responsible for being the interface between the French civil services and companies (see the definition of the National Institute of Statistics and Economic Studies, 2016).

4.3.2.1 Phone interviews procedure

The phone interviews were about 30 minutes long. In addition, the index was complemented with a series of about 70 questions on the new business environment and business model. Questions linked to the index were asked in random order. Moreover, the questions were preceded with the following definition: “In the following questions, before the launch of your business refers to the period where you had not yet commercialized your MAIN product or service, but you had already taken some efforts for the creation of your business.”

4.3.2.2 Data cleaning

We collected 148 full observations in total. From them, 6 observations were excluded because the registration date was obviously not corresponding to the creation of the business (employee recruitment long before to the registration date). We also excluded one observation because of inconsistent answers on the business-creation process (time for taking steps to launch the business). Finally, we decided to exclude companies that had their first contacts with customers more than 10 years before the registration of the business. If this phenomenon was not unrealistic, as the pre-start-up phase can be very long in some specific contexts (Rothaermel & Deeds, 2004), those companies are outliers in our sample. First, only two businesses fell into this category, as 86% of the businesses in our sample had their first contact with customers, at the earliest, within the 12 months prior to registration in the business registry. Second, it is likely that the perception of founders about customer interactions is biased when it happens many years before data collection. At this stage, 139 observations were left in the sample, nine of which contained missing values on at least one variable in the index; thus, we decided to exclude them. In the end, our sample contained 130 observations.

4.3.2.3 Analytical strategies

To confirm the validity of our index, we do not use the Confirmatory Factor Analysis, as it is seen in the works of Hinkin (Hinkin, 1995, 2005), because Confirmatory Factor analysis assumes that the measured dimensions are caused by the latent variable while in our case, with a formative construct, the dimensions are supposed to cause the latent construct (see e.g. Diamantopoulos, 1999). Therefore, to confirm the validity of our index, we needed to use tools adapted to the validation of formative index. We tested the cohesion of the whole index using the SEM-PLS method (Wold, 1979). This was first mentioned by Diamantopoulos and Winklhofer (2001) for the validation of formative constructs, and its efficiency has since been proven in a different context (Diamantopoulos, Riefler, & Roth, 2008). The validation of the measurement model was conducted in two steps: first, we tested the quality of the measurement for each subconstruct (outer model) and, second, we tested the quality of the structural (inner) model. This method corresponds to current practices for the validation of formative constructs (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). To assess both the quality of each dimension and of the overall formative constructs, we estimated the second-order construct using a two-stage approach with simple principal-component extraction in the first stage. We had to use this approach because there was no good reflection of the second-order construct (as it is theoretically formative), and some of our first-order constructs were reflected on items (quantity, frequency, development), while the last one was formed of its items (influence). Consequently, the method with repeated indicators (Mode A) was not appropriate. However, the two-stage approach for higher-order constructs, though less used in the literature, is known for providing results of very similar quality (Becker, Klein, & Wetzels, 2012).

4.3.3 *Criterion validity: effect on performance*

Finally, we try to empirically assess the criterion validity and the formativity of the index by conducting a series of OLS regression to show how the different dimensions have a different impact on performance. We use the following variables in the OLS models.

4.3.3.1 Dependent variable: early performance

We measured early performance with the logarithm of the revenue during the first two years, if any, as declared by the business founders in our survey. We use the revenue because it represents a measure of performance directly connected to the market, that shows how well the venture managed to introduce its product to the market. We chose the overall revenue from the startup year to year 2 because we study nascent ventures and the initial evolution of revenue per year may not follow an identifiable pattern. Also, two to three years of activity is considered as the early stage of venture existence, and the early performance can therefore be measured on the whole period. For this part of the study, 5 observations were removed because the founders declared a revenue far beyond the average revenue during the period (over 3 million euros). The average revenue in the sample is 327'000 euros, 77% of firms in the sample declared a revenue below 500'000 euros. In practice, no firm in the sample declared a revenue between 3 and 9 million euros.

4.3.3.2 Independent variables

We measured customer involvement with the four dimensions developed as described earlier in this section. Each dimension is calculated with the mean of the final selection of items (the second item of frequency is removed, as described in the result section). The customer involvement index is the sum of the four dimensions.

4.3.3.3 Control variables

Because the founding year might not be the year founders started to engage efforts in the design of the new ventures, we controlled for the speed to reach customers. This is the

difference between when founders started taking concrete steps to build their ventures and when they talked to customers for the first time. The value is negative when founders started talking with customers before engaging in the venture creation process. We also controlled for the type of customers that the venture has (individuals, or organizations and businesses), the size of customers and who is paying for the product or service. Because the role of customers to learn about the environment might vary depending on the innovativeness of the firms in its environment, we controlled for the innovativeness of the main product or service, compared to other companies in the industry, and if the firm has been incubated. Because the risk engaged by the ventures may be different for a product or service, we controlled for the type of good sold by the venture, on a scale of 1 to 5 (only a product to only a service). Related to the risk engaged, we controlled if the founders invested their own money in the venture. We finally controlled for all usual covariates in the context of new venture creation and performance: number of founders, experiences in industry and startup founding, time of founding, as visible in table 7, bellow.

5 Results

In the following section, we present the results of the validation of our customer involvement index in new business creation. The items can be found in Appendix 2, translated into English (companies were originally interviewed in French).

5.1 Descriptive statistics

All the businesses in our sample already had contacts with customers, and 35% of the businesses in our sample had their first contacts with customers before they started taking concrete steps to launch their businesses. Moreover, 88% of the businesses in our sample were active at the time of the survey. In terms of experience, 90% of the businesses in our sample had at least one founder with at least some industry experience prior to the launch of the

business, and 49% had at least one founder with previous experience in starting a business. Businesses in our sample were mostly those that developed services. Interestingly, respondents declared that their products or services were less innovative than were those of their competitors, on average. All details about the characteristics of the sample can be found in Table 7.

Table 7. Description of the sample

Variable	Min	Max	Mean	S.D.
Speed to customers (in months) ¹²	-103	36	-3.346	15.911
Months since engaged in the venture creation process	13	63	35.785	7.613
Product or service (-2: only a product; 2: only a service)	-2	2	0.669	1.216
Innovativeness of main product/service (compared to industry)	-2	2	-0.115	1.310
Main customers are individuals (not business or org.)	0	1	0.131	0.338
Founders used their own money in the venture	0	1	0.938	0.241
Joined an incubator	0	1	0.238	0.428
Number of founders	1	15	2.131	1.635
Sum of founders' experience in industry (in years)	0	100	15.338	15.458
At least one founder has previous exp. in business start-up	0	1	0.523	0.501

N = 130

The index that we developed was composed of four subconstructs: the quantity of customers involved, the frequency of interactions, the development of information, and the influence of information. The first three subconstructs were measured using four reflective items for each. The influence of information was measured using five items. Each item was related to one block of the business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) related to customers. We used the business model canvas to represent the different parts of the business related to customers because founders usually know it, and it is easier for them to understand which elements of their business we are talking about, while the different blocks also correspond well enough to the representation of business in different business model definitions (Zott, Amit, & Massa, 2011). Table 8 presents the descriptive statistics used in the model. All items were measured on five-point Likert scales with 5 being the highest value

¹² Negative value means founders started exchanging with potential customers before taking concrete steps to launch their business.

(many interactions, high frequency, rich feedback, etc.) and 1 being the lowest (few interactions, low frequency, poor feedback, etc.). The whole range of the scale of the different items had been properly used by respondents, and the means were mostly centered. The manifest variables of the second-order constructs were estimated.

Table 8. Descriptive statistics – Customer Involvement Index

Construct	Order (mode)	Item	Min	Max	Mean	S.D.
Quantity of customers involved	1 st order reflective construct	Q1	1	5	2.715	1.399
		Q2	1	5	2.715	1.366
		Q3	1	5	1.992	1.085
		Q4	1	5	2.585	1.358
Frequency of interactions	1 st order reflective construct	F1	1	5	3.277	1.376
		F2	1	5	3.138	1.396
		F3	1	5	2.208	1.351
		F4	1	5	2.900	1.462
Richness of information	1 st order reflective construct	R1	1	5	2.538	1.343
		R2	1	5	3.223	1.230
		R3	1	5	2.977	1.350
		R4	1	5	3.492	1.405
Influence of information	1 st order reflective construct	I1	1	5	3.269	1.451
		I2	1	5	3.700	1.368
		I3	1	5	3.238	1.408
		I4	1	5	3.431	1.353
		I5	1	5	3.354	1.258
Customer involvement	2 nd order formative construct	Qty.PC1 ¹³	-2.283	3.826	0	1.618
		Freq.PC1	-2.591	2.297	0	1.496
		Rich.PC1	-3.117	2.867	0	1.580
		Infl.PC1	-3.911	2.572	0	1.666

N = 130; item numbers are consistent with those in figure 12 and those in the different tables bellow and in appendix 2.

5.2 Quality of outer model (measurement)

In the following section, we assess the quality of the measurement model. We want to check that each construct is unique and whole and that each measure is convergent and reliable.

¹³ Manifest variables are generated with first principal component extraction of 1st order reflective standardized variables.

5.2.1 Reliability of measures (internal consistency)

As our measurement index is a formative index made of four subconstructs with reflective items, the items of each subconstruct should be highly related (internal consistency), while the different subconstructs should have a low correlation (low multicollinearity). First, we checked for internal consistency with Dillon-Goldstein's ρ (see table 9), Cronbach's α , and a comparison of first and second eigenvalues. In all cases, the values were much higher than the usual threshold. Moreover, in every case, the first eigenvalue was significantly higher than the second. Consequently, we were able to assess that quantity, frequency, and development are unidimensional constructs, as expected. Finally, using Cronbach's α , we tested the internal consistencies with the full list of items and by reducing the subconstructs to three items instead of the four in the original pool. In general, removing items only marginally improved the internal consistency of the scale, and all Cronbach's α values were above or close to .80, except for the frequency construct. Cronbach's α was .785, and item F3 was poorly loaded in the construct (.57); thus, we decided to remove it. Removing F3 clearly improved the internal consistency of the frequency measure (see table 9). In conclusion, the different subconstructs were unidimensional and reliable.

Table 9. Unidimensionality and reliability of measures.

Construct	Composite reliability	Cronbach's α	1st eigenvalue	2nd eigenvalue
Quantity	0.884	0.822	2.64	0.608
Frequency	0.899	0.829	2.25	0.555
Richness	0.868	0.797	2.51	0.702
Influence	0.859	0.794	2.80	0.878

N = 130

Initially, we did not expect the influence of information to be unidimensional, and it was supposed to be measured with a series of formative items (each of its items represents a different block of the business model), but we noticed that the first and second eigenvalues of the influence construct, though less significantly different, were still quite different. This

might indicate that the different subdimensions of the influence of information are not distinct from one another. In addition, when we assumed that the influence of information was a reflective construct and calculated composite reliability (Dillon-Goldstein's ρ) and Cronbach's α , we obtained .859 and .794, respectively, which are high enough to assess the unidimensionality of the construct and reliability of the five items to assess its value. Finally, looking at the correlation matrix, we also noticed a relatively high correlation among the items of the influence of information (see Appendix 3). An explanation would be that when founders included customer feedback in the design of the business model, they did so on the overall business model, rather than on some specific parts. Even if the questions of our index were concerned with each block of the business model, one by one, it is very likely that founders had considered feedback on the design of the revenue stream as well as on the design of other blocks of the business model. As such, founders might have had an overall view of the influence of information on their business model, without being able to precisely differentiate which parts received more changes based on customer feedback. In the end, the influence of customers on the business model reflected the overall influence of customers on the activity. Further analyses were conducted to confirm that our four first-order constructs are indeed unidimensional and are reflected on their items. In the remainder of the paper, we treat the influence of information as a reflective construct.

5.2.2 *Convergent and discriminant validity*

In the previous section, we stated that the items inside each subconstruct should be highly correlated, while subconstructs should have a low level of collinearity among one another. Thus, we checked for convergent and discriminant validity.

Convergent validity was tested using average variance extracted (AVE), which calculates the share of variance explained by the given constructs. The higher, the better, and the usual threshold is .50 (e.g. Hair *et al.*, 2011). In our case, all AVE values were much higher

than the threshold, except for influence, though it was still reasonably above the threshold. We can conclude that the different measures properly converge to their own construct. At the same time, the quality of our measurement model relied on its ability to properly differentiate the different dimensions. In other words, the manifest variables of the given constructs must correlate mostly with this construct and marginally with other constructs. Table 10 presents the correlations between the latent variables, which are appropriate if all such variables correlate with customer involvement because they are supposed to form customer involvement together.

Table 10. Correlations between latent variables and block communality

	Quantity	Frequency	Development	Influence	Customer Involvement
Quantity	.659				
Frequency	.754	.750			
Richness	.499	.663	.625		
Influence	.253	.284	.320	.555	
Customer Involvement	.841	.908	.814	.504	---

N = 130; the diagonal indicates the block communality (Fornell-Larcker's AVE) for each construct. Customer Involvement has no AVE because it is a formative second-order construct.

We noticed a problem of discriminant validity with the frequency construct; it was highly correlated with both quantity and richness. Appendix 3 shows the loadings of each manifest variable on each construct (cross-loadings). If the manifest variables were far more loaded on their own construct than on other, those of frequency also loaded quite highly on the quantity of customers involved and development of information (especially F2). This means that there was an overlap between the measure of frequency and other constructs; frequent contacts with customers imply an increase in the number of contacts, as the business-creation process is likely to occur on a similar range of time for all new businesses. Moreover, very frequent contacts are likely to have a big influence on the development of interactions with customers. Consequently, if the frequency of interactions was different from

the quantity of potential customers involved, the two constructs were closely related, and it was difficult to empirically differentiate which part of the variance was due to which construct. However, we were still below the maximum accepted threshold for multicollinearity. In conclusion, the outer model showed good quality in terms of unidimensionality, reliability, and convergent validity. For discriminant validity, the frequency of interactions, though different from other constructs, was highly related to the quantity of potential customers involved.

5.3 Quality of inner model (structure)

To assess the validity of the structure of our formative construct, there is a need to demonstrate that our four dimensions are good predictors of customer involvement. To do this, we first looked at the redundancy index (Stone-Geisser's Q^2). A positive value indicated good predictive relevance (see table 11). As such, customer involvement was predicted at an acceptable level in our model. The R^2 value confirmed these results. Additionally, we looked at the standardized paths, all of which were statistically significant.

Table 11. Paths and effects in the structural model

DV	IV	β	Cohen's f^2	R^2	Stone-Geisser's Q^2
Customer Involvement	Quantity	.340***	37	.998	.599
	Frequency	.370***	32		
	Richness	.328***	42		
	Influence	.206***	28		

N = 130; ***: $p < .001$

Finally, we checked for the effect size using Cohen's f^2 , which allows for the assessment of whether the effects between latent variables are important (J. Cohen, 1992; Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012). In our case, all values were above the usual threshold, showing the importance of the effect for the four direct effects (above .35). This means that the four paths were important to explain customer involvement. In the end, we confirmed the validity of our four variables; they were all consistent and reliable. Further, they were all

useful for the measurement of an overall formative higher-order construct. Thus, our measurement index is useful for understanding the role of customers in the creation of new businesses.

5.4 Criterion validity: effect of customer involvement on performance

In this section, we want to assess that the index is formative, and we conduct an ad-hoc analysis of the effect of the different dimensions of customer involvement on short-term performance. The goal of this paper is to develop and validate a measure of customer involvement. Proposing and testing a theory of the link between customer involvement and performance would be a different study: it would need the development of a different theoretical framework, based on the conclusion of this index, and an empirical development independent of this validation study. Thus, following the methods of different scale development articles (*e.g.* Cardon *et al.*, 2013; Thompson, 2009), we use regression techniques to assess the criterion validity by exploring the link between the different dimensions of customer involvement and short-term performance.

Table 12 presents the results of the OLS regression. Model 1 contains only the control variables. Model 2 presents the correlation between the overall customer involvement measure and performance, while models 3 and 4 present the effect of the different dimensions on performance. We do not find a significant relationship between the overall measure of customer involvement and performance. This is interesting because it shows the relationship between customer involvement and performance is not trivial. Involving customer at all cost does not necessarily correlate with a higher early performance. We need to consider the effects of the different dimensions of customer involvement on performance separately.

In models 3 and 4, we separate the two dimensions of interactions (frequency of interactions and quantity of customers involved) because the previous section of the results showed that they are difficult to differentiate empirically, and we have multicollinearity issues

between the two variables. In model 3, the quantity of customers involved during the design of the new venture is significantly and positively related to a higher early performance, while we do not find a significant relationship between frequency of interactions and performance in model 4. The frequency of interactions might not significantly relate to performance because the frequent involvement with a limited number of customers might not be enough to have a quick impact on revenue.

Table 12. Link between customer involvement and early performance (OLS)

	1	2	3	4
Speed to customers (in months)	-0.056 (0.036)	-0.047 (0.037)	-0.048 (0.036)	-0.053 (0.036)
Months since engaged in the venture creation process	0.121 (0.076)	0.11 (0.076)	0.137* (0.075)	0.130* (0.077)
Product or service (1: only a product; 5: only a service)	-0.537 (0.484)	-0.507 (0.484)	-0.553 (0.478)	-0.463 (0.482)
Innovativeness of main product/service (compared to industry)	-1.144** (0.442)	-1.261*** (0.454)	-1.079** (0.447)	-1.055** (0.455)
Main customers are individuals (not business or organization)	-3.791** (1.511)	-3.685** (1.512)	-3.859** (1.474)	-3.743** (1.495)
Founders used their own money in the venture	-2.856 (2.189)	-3.27 (2.218)	-3.062 (2.173)	-2.674 (2.194)
Joined an incubator	-1.841 (1.324)	-1.856 (1.323)	-1.659 (1.293)	-1.501 (1.316)
Number of founders	-0.182 (0.357)	-0.241 (0.36)	-0.136 (0.354)	-0.145 (0.359)
Sum of founders' experience in industry (in years)	0.060* (0.035)	0.066* (0.036)	0.056 (0.036)	0.066* (0.036)
At least one founder has previous exp. in business start-up	-1.819* (1.061)	-1.805* (1.06)	-2.080** (1.037)	-2.011* (1.051)
General customer involvement		0.761 (0.683)		
Quantity of interactions			1.132** (0.554)	
Frequency of interactions				0.568 (0.566)
Richness of information			0.328 (0.549)	0.44 (0.616)
Influence of information			-1.204** (0.559)	-1.143** (0.567)
Constant	9.936*** (3.696)	10.721*** (3.758)	10.685*** (3.724)	9.638** (3.736)
R2	0.191	0.198	0.256	0.236
Adjusted R2	0.120	0.120	0.170	0.147

N = 125; *: p < 0.1; **: p < 0.05

Finally, the two dimensions of information (influence and richness) are studied both in models 3 and 4. While we find evidence of a negative and significant relationship between the influence of information and performance in models 3 and 4, we do not find a significant relationship between the richness of information ($p > 0.05$) and early performance. While engaging efforts to include feedbacks from customers in the design of the new venture seem to slower the development of the venture, the perceived richness of feedback does not influence the actual revenue.

As a conclusion, we find support for the criterion validity of our index, while we show that the different constructs are actually measuring dimensions of customer involvement that are not correlated and do not lead to the same outcome, for quantity of interactions, richness of involvement and influence of information. While more interactions are correlated to a higher short-term performance, engaging efforts to include the feedback and comments of the customers in the design of the business is negatively correlated with short-term performance.

6 Discussion

In this study, we developed and validated a customer involvement index. We followed the method recommended by Mackenzie and his colleagues (2005), starting with defining the construct from the literature, establishing a pool of items, testing the face validity of items with expert judgments, followed by a series of qualitative interviews with business founders. We collected data with the measurement index to test its inner and outer quality, as well as the independence of the different subconstructs, considering that we were expecting them to form the overall construct. That is, together, all of them form the customer involvement index.

The results did not show any major flaw or bias in the index. Respondents used almost the entire range of possible values, and answers were mostly not extreme. Internal

consistency was good for all constructs once we reduced the scales. Only one item had to be removed because it was not consistent with others. Finally, we showed that the four constructs were forming a consistent overall construct, though they were different from one another.

Earlier we defined customer involvement as the extent to which entrepreneurs interact with potential or future customers in order to acquire information and insights about them to better align the emerging business with the reality, echoing Matthing, Sandén, and Edvardsson (2004). Based on this definition, our conceptual model echoes with organizational learning theory, which includes three steps: acquiring knowledge, assimilating knowledge and exploiting knowledge (Cohen & Levinthal, 1990; Yli-Renko *et al.*, 2001). The two first dimensions, the quantity of customers involved and frequency of interactions of our index were related to the first steps of learning. We mentioned that those two dimensions were not always differentiated in the literature (Gruner & Homburg, 2000). In our case, we also faced difficulty in empirically differentiating the two empirically. Increasing the quantity of customers involved mechanically increases the frequency of interactions. In the future, measuring only the quantity of customers involved, in addition to other usual controls (e.g., length of the business-creation process) would be enough for a measure of the level of interactions in customer involvement. Not including a measure of the timing of interaction with customers would make a difference with some customer involvement scales in the new product development context (Gruner & Homburg, 2000; Lynch *et al.*, 2016), but it would make sense as the new business creation process includes activities that are nested within each other's (Coviello & Joseph, 2012; Sommer *et al.*, 2009), and although the speed of founding may vary significantly in specific contexts, most businesses, and most businesses in our sample were founded in quite a short time (Tornikoski & Renko, 2014).

The two last dimensions, richness and influence, are valid ways to measure customer involvement in our model. In fact, they have good fit indices alone and are highly correlated with the general measurement of customer involvement. The first dimension refers only to the accumulation of rich knowledge and information, as customers are not actually intended to build the new business with founders (contrary to some cases of new product development). The second dimension is the influence of information.

Blank and Dorf (2012) discussed “getting out of the building.” In their sense, this was about having numerous and frequent face-to-face or developed interactions with customers, in order to validate different hypotheses related to the business. These two elements are grasped in the measure of the level of interaction that we developed. Moreover, in their opinion, a good “getting out of the building” phase would lead to radical changes in the business activity in the process. This is a form of knowledge exploitation (Yli-Renko *et al.*, 2001). In our index, the extent of the influence of information considers if the founding team could apply customer feedbacks to changes in the business activity they are building. This goes beyond customer involvement in the context of new product development (Lynch *et al.*, 2016), as it is supposed to provide answers to questions of channel strategies, customer segments, and value proposition, in addition to the product (Blank & Dorf, 2012). In our case, we measure the influence of customer feedback on the different customer-related blocks of the business model. The richness of their answers, which is possible to grasp through face-to-face contact with customers, is evidenced in the development of our richness of information measure. However, we do not focus on face-to-face interviews because we feel that a general measure of the development of interactions can be adapted to a wider variety of situation. Previous studies identified companies asking specific types of questions to customers, rather than checking for a specific form of interaction with customers (Coviello & Joseph, 2012). Finally, we considered customer involvement for the emergence stage of new businesses. It

can also be used in later phases of the process, well after the successful first introduction of the main product/service to the markets.

Traditionally the operationalization of customer involvement focuses on product development of product co-creation (e.g. Gruner & Homburg, 2000; Lynch *et al.*, 2016): in this context, the measure of customer involvement is possible from the idea to the launch of the product. We proposed a new conceptualization of customer involvement, based on learning theory. In this approach, customer involvement is related to knowledge acquisition, assimilation and exploitation, to improve the fit between the business and its environment. Our conceptualization of customer involvement is not limited to a creation process, but to any time the business needs knowledge resource to realign with the environment. This is also in line with the objective of the lean startup approach. This approach proposes customer involvement each time a hypothesis needs to be validated; this might be true for the initial business model or later when the environment or business model evolves. As such, we did not orient our measurement index specifically to new businesses, though they were more adapted for testing it, as they are usually facing more uncertainty.

Because the customer involvement is a so popular topic among practitioners, that received so little attention so far in the entrepreneurship academic community, and because the impact of customer involvement during the early stages of new venture creation is far from trivial, we thought it was time to propose a clear definition of customer involvement in the development of new ventures, echoing organizational learning theory. Thus, following articles such as Cardon and his colleagues (2013) or Thompson (2009), we build this paper for the conceptualization, the development and the validation of the index, and we ended the analysis with some exploratory results for the criterion validity of the index.

The practice of customer involvement as popularized by several best sellers (see e.g. Blank, 2003; Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011) recommends to systematically include potential

customers feedback in the design of the new venture. We show no systematic relationships between customer and early performance. To the contrary, while having interactions with a multiplicity of potential customers is positively correlated to a higher early performance, the inclusion of feedbacks in the design of the new ventures is negatively correlated to it. This does not mean that adapting the fit of the new venture to the environment is harmful for the new venture, but it seems to, at least, slower the process of development. This confirms that the customer involvement is not only a matter of interacting with as many customers as possible, but the integration of information in the design of the venture from early stages might at least reduce the development speed and reduce early performance.

7 Conclusions and Implications

The customer involvement index that we developed is useful for measuring the role of customers in the creation of new innovative businesses and finding ways to further study the antecedents of the reduction of market uncertainty during the entrepreneurial process. This is a major topic in many entrepreneurship studies (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003), and we believe that such a measurement index would help us to better understand what is at stake during the creation of new innovative businesses. As such, our study contributes to the entrepreneurship literature by proposing a conceptualization of one of the central aspects of the lean startup approach (Ries, 2011), that is, customer involvement, which has not received much scholarly attention among entrepreneurship researchers. Our study also creates conceptual linkages between new product development and the entrepreneurship literature to help us to understand customer involvement, not only in new product development but also in the creation of businesses. Previous studies cast doubts on the role of customer involvement in a different context, either showing that it does not bring satisfactory results for the company (Coviello & Joseph, 2012) or that the phenomenon may not exist in their

empirical settings (Vermeulen, 2005). Therefore, we provide a tool to measure both the existence and impact of customer involvement in the creation of new businesses.

In the future, this measurement index could be used to check if the method to engage customers in the process of new business creation could enhance the likelihood of founding success, access to financing, the growth rate, or other elements. The criterion validity paved the way for further studies on the relationship between the different dimensions of customer involvement and different assessment of short term and longer-term performance: for instance, would the lower early revenue of firms that integrate customer feedback lead to a higher longer-term survival, or a higher long-term performance? Our study is useful for helping academics to better understand the role of customer involvement in the emergence of new businesses. From a practical standpoint, understanding and validating the role of customers in the creation of a business model is useful for helping new businesses to increase their endurance and growth.

However, our study has some limitations. First, the sample was composed of firms that had existed for more than one year. This induced some bias in the sample because the perception of customer involvement might be different between firms that endured an early failure and those that survived more than one year. Moreover, our index measured a perception of customer involvement from the founder's perspective; younger firms may have less precise perceptions of the influence of the information that they received from customers than what we obtained. Finally, our study only focused on high-tech businesses, especially in the context of high uncertainty, and may have a greater culture of involving customers early in their development process. Thus, we cannot claim that our index of perceived customer involvement could be suitable for a sample of firms experiencing low uncertainty toward its environment.

Chapitre 5

Article 3. Implications des Clients Potentiels et Logiques de Croissance

Cet article a été co-écrit avec Erno T. Tornikoski (Grenoble École de Management).

Chapitre 1 Le processus de création, l'entrepreneur et l'environnement			
Chapitre 2 Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche			
Chapitre 3 Article 1 Rôle des 4 propriétés des organisations émergentes : intention, frontières, ressources, échanges	Chapitre 4 Article 2 Échanges : définition des interactions avec les clients potentiels, en vue d'accumuler de la connaissance	Chapitre 5 Article 3 Interactions avec les clients potentiels selon le potentiel de croissance des entreprises	Chapitre 6 Article 4 Signal et acquisition de ressources : d'autres formes d'interaction avec les clients potentiels
Chapitre 7 Synthèse et discussion des résultats Apports de la recherche Limites et perspectives			

PLAN DU CHAPITRE 5

1	Résumé étendu	205
1.1	Objectif.....	205
1.2	Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général	205
1.3	Méthodologie de la recherche	206
1.4	Résultats	206
1.5	Implications dans le cadre de ce travail de thèse	207
1.6	Valorisation de cette recherche.....	207
2	Introduction	208
3	Theoretical Background	211
3.1	Knowledge seeking strategies for new ventures	211
3.2	Entering in a growth logic: the regular interactions with customers.....	213
3.3	Entering in a growth logic: the feedback from the environment	214
3.4	Entering in a growth logic: the adaptation of the new venture to the environment ..	215
4	Method	217
5	Results.....	218
6	Discussion and Implications	221

1 Résumé étendu

Cet article a fait l'objet d'une communication sous le titre : Buffart, M. & Tornikoski, E. T. (June 2018) Involving Customers in the New Venture Creation: Exploring the Performance Consequences. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Waterford, Ireland. Il a depuis été sélectionné parmi les 50 meilleurs articles de la conférence pour être publié « en l'état » dans *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

1.1 Objectif

Dans le deuxième article de la thèse, nous avons développé et validé un index de l'implication des clients pendant le processus de création des nouvelles entreprises. Dans ce troisième article, nous utilisons cet index en vue de montrer comment les premières interactions entre l'entrepreneur et le client vont faire évoluer l'intention de croissance de l'entrepreneur. Ainsi, nous répondons à la troisième sous-question de notre thèse : Quel est le lien entre les objectifs de croissance initiaux et les stratégies d'apprentissage liées à l'implication des clients potentiels ? En particulier, notre objectif est de montrer que l'entrepreneur peut percevoir certaines dimensions de l'implication des clients comme des signaux positifs en vue du développement de son entreprise et choisir de s'engager plus. Au contraire, d'autres dimensions peuvent apporter de la complexité qui va dissuader l'entrepreneur d'intensifier ses efforts en vue du développement de son entreprise.

1.2 Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général

L'article s'inscrit pleinement dans le cadre général de la thèse : nous étudions les interactions entre l'entrepreneur et ses clients potentiels, en vue du développement de l'entreprise, pendant la phase de démarrage. Pour cela, nous utilisons la définition de l'entrepreneur de notre chapitre théorique : un individu rationnel qui va prendre des décisions (intensifier ses efforts ou limiter ses risques) en fonction des informations qu'il perçoit. Dans

cet article, nous utilisons donc particulièrement la théorie des décisions rationnelles de l'entrepreneur (Wennberg *et al.*, 2016), que nous avons déjà présenté au chapitre 1.

1.3 Méthodologie de la recherche

Nous avons recueilli des données sur un échantillon de nouvelles entreprises en France, enregistrées dans le registre des entreprises entre mi-2016 et mi-2017. Nous avons collecté les données sur la base d'une enquête postale et en ligne, réalisée entre juillet et octobre 2017. À la mi-octobre, nous avons reçu environ 300 réponses (taux de réponse de 8%). Le questionnaire était composé d'environ 70 questions comprenant notre index de l'implication des clients développé dans le chapitre 4. Le questionnaire comprenait également des questions portant sur le modèle économique des entreprises, leur capital humain, la perception des incertitudes, les mesures de performance subjectives et une série de variables de contrôle. Nous utilisons la régression par la méthode des moindres carrés pour tester nos hypothèses.

1.4 Résultats

Dans cet article nous avons fait 3 hypothèses : (1) l'intention de croissance est positivement corrélée à la fréquence des interactions, (2) l'intention de croissance est positivement corrélée à l'influence des informations reçues sur l'organisation, et (3) la richesse des informations aura un effet négatif sur l'intention de croissance. Selon nos modèles de régression, nous pouvons accepter nos trois hypothèses avec un risque d'erreur inférieur à 5%. Ainsi, nous montrons que les entrepreneurs qui parviennent à développer des interactions régulières avec leurs clients potentiels auront plus de confiance en leur capacité à développer leur projet entrepreneurial. Ils auront ainsi une plus grande intention de croissance. De la même manière, les entrepreneurs qui perçoivent qu'ils parviennent à intégrer les retours et commentaires de leurs clients potentiels dans l'organisation auront une plus grande intention de croissance. Au contraire, les entrepreneurs percevant qu'ils reçoivent des informations

plus riches pourraient se sentir submerger par les informations qu'ils reçoivent et auront tendance à avoir une intention de croissance plus faible.

1.5 Implications dans le cadre de ce travail de thèse

Les résultats de cet article sont tout à fait en accord avec ceux du chapitre 4. Les interactions entre l'entrepreneur et son environnement ont plusieurs facettes : d'un côté, les interactions envoient un signal positif pour l'entrepreneur, d'un autre côté, elles peuvent aussi être source de complexité, réduisant les aspirations de l'entrepreneur. En considérant certains aspects clés d'une nouvelle entreprise, notre étude est l'une des premières à contribuer à la compréhension académique du rôle de l'implication des clients dans l'émergence de nouvelles entreprises, avec les difficultés que cette implication peut occasionner. D'un point de vue managérial, la compréhension du rôle des clients dans la conception des nouvelles entreprises est utile pour aider les nouvelles entreprises à se développer et à survivre au-delà des premières années après la création. Cependant, ces effets positifs pourraient être plus complexes que ce que l'on retrouve souvent dans la littérature pratique, tels que celle sur l'approche *Lean Startup* (Ries, 2011 ; Blank & Dorf, 2012).

1.6 Valorisation de cette recherche

- Juin 2018 Communication : Buffart, M. & Tornikoski, E. T. (2018). Involving Customers in the New Venture Creation: Exploring the Performance Consequences. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Waterford, Ireland.
- Septembre 2018 Publication : Buffart, M. & Tornikoski, E. T. (2018). Involving Customers in the New Venture Creation: Exploring the Performance Consequences. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, forthcoming.

2 Introduction

Recent practitioners' trends (Ries, 2011) propose that founders start to engage in a systematic interaction with their environment in order to learn from experience and collect information. According to the promoters of this new approach, the bigger the interactions with potential customers from an early stage of venture development, the lower the uncertainty around the product market fit when introducing the product or service on the market (Blank, 2003; Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011). Starting the new venture development by validating assumptions with customers would reduce the likelihood of developing a solution that answers no existing needs in the targeted environment. If it may not systematically increase the likelihood of growth, increasing interactions with the environment should at least reduce the likelihood of exit. This might be the reason why within only a few years, the Lean Startup approach (Ries, 2011) has gained a lot of attention in most entrepreneurship communities. Today, on Amazon's top 20 selling books about new business enterprises, 5 are developing on Lean Startup or a similar approach, and it is recommended by many scholars, coaches, incubators, and in startup weekends around the world (Nager *et al.*, 2011).

From an academic perspective, the early interactions with potential customers are two-folded. At first sight, customers should be the center of attention of most new ventures in a growth logic because customers will be the ones bringing the revenues: involving customers early in the new venture creation process would obviously be a normal step to increase performance. For instance, Song, Wang, and Parry (2010) connect market information processes of new ventures to performance. In the resource-based view of the firm, firms need to acquire, bundle and leverage resources depending on the environment contingency (Sirmon *et al.*, 2007). As such, firms will need to develop knowledge about their environment to make the corresponding decision about the accumulation, combination, and

exploitation of resources with a reasonable risk. Learning about the environment through interactions with the environment would be a useful strategy, especially when uncertainty is high (Shepherd, Douglas, & Shanley, 2000).

Yet, while looking a bit deeper into the phenomenon, many arguments could make the customer interaction of firms in a growth logic less obvious. While rich interaction with the environment will allow the founders to make better sense of the environment, it might also lead to an information overload (Chrisman, McMullan, & Hall, 2005) that would reduce their ability to take advantage of the information received (Huber, 1991; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000). At the same time, accumulating and processing knowledge cost resource and time, and new and small ventures may not be able to afford the development of a sufficient set of knowledge about their environment before starting organizing and structuring their resources (Sirmon *et al.*, 2007). If they have to make a choice about the knowledge to acquire, process and exploit, then what is the value of the different form of knowledge in an uncertain environment that new ventures face?

In this paper, we want to study the effect of the early customer involvement in the decision of founders to enter into a growth logic. The decision-making theory in entrepreneurship outlines that before growing, maintaining or exiting, entrepreneurs put themselves in a growth or an exit logic (Wennberg, Delmar, & Mckelvie, 2016). This decision is contingent on the environment: the entrepreneur will decide to put resources at risk based on rational decisions in a context of uncertainty (Shinkle, 2012). As such, they may enter in a growth or an exit logic based on learning from experience and information complexity. Building on this, the paper presents how the early involvement of customers will both bring performance feedback and information complexity to the entrepreneurs, that will lead them to a growth logic or not. As such, we study the link between the growth logic and the way new ventures organize their interaction with customers to acquire, process and exploit

knowledge about the environment, in a context of high-uncertainty. For this purpose, we develop a series of hypotheses about knowledge seeking strategies of nascent firms, through interactions with customers. We then test our hypotheses on a sample of nascent firms developed in 2016 and 2017 in France.

Our study makes an important contribution because it proposes a model explaining why firms enter a growth logic at a very early stage of the venture development and based on the initial interactions of the venture with its environment. Wennberg *et al.* (2016) added experience-based learning and information complexity to the decision-making models. We go further this path by proposing a model of learning through customer involvement, and we show that the early knowledge development with the environment will influence the likelihood of the firm to enter or not a growth logic. This is important because customers are a central element of ventures: as stated by McMullen and Dimov (2013, p. 1494), “there is no opportunity without customer demand”, and new ventures have no latitude for making wrong choices or wasting resources in inefficient development activities. This is also important because new firms that have no intention to grow will bring little or no benefit to the economic development. Understanding why firms enter in a growth logic is a contribution to the understanding of why some firms seem to be made to grow, while other will never develop. On another perspective, the role of knowledge resource is still poorly understood among the resources needed for new ventures (West & Noel, 2009), because it is an intangible asset and idiosyncratic, and its value on the market is hard to assess. Our study shows that the acquisition of early knowledge from potential customers will have an influence on the likelihood of the venture to enter in a growth logic. Finally, we bring some insights on quite spread practices about customer involvement in the early stage of the venture: we try to show what it implies to “get out of the building” (Blank & Dorf, 2012).

The remainder of the paper is structured as follow: in the first section, we review the literature on the growth logic and the environment contingency in the resource-based view, and how the environment affects the learning strategies of the firms. Then, we induce three hypotheses about customer interactions for the knowledge seeking strategy of the nascent firms. We then present our empirical settings and results, and we validate our hypotheses before discussing the value of our key findings.

3 Theoretical Background

The decision making-theory applied to entrepreneurs (Wennberg *et al.*, 2016) states that entrepreneurs manage the risk related to their business based on two logics: the growth logic and the exit logic. In the growth logic, the entrepreneurs aspire to some “feasible expansion path” (Mishina, Pollock, & Porac, 2004) for their venture depending on their current outcome and resources. In the exit logic, entrepreneurs are trying to minimize losses. They are not inclined to take any further risks. The rational decision making behind the choice of logic suggests that entrepreneurs will enter in a logic based on their current performance and their ability to predict the outcome of their actions. The prediction will be affected by the signal entrepreneurs may receive from their environment. If the current performance is at the level or above the current aspiration, the entrepreneur may be willing to put more resources at risk and enter in a growth logic. If the current level of performance is bellow aspiration, or the entrepreneurs cannot foresee the outcome of their action based on the information from the environment, they might adopt a more protective position, and keep the venture as is, or exit.

3.1 Knowledge seeking strategies for new ventures

In the decision making-theory, the strategic decisions are made based on learning from experience, and information management (Simon, 1979). As such, knowledge about the

environment will be an important resource to acquire, maybe the first one to acquire, because the value creation occurs when the resource management is contingent to the environment (Aragon-Corre & Sharma, 2003). Managing resources (i.e. the effort to acquire, bundle and leverage resources) is omnipresent in new ventures. More pressingly, when a new venture is at the nascent phase, entrepreneurs may find difficult to manage resources strategically, and this would prevent them to create a sustainable competitive advantage (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Because new ventures suffer from resource scarcity, the initial choice of bundling and leveraging resources will have a stronger effect on their future development. A combination of resources that does not give even a temporal competitive advantage would be a waste of resources and time that a new venture may not afford. New ventures, therefore, need better knowledge about the environment to make choice about how to manage scarce resource in order to create value to customers, compete against other actors, and prosper in the longer term. Thus, the ability of entrepreneurs to acquire, process and exploit knowledge will be an early signal of performance for the entrepreneur.

At the same time, new ventures face uncertainty (Knight, 1921). Entrepreneurs may have some knowledge about the environment from their previous experiences, but the new venture is not known in the environment, and entrepreneurs may not know how the value proposition will be received in the environment, especially if the value proposition is innovative compared to what already exists (Delmar *et al.*, 2013). Entrepreneurs do not know either how the value proposition will reshape the environment, and they can only formulate hypotheses on how their resource management will fit the environment. When developing a new venture, uncertainty is high, and resources are not munificent: initial knowledge seeking strategy will be especially important for increasing the performance of the new venture. The ability to acquire more knowledge from the environment will be an early signal of performance for the entrepreneurs.

As a sum, the resource management process will vary as a function of two dimensions: resource munificence and environmental uncertainty (Aragon-Corre & Sharma, 2003; Boyd, 1990). If the resources are munificent, knowledge is not so important, because entrepreneurs have enough resources to try things and adjust depending on their success and failure. To the contrary, if the resources of the new venture are less munificent, it is likely that entrepreneurs cannot afford a misuse of resources, and they will need to quickly acquire a strong knowledge of the environment to make a management of resources that will have a good fit with the environment (Sirmon *et al.*, 2007). This is the case of new ventures. As such, managing to acquire and process knowledge from the environment will be an especially strong signal of early performance for new ventures.

Knowledge acquisition, processing and exploitation from the environment, when interacting with customers (Yli-Renko *et al.*, 2001), would be reflected in the perception of interactions (echoing the knowledge acquisition), the perception of richness of information (echoing the processing of information) and the perception of the subsequent adaptation of the new venture with the environment (for the exploitation). In the following sections, we develop three hypotheses on how the perception of interactions with customers, the perception of richness of information from customers and the perception of a subsequent adaptation will be perceived as signals of performance or complexity that will influence the decision to follow or not a growth logic.

3.2 Entering in a growth logic and the regular interactions with customers

In uncertain environment, the venture has some ambiguity towards the resource needed. Sirmon *et al.* (2007) propose in that case that the firm should develop real options. This is, the firm should open the door to different structures, without fully developing and enriching them, in order to be able to change direction at a lower cost in case a change in the environment. For a new venture, the problem is not about a changing environment, but about

a bad fit between the proposed solution and the environment. Multiplying interaction with various stakeholders in the environment, without a fully developed interaction, would allow maintaining real options for reshaping the business structure in case the current structure does not fit with the environment (McGrath & Nerkar, 2004). Multiplying the interactions with numerous potential customers would allow preferential access to various possible demands. To the contrary, focusing a specific strong relationship would be less likely to bring positive outcome as the environment is uncertain, and it would require spending more resources on a risky opportunity. Also, multiplying interactions while combining with small changes in the business structure. Frequent interactions would allow processing little information at each time and regularly test about the changes in the business structure, without taking the risk of a major investment of resources on a resource combination whom the fit has not been tested on the market. As a sum, numerous and frequent interactions with the environment, especially customers, is more likely to bring positive outcome when the resource is scarce, and the environment is uncertain. As such, the pursuit of growth would need to be related to regular and numerous contacts with customers.

In addition, if the initial objective of the firm is to figure out its fit with the environment, a successful multiplication of interactions with the environment would be perceived as a positive signal compared to the aspiration. This positive signal, corresponding to aspiration, might increase the likelihood of founders to enter into a growth logic (Wennberg *et al.*, 2016).

H1: the growth aspiration is positively correlated with the regular interactions with the environment.

3.3 Entering in a growth logic and the feedback from the environment

Founders of new ventures are unlikely to create value in a way that optimally fit with the environment at the first try. Change might occur through a series of trial-and-error (Rerup

& Feldman, 2011). Yet, because of resource scarcity, new ventures cannot afford to randomly structure their resource until one structure fits the environment. Instead, they will need to develop a sufficient knowledge about their environment to have a consistent value proposition, with a limited number of trial and error.

At the same time, learning about an uncertain environment might require the development of a costly internal routine. Indeed, learning is not only about acquiring knowledge but also about transforming and exploiting it internally. Transforming knowledge might cost resources that the new venture does not necessarily have, or that could be better used on the exploitation of the new knowledge.

In addition, too much focus on knowledge acquisition can lead to information overload (Forbes, 2005). For instance, processing too rich new knowledge in timely and efficient manner might be very difficult for entrepreneurs. Finally, developing better knowledge about an aspect of the environment is usually an ongoing process because of frequent changes, such as variability in customer demands. As such, trying to acquire too rich knowledge about the environment in a context of resource scarcity and uncertainty is not compatible with the pursuit of growth. If the founders do not manage to process the knowledge from the environment, they might adopt a defensive posture, to limit losses, reducing their likelihood to enter into a growth logic (Wennberg *et al.*, 2016).

H2: the growth logic is negatively correlated with the richness of new knowledge about the environment.

3.4 Entering in a growth logic and the adaptation of the new venture to the environment

Knowledge seeking strategies are useful for reshaping resource combination so as to build a competitive advantage in a way that fits the environment (Sirmon *et al.*, 2007). As such, the knowledge from customers is efficient if it induces changes in the business structure.

Even though the environment would be stable, it is unlikely that founders proposed a combination of resources that create value for the environment and needs no adaptation from the first try. As such, it is reasonable to assume that knowledge assimilation from customers would lead to changes in the initial business structure. Specifically, a firm that is looking for a higher level of growth would need to make more adjustments to the environment, as the fit between the business structure and the environment is especially important for them, to achieve a higher performance. To the contrary, a firm that is not looking for growth might be less willing for a perfect fit with the environment. As such, another positive signal would be the perceived adaptation of the business to fit the environment. If the founders perceive they manage to adapt their business to the environment, they might see it as a performance signal corresponding to their current aspiration, increasing their likelihood to enter a growth logic.

H3a: the growth aspiration is positively correlated to a high level of adaptation of the business structure following the feedback of the environment.

The perception of the adaptation of the venture to the environment could be moderated, however, by the perceived uncertainty of the environment. If the entrepreneurs perceive their environment as very uncertain, they might be inclining to believe the adaptation of their structure to the environment would only lead them to a temporal competitive advantage. As such, their current adaptation to the environment might be perceived as a positive signal of early performance, while the high uncertainty of the environment would still reduce their willingness to engage into further risks in order to grow. Thus, the uncertainty of the environment would moderate the positive effect of the level of adaptation of the business structure on the likelihood to enter a growth logic.

H3b: the relationship between the level of adaptation of the business structure following the feedback of the environment and the growth aspiration is moderated by the environment uncertainty.

4 Method

We test our hypothesis on a sample of 264 firms founded in France in 2016 and 2017. We selected the respondents in the official French company registry, based on their (1) location, (2) industry sector, (3) age and (4) legal status. We focused on firms in one region (Auvergne-Rhône-Alpes) to avoid spurious correlation based on regional differences. We chose Auvergne-Rhône-Alpes because it is the most dynamic region of France, outside Paris, and it includes both urban and rural areas. We then focused on two groups of industries: manufacturing (NACE code 10 to 33) and services (NACE code 58 to 63 and 69 to 75). It allows studying variances in a wide range of companies, including both high-tech and low-tech, and developing both product or service. Because we are studying the knowledge brought by the environment during the new venture creation process, we included the youngest identifiable firms at the time of the study: firms were 3 to 18 months old at the time of data collection. Finally, because we wanted to survey actual firms, that potentially have perspective for growth and not self-employed individuals, nor cooperatives, we focused on the French legal status for limited liability companies, corporation, partnership, and limited liability partnership, excluding sole traders and proprietorships, cooperatives and public administrations.

In July 2017, we sent out a letter to 3640 new ventures, inviting founders to answer an online questionnaire. In September, we sent a reminder to those who did not reply. We kept collecting answers until the end of October. In total, after the reminder, we received 325 completed questionnaires. To increase the likelihood of receiving answers from small groups

of respondents, we oversampled them while sending the invitations. We then compared the profile of our respondent with the population of new ventures following the same criteria, and we weighted our sample per strata to correct for oversampling and non-response bias.

We test our hypotheses with OLS regression. The dependent variable is the trend toward a growth logic. We measure it with the aspiration to increase revenue in the next two years. As such, the model tells us if it is important for the entrepreneurs to increase revenue or if they want to stay as is. The independent variable is a customer involvement index that we already presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference (Buffart & Tornikoski, 2016). We use three dimensions of the index separately: the frequency of customer involved, the richness of information and the influence of information. The measures are perceptual scales. All constructs are measured with the average of 3 to 5 Likert scales.

We controlled for the type of goods the new venture is intending to sell: is it a product, a service, or both, it is sold through distributors, how similar is it from competitors? We also controlled for the founders' willingness to adapt, and the perceived market uncertainty. Finally, we controlled for the level of experience of the founders, in the same industry, in management, and in building ventures. Those different controls might play a role in the role of customers on entering in a growth logic, and the need for accumulating new knowledge about the environment.

5 Results

Our sample includes 255 ventures (191 from 2016, 64 from 2017). Table 13 shows the descriptive statistics of our sample. Following the distribution of the general population, most new ventures of our sample are selling a service (124 ventures sell only a service, 19 ventures sell only a product, while 112 sell a mixture of both). 17% of ventures distribute their product

or service through distributors. It means that the relationship between ventures and customers is not mediated by distributors in our sample: most new ventures have a direct contact with customers. Also, most interviewed founders have a high willingness to adapt (on a scale of 1 to 5, mean is 4.2, s.d. = 0.6). For this, we use the measure of Dayan, Zacca, and their colleagues (2016). This is in line with the theory (Andries & Debackere, 2007): new ventures are more likely to adjust than established, complex ventures. The variables related to customers involvement are properly spread on all the values of our scales (min = 1, max = 5). The means of the frequency of customers involved, the richness of information and the influence of information are respectively 2.98, 3.63, and 3.42 (standard deviation are closed to 1 in every case). In general, it means the respondents tend to perceive rich feedback from customers, and it influences them in the design of their business.

Table 13. Descriptive statistics

	Mean	s.d.	Min	Max
Growth Intention	4.024	1.122	1	5
Service / Product (scale)	2.035	1.275	1	5
Through distributors	0.165	0.372	0	1
Similarity with competitors	2.910	1.326	1	5
Received payments	0.910	0.287	0	1
Willingness to change	4.231	0.630	1.67	5
Experience in industry	11.847	9.768	0	40
Experience in management	8.690	8.833	0	40
Experience in business startup	0.443	0.498	0	1
Market Uncertainty	2.906	1.150	1	5
Customer involvement: Frequency	2.984	1.098	1	5
Customer involvement: Richness	3.269	0.860	1	5
Customer involvement: Influence	3.424	0.990	1	5

N = 255

In table 14, we report 3 OLS models. Model 1 includes only the control variables. Model 2 includes the three independent variables. Model 3 adds an interaction between the market uncertainty variable and the influence of information measure. In model 1, firms developing a product have higher willingness to grow than firms developing only a service. This is in line with the theory on managerial decisions in entrepreneurship: manufacturing firms are more

likely to have higher investment, and they are likely to not have reached a sufficient level of profit just a few months after creation. As such, keeping the status quo and entering in an exit logic would likely bring them a loss on their initial investment. We also notice that the willingness to grow is much lower ($\beta = -.71, p < .01$) for ventures selling their product or service through distributors. This might be explained because their knowledge about their environment is less developed, as they reached their customers through an intermediary.

Table 14. OLS Regression Models

	Model 1	Model 2	Model 3
Service / Product (scale)	0.154*** (0.053)	0.152*** (0.051)	0.142*** (0.051)
Through distributors	-0.553*** (0.176)	-0.479*** (0.173)	-0.530*** (0.174)
Similarity with competitors	-0.069 (0.049)	-0.054 (0.048)	-0.049 (0.048)
Willingness to change	0.287*** (0.100)	0.275*** (0.098)	0.256*** (0.098)
Market Uncertainty	0.070 (0.057)	0.047 (0.056)	0.402** (0.201)
Experience in industry	-0.010 (0.008)	-0.012 (0.008)	-0.012 (0.008)
Experience in management	0.025*** (0.009)	0.021** (0.009)	0.019** (0.009)
Experience in business startup	0.215 (0.137)	0.245* (0.135)	0.247* (0.134)
Customer involvement: Frequency		0.136* (0.069)	0.141** (0.069)
Customer involvement: Richness		-0.227** (0.088)	-0.239*** (0.088)
Customer involvement: Influence		0.221*** (0.070)	0.534*** (0.184)
Influence X Market Uncertainty			-0.104* (0.057)
Constant	2.407*** (0.496)	2.097*** (0.536)	1.170 (0.734)
R2	0.151	0.207	0.217
Adjusted R2	0.125	0.173	0.180

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

In H1, we stated that a higher frequency of early customer involvement leads to higher willingness to grow. In model 2, we showed that the frequency of customer involvement is positively correlated with the willingness to grow ($\beta = .15, p < .05$). Therefore, we support,

H1. We also show in model 2 that the perceived richness of information is negatively correlated with the willingness to grow ($\beta = -.19, p < .05$), bringing support to H2: when founders perceive richer and developed information from customers, they might experience or fear trouble to process the information, leading them to a lower willingness to grow. To the contrary, H3a was stating that a higher influence of information from customers on the business was increasing the willingness to grow. We found a positive significant relationship between the influence of information from customers on the aspiration to increase revenues in the next two years. We, therefore, support H3a. The results are stable when adding an interaction term (H3b) with the environmental uncertainty (model 3, measured with market uncertainty). Yet, the market uncertainty only marginally moderates the effect of the influence of information on the willingness to grow. We therefore only have a partial support to the hypothesis H3b. Further analyses should be conducted to assess when the level of market uncertainty might influence the relationship between knowledge acquisition from the environment and the likelihood of entering in a growth logic. Also, the market uncertainty might not be a sufficient measure of environmental uncertainty. If the entrepreneurs perceive a strong support from other stakeholders, for instance, or depending on their level of self-confidence, the uncertainty of the market might have only marginal effect on the performance signals sent by a perceived adaptation of their venture to the customers.

6 Discussion and Implications

In this study, we want to test the relationship between customer involvement and the willingness to grow. For this, we use the managerial decision-making theory. The early signals of performance that will help the entrepreneurs making the decision to enter or not a growth logic is sent by the perception of the early ability to interact with customers, the perception of the richness of information received from the customers, and the perception of the

subsequent influence of those interactions and information on the design of the business. The results confirmed our three hypotheses, but they are independent of the level of market uncertainty, which was a moderator of the likelihood to enter in a growth logic following the managerial decision theory (Wennberg *et al.*, 2016). When founders start developing their new venture, they may try to increase their knowledge about their environment, to assess the fit between their value proposition and the environment. As such, before getting financial results, the ability to access and process information from the environment is as many performance signals perceived by the founders. If they manage to interact regularly with their customers and integrate their feedback to adapt their company to the environment, they will have a perception of performance corresponding to their aspirations. During this integration, they will also acquire an increased knowledge of their environment, allowing them to better predict the impact of their actions on the development of their venture. As such, the regular interactions and the successful processing of information from customers in the development of the venture are signals pushing the founders towards a growth logic. To the contrary, a perception of information that is too rich or developed from customers would reduce the likelihood of the founders to enter a growth logic. Indeed, if the information of the environment is too rich and developed, the founders are likely to feel overloaded by the information, and they might not manage to process them and include them in their venture at a competitive cost and in a timely manner. Thus, too rich information will make the environment more uncertain for the founders, pushing them to be cautious about the growth of their venture.

Consequently, spending too many efforts in involving customers may lower the likelihood of entering into a growth logic. At the same time, multiplying early contacts with customers is likely to increase performance. As such, our results would tend to nuance the current enthusiasm around Lean Startup approach (Ries, 2011): while interacting with

customers from the very early stage is important, systematic learning method during new venture creation process would at least slower the development process of the venture. It is however too early to declare if this lower entry in a growth logic would lead to lower long-term performance or not.

By considering the entrance in a growth logic through experience-based learning, our study is useful for helping academics better understand the role of customer involvement in the emergence of new businesses. Also, understanding the role of customers in new venture creation is useful for helping new ventures increasing their endurance and growth. Yet, those effects might be less straightforward than claimed: in some cases, involving customers may be asking a lot of resources and commitments, and it might lead founders to a protective posture rather than growth.

The current study has some limitations. Our hypotheses are tested on a limited population of firms. Also, further analyses should study the effect of entrance in a growth logic while involving customers and the effect on actual performance.

Chapitre 6

Article 4. Informations Crédibles et Financement Participatif

Cet article a été co-écrit avec Phillip H. Kim (Babson College, Massachusetts, États-Unis) et Grégoire Croidieu (Grenoble École de Management).

Chapitre 1 Le processus de création, l'entrepreneur et l'environnement			
Chapitre 2 Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche			
Chapitre 3 Article 1 Rôle des 4 propriétés des organisations émergentes : intention, frontières, ressources, échanges	Chapitre 4 Article 2 Échanges : définition des interactions avec les clients potentiels, en vue d'accumuler de la connaissance	Chapitre 5 Article 3 Interactions avec les clients potentiels selon le potentiel de croissance des entreprises	Chapitre 6 Article 4 Signal et acquisition de ressources : d'autres formes d'interaction avec les clients potentiels
Chapitre 7 Synthèse et discussion des résultats Apports de la recherche Limites et perspectives			

PLAN DU CHAPITRE 6

1	Résumé étendu	227
1.1	Objectif.....	227
1.2	Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général	227
1.3	Méthodologie de la recherche	228
1.4	Résultats	228
1.5	Implications dans le cadre de ce travail de thèse	229
1.6	Valorisation de cette recherche.....	229
2	Introduction	230
3	Conceptual Foundations	233
3.1	Signaling Theory and Entrepreneurial Narratives.....	236
3.2	Signal Observability and Linguistic Properties of Entrepreneurial Narratives	240
3.2.1	Claims Based on Differentiation	242
3.2.2	Claims Based on Accountability	244
4	Method	247
4.1	Dependent Variable	249
4.2	Independent Variables.....	250
4.3	Control Variables.....	251
5	Results	251
5.1	Robustness Tests.....	256
6	Discussion	257
6.1	Implications for Signaling Theory in Entrepreneurial Narratives Research	259
6.2	Implications for Entrepreneurial Narratives and Discourse Research	259
6.3	Implication for Crowdfunding Research	261
6.4	Future Research Possibilities	262
7	Conclusion	263

1 Résumé étendu

Cet article a été publié dans *Group & Organization Management* (HCERES rang A) sous le titre : Kim, P. H., Buffart, M., & Croidieu, G. (2016). TMI: Signaling credible claims in crowdfunding campaign narratives. *Group & Organization Management*, 41(6), 717-750. Il a, depuis, reçu le prix de l'*Outstanding Paper* (2016) de la part de la revue.

1.1 Objectif

Dans les deux chapitres précédents, nous nous sommes concentrés sur les signaux reçus par l'entrepreneur de la part de l'environnement. Nous avons montré que la multiplication des interactions pouvait être positive, soit pour la croissance (chapitre 4) soit pour l'intention de croissance (chapitre 5), mais que la complexité des informations reçues pouvait freiner le développement de l'entreprise et réduire les aspirations de l'entrepreneur. Dans le chapitre 6, nous prenons la relation dans l'autre sens. Nous ne regardons plus les signaux reçus par l'entrepreneur, mais nous nous intéressons à ceux qu'il émet, lors de son interaction avec l'environnement, en vue d'obtenir un soutien. Ainsi, cet article répond à la quatrième sous-question de cette thèse : Comment l'information transmise aux communautés de contributeurs influence la capacité de l'entrepreneur à accumuler des ressources financières ?

1.2 Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général

L'article présente une nouvelle facette de l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement, en présentant les signaux envoyés par l'entrepreneur. Il s'inscrit également pleinement dans le cadre conceptuel général, puisque nous utilisons la même définition de l'entrepreneur, un individu qui agit de façon rationnelle pour développer ses projets entrepreneuriaux. Cet article emploie toutefois une vision plus large du projet entrepreneurial, puisque les projets étudiés n'en sont pour la plupart qu'au stade de l'idée,

tandis que d'autres sont portés par des entreprises ayant déjà émergées. Loin d'être un handicap, ce cadre plus large permet de montrer encore une fois que les conséquences des interactions peuvent également aller au-delà de la phase de démarrage des nouvelles entreprises. Ce quatrième article mobilise la théorie du signalement, combinée avec la vision de l'entrepreneuriat de Stinchcombe (1965). Le projet entrepreneurial peut être un succès si l'entrepreneur montre que son idée apporte un avantage par rapport à ce qui existe déjà et qu'il est à même de réaliser ses promesses.

1.3 Méthodologie de la recherche

Pour étudier les signaux envoyés par les entrepreneurs, nous nous plaçons dans un cadre quasi-expérimental : nous étudions l'ensemble des signaux écrits par les entrepreneurs sur la plateforme de financement participatif Indiegogo et nous regardons la réaction de la communauté face à ses signaux. Nous avons collecté les descriptions de 30 606 campagnes de financement participatif, pour une levée de fond totale de plus de 100 millions de dollars. Nous avons ensuite codé ses *pitch* en utilisant le dictionnaire du *Language Inquiry and Word Count* (Tausczik & Pennebaker, 2010) et nous avons testé nos hypothèses grâce à des régressions linéaires par la méthode des moindres carrés.

1.4 Résultats

Cet article montre que les signaux envoyés par l'entrepreneur auront également une influence sur le développement de son projet entrepreneurial (ici, dans le contexte du financement participatif). Comme dans les chapitres 4 et 5, mais dans un contexte différent, nous parvenons à montrer que des informations trop complexes auront un effet négatif sur la somme levée. Au contraire, un signal clair, présentant simplement la façon dont le projet entrepreneurial répond mieux au problème que ce qui existe déjà, aura des effets positifs sur la levée de fonds. Plus spécifiquement, nous soutenons que l'utilisation d'un langage permettant de différencier les nouveaux projets de ce qui existe déjà est bénéfique pour la

levée de fonds. En revanche, un langage de responsabilité qui divulguerait trop d'informations (TMI en anglais, *Too Much Information*) pourrait en fait se retourner contre l'entrepreneur lors de la collecte de fonds dans un contexte ouvert, tel qu'une plateforme de financement participatif. Ces résultats font progresser nos connaissances sur les signaux et les récits entrepreneuriaux, sur le succès des campagnes de financement participatif et reprennent les positions de Stinchcombe (1965) à un contexte contemporain.

1.5 Implications dans le cadre de ce travail de thèse

Pour ce travail de thèse, cet article permet de confirmer le rôle de la complexité lors des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement. Il montre que les signaux complexes vont réduire le développement du projet entrepreneurial, dans le cadre d'une campagne de financement participatif, en empêchant le financement. Pourtant, les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement reste essentiel, ici, dans le contexte d'une levée de fond. Cet article montre aussi comment la clarté du signal va permettre de lever des fonds (en un sens, de favoriser le développement du projet entrepreneurial), dans un contexte entrepreneurial ouvert, avec peu de signaux échangés et beaucoup de concurrence. Cette étude complète bien les trois autres concernant l'interaction avec l'environnement, en montrant qu'il y a deux sens à une interaction : l'entrepreneur obtient des informations de la part de son environnement et l'environnement aussi peut recevoir des signaux de la part de l'entrepreneur. Ces signaux auront également un impact sur le soutien que l'environnement voudra bien apporter à l'entrepreneur.

1.6 Valorisation de cette recherche

Décembre 2016 Publication : Kim, P. H., Buffart, M. & Croidieu, G. (2016). TMI: Delivering Credible Claims in Crowdfunding Campaign Narratives. *Group & Organization Management*, 41(6), 717-750. (HCERES rang A)

Août 2017 Outstanding Paper Award (2016), *Group & Organization Management*.

2 Introduction

We live in a world in which new ideas abound and creators have access to innovative avenues for transforming their ideas into reality. To solicit support for a nascent undertaking, creators—the people who desire to bring their ideas to fruition—must effectively communicate their ideas to an audience of potential supporters. Entrepreneurial narratives are one method for communicating this vision effectively to their audiences (Gartner, 2007; Lounsbury & Glynn, 2001; Martens, Jennings, & Jennings, 2007). Conveying a compelling narrative is a critical step for creators, who must provide accurate representations of past events while constructing credible claims about future events, plausibly connecting these two realms together (Abbott, 2008; Davis, 1999; Pennebaker, 2011). In many ways, entrepreneurs—the creators who take action on their ideas—are storytellers, seeking to convince others about their visions regarding their ideas¹⁴, and an effective call to action depends on signaling credible claims with language their potential supporters will embrace.

We also live in an era surrounded by easy access to technologies that enable entrepreneurs to convey their narratives directly to an army of potential backers and “crowdfund” the resources they need to pursue their endeavors. Harnessing the power of the Internet, entrepreneurs today have unparalleled access to their audiences and an ever-increasing number of ways to shape the narratives they communicate. Unlike any other period in history, entrepreneurs have new tools to retain more control of their own message and sway stakeholders to support their efforts.

In spite of these tremendous technological advancements, the liabilities inherent to new endeavors still loom unforgivingly and remain strikingly evident. Stinchcombe’s (1965)

¹⁴ In our study, we adopt a broad definition of an entrepreneur to encompass all those who seek resources that enable them to pursue a wide range of opportunities including commercial, technological, social, or artistic endeavors perceived to generate value (McMullen & Shepherd, 2006; Stevenson & Jarillo, 1990).

insights stand just as relevant today as when they were originally published 50 years ago. The struggle to acquire life-giving resources continues to challenge all entrepreneurs as they strive to establish their fledgling endeavors and beat the odds of survival. Although Stinchcombe originally wrote about the liabilities of newness affecting nascent organizations that formalize around a particular objective, we argue that this concept also applies more broadly to early-stage creative efforts and social causes that have not yet formed an organizational structure. As entrepreneurs labor to materialize their ideas into something more concrete, they must surmount the demands of a skeptical marketplace—justifying whether their new initiatives provide a better alternative to existing solutions, future value greater than their costs, or simply greater benefit to the user (Stinchcombe, 1965). When attempting to secure resources, these endeavors face the same challenges encountered by nascent organizations in Stinchcombe’s original framework—notably, the entrepreneurs’ need to convince potential funders to believe in claims about a future that can only exist if there are sufficient resources to transform an idea into reality. When fundraising on open-access crowdfunding platforms, that challenge becomes even more pronounced: Entrepreneurs must publicly communicate claims that differentiate their ideas from the many others who share the same aspirations and promote similar ideas. These platforms provide a low-cost, but potentially effective, vehicle for transmitting clear signals to help potential backers evaluate the entrepreneurs’ claims.

Our study exploits the tension between two opposing positions: the apparent technological empowerment entrepreneurs have to acquire resources, and the persistent challenges affecting the viability of all new creative endeavors. We address one particular aspect of how entrepreneurial narratives help achieve this viability: the manner in which linguistic cues influence the likelihood of entrepreneurs achieving their fundraising goals as they present stories about their ventures to potential funders. We argue that while credible

claims are beneficial for securing resources, entrepreneurs may still struggle to achieve the desired outcomes for their projects because of the language they use to convey details about their visions. This tension becomes more apparent when entrepreneurs attempt to raise funds in open settings, where their claims and supporting rationale are available for public access and scrutiny. At stake for entrepreneurs is conveying the appropriate types of claims funders prefer to see when evaluating projects to back. Nuanced distinctions, details, and accurate portrayals of past events can bring the project to life for an audience; however, being “too” forthcoming or opinionated can leave entrepreneurs vulnerable to audience skepticism regarding the actual feasibility of an initiative. This can negatively influence potential supporters, leaving them less inclined to back their efforts. Thus, we focus on a specific paradox: Entrepreneurs must strike a careful balance between providing enough information to establish credibility while filtering out details that could call a project’s feasibility into question.

In this study, we examine how language influences the credibility of the claims made about a new idea and a corresponding call to action. Narratives signal information to potential backers about the merits of creative efforts, and the manner in which narratives are written can either improve or reduce the signal’s observability (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011). Claims communicated with a language of differentiation contain factual details conveying precision and distinction. Claims communicated with a language of accountability offer a more complex, personal assessment about the nature and merits of the proposed concept. We investigate these arguments in the context of donation and rewards-based crowdfunding, where interested supporters are called to pledge financial resources to the campaign creators. By analyzing more than 30,000 campaigns from a leading crowdfunding platform, we demonstrate the conditions under which entrepreneurs benefit from differentiating their claims, as well as situations when they are held accountable for offering

too much information (TMI) about their ideas. Our study reveals new insights into entrepreneurial narratives and signaling and the role they play in resource mobilization (Gao, Yu, & Cannella, 2016; Gartner, 2007; Martens *et al.*, 2007; Navis & Glynn, 2011). It applies linguistic theory to pinpoint how language plays a critical role in constructing claims about entrepreneurial concepts (Lounsbury & Glynn, 2001; Pennebaker, 2011), and provides a baseline assessment of how campaign characteristics in crowdfunding platforms operate (Allison, Davis, Short, & Webb, 2015; Mollick, 2014). More broadly, our work reinforces the ongoing relevance of understanding how new ideas—whether embodied as business ventures, creative projects, or social causes—can overcome the restrictive liabilities of newness inherent to all nascent endeavors.

3 Conceptual Foundations

To establish the applicability of Stinchcombe’s original arguments on the resource-acquisition efforts of crowdfunding campaigns, we begin with two orienting assumptions. First, many of the campaigns are at a “preorganizational” stage of development and lack the typical attributes of newly established organizational entities. But even at this early stage, entrepreneurs still face certain challenges related to advancing their endeavors in ways that resemble the liabilities of newness Stinchcombe articulated for more developed organizations. As such, we draw on these foundational principles to develop our own arguments regarding their application to entrepreneurial narratives and in the crowdfunding context. Second, it is also important to start with the premise that organizations—whether in formation or newly established—do not operate in a vacuum but are members of a broader system (Aldrich, 1979; Scott & Davis, 2007). Stinchcombe’s (1965) essay dealt specifically with “social structure”—a general concept encompassing any stable external characteristics—and how these attributes influence organizations of all types. His original arguments assumed that various aspects of

operating environments influenced the organizations that were embedded within them. New organizations are especially influenced by these environmental factors because of the porous boundaries between the organizations and the contexts in which they are embedded. As crowdfunding campaigns operate on open-access platforms, the campaigns are also influenced by the contexts in which their claims are made to the general public. Success thus depends on the entrepreneurs being able to navigate these porous environmental boundaries and attract support especially from external stakeholders with whom they have no prior connection. Success also rests on how entrepreneurs deal with the added scrutiny generated by these potential funders, who require access to information to establish the trust necessary for financial support.

To lay the conceptual foundations more specifically for how and why linguistic properties of entrepreneurial narratives matter for resource acquisition, we revisit Stinchcombe's statements about why individuals pursue new ventures. His reasons remain just as valid today as they were 50 years ago when he penned them. According to Stinchcombe,

People found organizations when (a) they find or learn about alternative better ways of doing things that are not easily done within existing social arrangements; (b) they believe that the future will be such that the organization will continue to be effective enough to pay for the trouble of building it and for the resources invested; (c) they or some social group with which they are strongly identified will receive some of the benefits of the better way of doing things; (d) they can lay hold of the resources of wealth, power, and legitimacy needed to build the organization; and (e) they can defeat, or at least avoid being defeated by, their opponents, especially those whose interests arrested in the old regime. (Stinchcombe, 1965, p. 146)

To make these statements more applicable even to situations that do not immediately lead to forming new organizations, we assert that Stinchcombe's motivations to organize could also be understood as "claims" that a wider audience of potential stakeholders must

accept as valid. Thus, in a preorganizational phase, entrepreneurs are challenged to demonstrate how and why their ideas merit support: by justifying how they improve the existing alternatives, that an initial investment is worthwhile, that someone will actually reap future benefits from this endeavor, and that they believe in the superiority of their offering. If acquiring external resources were unnecessary, entrepreneurs would not face the challenges of communicating these claims or be beset with the liabilities that resource constraints typically impose on nascent endeavors. But when entrepreneurs seek external resources, they not only need to assure themselves about the plausibility of these claims but also need to effectively communicate the reasons why others should believe in their motivations as well. This two-way exchange is vital, as potential stakeholders must be sufficiently convinced about the merit of these claims to commit their own resources. Although Stinchcombe described these reasons as “motivations to organize,” they are more than just motivations—they represent a set of fundamental claims that entrepreneurs must effectively communicate to their stakeholders.

Following up his “motivations to organize,” Stinchcombe (1965, p. 146) also remarked that the manner in which people organize depends in part on their social structure or external environment. In these situations—characterized as they are by their porous borders—entrepreneurs are influenced by other actors also operating in the setting in which they are embedded. In the case of an open setting such as a crowdfunding platform, entrepreneurs are further challenged to broadcast their claims in appropriate ways because a broad set of potential funders will use such claims to determine whether or not to back their efforts. By making efforts at disclosing pertinent information, entrepreneurs can provide funders with the knowledge they need to make informed decisions about whether to offer financial support. Entrepreneurs are naturally expected to communicate the merits of their motivations effectively; however, without having tangible products or results to demonstrate, claims are

the only thing entrepreneurs can offer in the early, pre-organizational stages of their endeavors. Their claims may offer an indication of future success, but with often very little supporting evidence.

In an open setting, entrepreneurs have the potential to reach a wide range of supporters—many of whom may not be familiar with the entrepreneurs and their ideas. Entrepreneurs must disclose sufficient information to build credibility with their stakeholders, but they must also attract sufficient trust from their potential backers. As we know from Stinchcombe, this dependence on strangers is typical of nascent ventures and a potential liability of newness.

New organizations must rely heavily on social relations among strangers. This means that relations of trust are much more precarious in new than old organizations [...] Old customers know how to use the services of the organization, have built their own social systems to use the old products or to influence the old type of government, are familiar with the channels of ordering, with performance qualities of the product, with how the price compares, and know the people they have to deal with [...] (Stinchcombe, 1965, p. 150)

As this quotation illustrates, entrepreneurs face the persistent challenge of attracting those who are unfamiliar with their new products and services. As entrepreneurs offer claims touting their offerings, the questions of what manner these claims should be communicated and whether certain forms of communications lead to better outcomes remain. We argue that linguistic properties of entrepreneurial narratives can offer clues for addressing this question. To link this argument with Stinchcombe's foundational principles, we turn to signaling theory and its applications to entrepreneurial narratives.

3.1 Signaling Theory and Entrepreneurial Narratives

When entrepreneurs are at a pre-organizational stage of development, they have little to offer in terms of tangible evidence, such as a track record of early performance that potential backers can use to evaluate the credibility of the entrepreneurs' claims about the

future. Under these conditions, potential backers can then look for signals to help them discern the merits of such claims. According to principles of signaling theory (Spence, 1973; Stiglitz, 2000), these signals offer clues for discerning quality, defined as “the underlying, unobservable ability of the signaler to fulfill the needs or demands of an outsider observing the signal” (Connelly *et al.*, 2011, p. 43). Because these details are not directly observed, signals operate in one direction: signalers (in our case, entrepreneurs) transmit this information to receivers (in our case, potential backers). As claims about the future can only be pursued if sufficient resources are raised, potential backers have little else besides the signals offered to gauge the entrepreneurs’ ability to successfully carry out their endeavors. Signals matter especially for crowdfunding efforts because entrepreneurs are using an open-access platform to publicly sway strangers otherwise unfamiliar with their cause. Just as product features signal underlying quality to consumers (Kirmani & Rao, 2000), crowdfunding platforms enable entrepreneurs to signal different facets of their ideas to potential backers.

To determine whether a signal effectively conveys information about an idea’s underlying quality, potential backers rely on two aspects of the signal itself: (a) whether the signal is costly, because only high-quality candidates can typically send such signals; and (b) whether the signal is effectively communicated, so that receivers can clearly observe it (Connelly *et al.*, 2011; Spence, 1973). Entrepreneurs can convey costly signals to potential backers about the claims about the future potential of new ideas in a variety of ways. The most common method is to signal quality and value through a variety of characteristics of the founding or top management team (Busenitz, Fiet, & Moesel, 2005; Lester, Certo, Dalton, Dalton, & Cannella Jr., 2006), board of directors (Certo, 2003), and other investors (Elitzur & Gavius, 2003) associated with the venture. Traditionally, angel and venture capital investors have served as filters for high-potential ventures (Avdeitchikova, Landström, & Månsson, 2008). Accessing these investors often requires robust personal networks, and the deal-

making necessary to secure funding through these channels typically occurs through private, arms-length transactions (Shane & Cable, 2002). In return for injecting financial resources, investors require a substantial stake in the fledging enterprise. So when backed by these outside investors, entrepreneurs could offer a costly but credible signal about their prospects for success without disclosing any of the details leading to the funding decision (Janney & Folta, 2003; Stuart, Hoang, & Hybels, 1999). While these costly signals could be generated by more established ventures, they may not be in place, available, or as relevant for early-stage ideas that are still in a pre-organizational period of development.

Besides cost, effective signals need to be clearly communicated (by the signaler) and observed (by the receiver). Thus, the second aspect of signaling quality is accomplished through signal observability or “the extent to which outsiders are able to notice the signal” (Connelly *et al.*, 2011, p. 45). A key aspect of signal observability is whether the connections to underlying quality are clearly communicated and not clouded by the signal itself (Lampel & Shamsie, 2000; Ramaswami, Dreher, Bretz, & Wiethoff, 2010; Warner, Fairbank, & Steensma, 2006). To illustrate the general importance of signal observability, Negro, Hannan, and Fassiotto (2015) reported that the unique features of biodynamic wines—a very radical and visible approach to natural winemaking—communicated clearer signals of quality than other forms of organic growing practices. The impact of this particular signal and its observability among wine consumers translated into higher ratings and market prices.

Crowdfunding differs from traditional fundraising channels because it offers opportunities for entrepreneurs to appeal to potential backers at a potentially much lower cost. Some proponents have emphasized this as a move toward the democratization of raising capital by increasing access to investors and supporters (Mollick & Robb, 2016; Younkin & Kashkooli, 2016). Thus, when signal cost is not a major differentiating factor, we argue that signal observability becomes a more much salient concern for both entrepreneurs and

potential backers. This places a greater burden on the entrepreneurs to be even more attuned to conveying signals clearly through the standard features associated with crowdfunding campaigns. Potential backers cannot depend solely on costly signals to determine high-quality prospects as the barriers to using this funding vehicle are much lower. Complicating matters further are that both parties must contend with issues resulting from information asymmetry: that receivers have only the signals specifically selected by entrepreneurs to make judgments about the project's future prospects (Stiglitz, 2000). While entrepreneurs intend to communicate signals they perceive to be positive, they are more likely to convey signals ineffectively or incompletely. Consequently, in open settings with low production costs, signal observability plays a more critical role in conveying (for entrepreneurs) and assessing (for potential backers) the underlying quality of claims made about early-stage creative efforts.

We focus on one particular method—the use of written entrepreneurial narratives—as a form of communication that can signal the underlying quality of an early-stage effort (Lounsbury & Glynn, 2001; Martens *et al.*, 2007). Narratives are a vehicle for assembling details about ideas and a structure for communicating them to a wider audience (Barry & Elmes, 1997; Deuten & Rip, 2000). We argue that the ways in which entrepreneurs make written claims about their ideas influence the likelihood of soliciting the support they need to achieve their funding goals. Consistent with signaling theory research, we view written narratives as a form of “deliberate communication of positive information in an effort to convey positive organizational attributes” (Connelly *et al.*, 2011, p. 44) and apply this assumption to our pre-organizational context. Entrepreneurs who effectively use narratives can evoke audiences with their compelling visions about their ideas (Gartner, 2007). Narratives can be used to mobilize resources, attract customers, and sway skeptics about the plausibility of a nascent opportunity (Lounsbury & Glynn, 2001; Martens *et al.*, 2007). In their

messaging, entrepreneurs face the challenge of balancing the need to conform to familiar patterns, so their audiences can understand their ideas, while revealing enough distinction to be considered novel or worth responding to a call to action (Navis & Glynn, 2011).

Using a signaling theory perspective, scholars have shown how written entrepreneurial narratives convey influential signals about subjects where limited information exists or is difficult to observe directly. For example, Moss, Neubaum, and Meyskens (2015) and Allison, McKenny, and Short (2013) examined various narrative elements in microfinance loan descriptions to predict the likelihood of funding by investors. Payne, Moore, Bell, and Zachary (2013) analyzed how initial-public-offering (IPO) prospectuses communicating organizational virtue characteristics predicted IPO underpricing in emerging countries where investment information is limited. In these studies, elements within the entrepreneurial narratives signal potentially useful information to investors and other receivers who use these signals to make their funding decisions.

3.2 Signal Observability and Linguistic Properties of Entrepreneurial Narratives

To move beyond these foundational arguments about how entrepreneurial narratives signal information used in resource-mobilization decisions, we look more closely at specific linguistic properties of these narratives. We posit that these properties are related to signal observability. What matters to our arguments is the assumption that written language affects the composition of the signals and, in turn, potential backers' ability to discern from these signals the quality of the proposed claims. Drawing on principles from both signaling and linguistic theories, we develop arguments about how and why the prevalence of certain word categories in entrepreneurial narratives can be linked to the likelihood of generating favorable support (specifically, raising financial resources). These word categories have properties that reveal the credibility of a text's underlying meaning and purpose, exposing how an author thinks about the subject they wish to communicate (Green & Li, 2011; Tausczik & Pennebaker,

2010). Depending on the prevalence of these word categories in a narrative, signal observability either improves, leading to a clearer signal of the underlying quality, or diminishes, obscuring the signal's ability to convey useful information.

Linguistic research has demonstrated that the written language contains many features for effectively expressing new ideas to an audience (Finegan, 2012; Lobeck, 2000; Napoli, 1996). At the most basic level of written communication, content words—such as nouns, verbs, and adjectives—describe details of a subject matter. Content words typically convey the substance of a narrative: the main points of a subject matter and their supporting details. These words clearly matter for readers to understand the presentation of a novel idea. Besides content words, however, written language also includes function words—such as pronouns and conjunctions—that indicate the relationships between the content words. These words are the “connective tissues” of content, stitching together the overall narrative to help readers develop a deeper understanding of its structure and meaning. Function words are easy to overlook and uninteresting to the reader but are instrumental in effective communication; despite the fact that function words make up a mere 450 words of an average 100,000 word vocabulary, they represent more than 50% of the words we use on a daily basis (Pennebaker, 2011; Pinker, 2003). Without them, coherent language cannot exist.

We argue that using certain function word categories to construct narratives provides a window into how and why potential supporters are moved to embrace an entrepreneur's future-oriented claims. We pursue this line of reasoning based on the research on vocabularies and their influence on external audiences (Jones & Livne-Tarandach, 2008; Loewenstein, Ocasio, & Jones, 2012). While the presence or absence of content in a narrative is more easily identified and their consequences more predictable, content words are typically specific to the narratives in which they appear or similar types of ideas they represent. As such, they limit the ability for comprehensive and extensive comparisons across a large body

of narratives¹⁵. For example, Rao, Monin, and Durand (2003) examined content words specific to French classical and nouvelle cuisine and their signaling influence on Michelin reviewers. While beneficial for studying French cuisine, these same content words provide less comparative insights into other domains—even related ones, such as wine or other food categories.

We argue that to develop generalizable theory about how linguistic properties influence signal observability, we need to examine function words more closely. The role of function words in constructing an effective narrative is not obvious at first glance. The prevalence of these word categories has subtle but important influences on how audiences perceive the credibility of the information contained in the narratives. They influence how well signals are communicated and observed by potential backers, and consistent with principles of signaling theory (Spence, 1973; Stiglitz, 2000), clearer signals lead to better outcomes because they are easier to observe by receivers. But simply offering more information does not always guarantee that the signals are clearly conveyed. Herein lies the central paradox of our study: Entrepreneurs must strike a careful balance between providing enough information to present clear signals (so their potential backers can observe and draw favorable conclusions) while limiting the unnecessary details (or TMI) that obscure the signal's clarity and calls the project's feasibility into question. We now offer two specific arguments about how using a language of differentiation improves signal observability and how using language of accountability diminishes it.

3.2.1 *Claims Based on Differentiation*

While it is important to deliver credible claims, our central argument is that potential supporters are more receptive to claims written in certain ways. Entrepreneurs using

¹⁵ Some scholars refer to this issue as commensuration or the social processes that allow comparisons of different entities using a common metric (Espeland & Stevens, 1998).

narratives to convey new ideas must navigate between making credible claims while refraining from revealing TMI. Some claims, such as providing quantifiable details about a nascent concept, enable entrepreneurs to deliver their ideas with more credibility. When claims are communicated using language of differentiation, it allows potential backers to compare them with existing alternatives and establishes a stronger basis of comparison. In general, organizations differentiate from competitors to convey their quality and their specific ability to convey benefits to their audience (Deepphouse, 1999). Differentiation has two facets to it: (a) explaining how a nascent idea differs from an existing alternative and (b) demonstrating why this difference has value. When entrepreneurs effectively differentiate their ideas, they fulfill Stinchcombe's motivations to organize: the need to justify why the new ideas are necessary compared with existing solutions and that stakeholders can derive actual benefits by doing the same things in a different, presumably better, way. Entrepreneurs who seek to differentiate themselves among early adopters need to clearly signal added value to their end users relative to the alternatives available (Etzion, 2014). In the context of crowdfunding campaigns, narratives with differentiated language present a clearer signal about the contrasts between existing alternatives and anticipated benefits associated with the future claims. This information is vital for potential backers seeking to determine the credibility of a narrative's claims.

Offering quantifiable details enables entrepreneurs to differentiate their ideas from existing alternatives. Of course, if a concept has been proven with results, these details provide evidence for why the potential backers ought to support it. However, given the early stages of many ideas that require funding to show proof of concept, entrepreneurs can only rely on carefully constructed narratives to convey the credibility of their claims. If entrepreneurs fail to sufficiently justify their solution's claims of the superiority, they risk losing more skeptical supporters as a result of unclear positive signals (Connelly *et al.*, 2011;

Stinchcombe, 1965). Two particular word categories are important clues for communicating how a nascent idea offers a better alternative to an existing solution: quantifiers and differences (Pennebaker, 2011). On one hand, quantifiers are words that communicate some measurable property, such as size, distance, or time. Greater prevalence of these words demonstrates detail, and a level of precision about the idea itself. Quantifiers provide additional information that allow projects to be compared with other alternatives and enable potential backers to discern the project's benefits more precisely (Espeland & Stevens, 1998). In a study of Indian modern art, where objective valuations are difficult to apply, Khaire and Wadhvani (2010) demonstrated that quantifiable characteristics helped evaluators assess valuations and compare across projects more easily. On the other hand, difference words convey nuance and distinction. Given the need to show novelty and contrast with what already exists, differences help to accentuate differences for the narrative audience to appreciate. These words help entrepreneurs convey the potential benefits of their ideas and assist potential supporters in evaluating whether their investment will produce the benefits claimed. They generate clearer signals that communicate positive qualities about the ideas being promoted. For instance, Giorgi and Weber (2015) showed how slightly different frames proposed by security analysts enhanced the likelihood of being positively received. We argue greater use of quantifiers and differences promotes narrative credibility and increases the likelihood of producing better resource-mobilization outcomes. For these reasons, we propose the following hypothesis:

H1: Narratives with claims written with a higher frequency of differentiating language will result in higher fundraising outcomes.

3.2.2 *Claims Based on Accountability*

Besides offering details and comparative distinctions, narratives can contain other features that may demonstrate credibility and promote entrepreneurs as accountable to

potential backers. As we discussed earlier regarding Stinchcombe's motivations for organizing, entrepreneurs are not only expected to show why their ideas offer a better alternative than the status quo, but they also need to deliver the benefits they promise. This requires accountability, which can be expressed in two ways: informational and moral. Like claims based on the language of differentiation, claims based on the language of accountability also employ the subtle use of often overlooked words to communicate certain conceptual cues to an audience of potential backers. However, excessive use of this form of language obscures signal observability and hampers potential backers from clearly understanding the benefits embedded in the entrepreneurs' claims about the future (Gulati & Higgins, 2003).

In communicating informational accountability, entrepreneurs attempt to be transparent about their ideas by revealing the inner workings of their idea, product, or service. This demonstrates a level of expertise and insider knowledge that an audience might find attractive up to a point; however, one byproduct of such transparency is an increase in the complexity of the narratives used to convey such detailed information. We focus on conjunctions as a linguistic cue for conceptual complexity. Linguists argue that conjunctions are markers for complex thinking; they serve as connectors of multiple strands of thought (Lobeck, 2000; Rohdenburg, 1996). Conjunctions link grammatical clauses or strands of independent ideas into more complex sentences where one clause may be connected or subordinated to the other clauses (Halliday & Matthiessen, 2014). With greater conjunction use, narratives become more complicated to understand, indicating an entrepreneur's inability to communicate the problem and their unique solution in a simple way that matters or makes sense to their audience. Especially at an early stage of concept development, simple descriptions can actually be more beneficial to external stakeholders than complex ones; overstated details can confuse uninitiated potential backers and risk alienating those who cannot clearly see the importance, novelty, or benefit of the proposed solution. When

narratives are written with an abundance of conjunctions, entrepreneurs diminish the clarity of their signal and leave their potential backers with greater confusion about what they plan to accomplish (Connelly *et al.*, 2011).

In expressing moral accountability, entrepreneurs vouch for the expected benefits their ideas can offer by injecting their own opinions alongside more objective information. By invoking their subjective beliefs about the superiority of the idea being presented, entrepreneurs defend the merits of their concepts and implicitly agree to take on the responsibility of making good on their claims. Linguistically, personal assessments of a proposed idea often rely heavily on the use of insight words, such as think, know, or believe (Pennebaker, 2011). These words convey a subjective assessment about the viability of the underlying idea. They place an additional layer of detail upon the core message being conveyed; given a mix of objective and subjective language, this combination jeopardizes the clarity of the signal observed by potential backers (Warner *et al.*, 2006). Although well-intentioned, narratives that rely heavily on language of moral accountability can lead potential backers to reconsider the wisdom of backing a given initiative.

Making abundant self-assessments about ideas can backfire, especially in public situations where ideas are exposed to large numbers of evaluators who do not have a personal connection to the entrepreneur. Fundraising has traditionally taken place in a closed environment, where entrepreneurs seek to gather resources from a small number of backers through personal networks or referrals (Avdeitchikova *et al.*, 2008; Wry, Lounsbury, & Jennings, 2014). Under these conditions, personal accountability is placed at a high premium: Financiers look extensively into a would-be funding recipient's background and qualifications before agreeing to any support and expect entrepreneurs to stand behind their assessments of an idea's future prospects. This is the context where most conventional signaling research has taken place, where a variety of tangible characteristics serve as signals for quality (Lampel

& Shamsie, 2000). In these situations, a language of accountability may be well received and complement these other standard types of signals. By contrast, open settings invite the possibility of external actors—often strangers—evaluating entrepreneurs without the social signals that can indicate whether an entrepreneur is sufficiently capable of following through on their claims. As such, using a language of accountability without corresponding trust may at best be unconvincing, and at worst, cause the audience to call an entrepreneur’s ability or motivations into question.

Audiences who are both uninitiated about an entrepreneur’s idea and socially disconnected require both simple, concise explanations about a project, and proof that extends beyond personal assessments (Ramaswami *et al.*, 2010). These potential backers are likely more inclined in making their own evaluations rather than depending on those offered by the entrepreneurs. Adding subjective assessments diminishes signal clarity and prevents potential backers from observing signals distinctly. As a result, we argue that greater use of accountability language leads to offering more information than necessary and hampers potential backers from fully embracing the idea. Thus, we propose the following hypothesis:

H2: Narratives with claims written with a higher frequency of accountability language will result in lower fundraising outcomes.

4 Method

To explore this balancing act between differentiation and accountability language, we studied campaign texts on Indiegogo, a popular crowdfunding website. As a relatively recent innovation, crowdfunding platforms like Indiegogo provide users with an Internet-based tool to fund their projects with small contributions from a large number of people (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014; Fleming & Sorenson, 2016; Mollick, 2014). According to its website, Indiegogo was started in 2008 as a pioneer in the crowdfunding industry with the

goal of bringing people together from “all over the world to join forces to make ideas happen.” As a two-sided platform with entrepreneurs posting projects on one side and backers on the other side, Indiegogo provides a means for both sides to come together to conduct business. In fact, Indiegogo proclaims itself as the “largest global crowdfunding and fundraising site online.” Typical users of Indiegogo seek funding for creative endeavors spanning product, artistic, media, social, and technology-related projects. The platform is flexible enough to accommodate small-scale projects of several thousand dollars as well as larger-scale projects of more than \$100,000¹⁶. It accommodates projects as business and commercial endeavors as well as personal, creative, and social initiatives. While several types of crowdfunding platforms exist, our study focuses on donation-based (where backers simply give to the campaign) and rewards-based (where backers receive some form of recognition, product, or services to acknowledge their contributions) crowdfunding projects supported by the Indiegogo platform. Like its well-known counterpart Kickstarter and other crowdfunding sites, Indiegogo provides entrepreneurs with a platform to share information about an idea through campaign narratives. These narratives represent entrepreneurs’ motives for raising money, information about campaign goals, and other project characteristics. Unlike Kickstarter, however, Indiegogo does not have an internal approval process. As such, the campaign texts we analyze represent an accurate portrayal of nascent ideas not curated by the website itself. Another unique feature is that Indiegogo allows users the option to raise money with a flexible campaign (where users receive all funds raised, regardless of the amount). Furthermore, because entrepreneurs are able to collect on campaigns that were not fully backed (96% of projects had a flexible goal within our sample), this setting allowed us to analyze the extent to which projects received funding, making Indiegogo a suitable study context for our research objectives.

¹⁶ All reported dollar amounts are in US\$.

To prepare our study sample, we took the following steps. We began with the entire population of Indiegogo campaigns from its inception in 2008 to 2013. Similar to Mollick (2014), we concluded that the funding dynamics for extremely large campaigns operate differently than smaller campaigns. Thus, we excluded 30 campaigns that raised more than \$200,000. We omitted 19 campaigns that did not raise at least \$1, 22 campaigns with lengths shorter than 1 day, and 12 campaigns with missing data. We also removed 684 campaigns with texts written completely in languages other than English and 143 campaigns with texts containing five or fewer words. As a result, our analyses were conducted on a final sample of 30,606 campaigns. This represented \$107.6 million raised from approximately 1.4 million donations.

4.1 Dependent Variable

We measure the success of a project's call to action by the campaign's achieved fundraising ratio. Conceptually, a campaign's achieved fundraising ratio represents the extent to which the entrepreneurs convinced their supporters to back their efforts—a tangible and early indicator of the successful mobilization of resources required to move nascent projects forward. This variable was calculated by dividing the actual amount raised by the target goal amount as defined by the entrepreneurs. The ratio standardizes the actual amount raised into a single metric comparable across both small and large campaigns and has been used in other crowdfunding research (Frydrych, Bock, Kinder, & Koeck, 2014; Mollick, 2014; Zheng, Li, Wu, & Xu, 2014). In general, campaign fundraising ratios in our sample fell between 0 and 1; however, the most successful ones achieved as high as 100 times above their targeted goals. While prior research has also tested a binary outcome of campaign success based on whether the fundraising goals were achieved or not, this approach is more appropriate for a platform such as Kickstarter that employs an “all-or-nothing” funding model. As Indiegogo allows all

funds raised to go straight to the campaign organizers, we argue that a continuous outcome measure is better suited to capture the dynamics of this particular platform.

4.2 Independent Variables

To measure the linguistic properties in our theory, we created our independent variables using the Linguistic Inquiry Word Count (LIWC) software (Tausczik & Pennebaker, 2010). We used this software to analyze the language and word use in the campaign creators' texts. Linguists and social psychologists have examined language as a dependable way of discerning people's internal thinking; as an application of these principles, we use LIWC as a method to measure the narrative properties campaign creators use to raise resources for their ventures (Pennebaker, 2011; Pinker, 2003).

The LIWC program calculates word frequencies in texts based on predefined dictionaries associated with given word categories. (For more information about the construction of the LIWC2015 word dictionary and the construct validity of the word categories, please see <http://www.liwc.net/>.) We formed variables using measures from two groups of word categories: function words and psychological process words. Function words classify and connect ideas in texts, which are typically communicated through content words. We focus on two types of function words: quantifiers (e.g., few, many, much) and conjunctions (e.g., also, and, then). In our study, we use these two measures of function words as indicators for the language of differentiation and accountability, respectively. The variables we used are the percentage frequencies for these particular word categories (i.e., frequency of the category words present divided by the total words in a given campaign text).

We also used LIWC's measures of psychological process words. These word categories include cognitive words communicating difference (e.g., alternatively, without, except) and insight (e.g., think, know, believe). Similar to function words, these word categories were also important to us because they offer clues regarding the credibility of claims conveyed in the

campaign narratives. We used difference words as another indicator for the language of differentiation and insight words as an indicator for the language of accountability. For both sets of function and process-word variables, we used the LIWC-generated measures in ways similar to other entrepreneurship research employing this method to examine published texts (Pfarrer, Pollock, & Rindova, 2010; Tao Wang, Wezel, & Forgues, 2016; Wolfe & Shepherd, 2015).

4.3 Control Variables

We included several additional variables to account for alternative explanations for the dependent variable. Regarding general properties of the campaign text, we controlled for its length (total word count). From the LIWC program, we controlled for the percentage of pronouns and positive and negative emotion words. We accounted for other aspects of the campaign that could have influenced campaign-fundraising targets: size of the fundraising goal (natural log, in dollars), completed campaign (1 = yes), and length of campaign (natural log, in days). We control for other features on the campaign website to address visual signals that could influence potential backers in their funding decisions: number of creators listed on the campaign site (natural log), number of campaigns (natural log, total number participated including current one among creators), number of referrals of the campaign to others (natural log), number of funders (natural log), number of updates (natural log), presence of a campaign video (1 = yes), number of graphical images, presence of a subtitle in campaign title (1 = yes), located in the United States (1 = yes), and the type of campaign (social cause, creative, or business venture).

5 Results

In Table 15, we present descriptive statistics for the analytical sample. Nearly 98% of campaigns raised less than \$20,000. On average, users sought to raise about \$28,500 but

actually achieved a ratio of about 65% (or roughly \$3,500) with 47 funders and ran campaigns lasting around 51 days. Most campaigns were undertaken alone or with one other person. About 60% of the campaigns featured a video describing their projects; each campaign included an average of 5.5 graphic images. The majority of the campaigns (as classified by Indiegogo) were creative projects (63%), followed by social causes (28%), and business ventures (9%). In terms of narrative characteristics, campaigns had an average of 640 words in total. To check for multicollinearity, we analyzed the variance inflation factors (VIFs) for the model variables; all values were less than 2.5. Table 16 provides the correlation coefficients and reveals low correlation among the independent variables.

Table 15. Descriptive Statistics

	Mean	S.D.	Min	Max
Fundraising ratio	0.65	1.09	0	100
Fundraising goal (\$)	28,49	1,881,875	500	325,000,000
Campaign completed	0.96	0.19	0	1
Campaign length	50.63	38.27	2	916
Number of creators	2.22	2.32	1	126
Number of campaigns	7.40	42.20	1	441
Number of referrals	939.60	3,627.64	0	234,3
Number of funders	46.61	122.96	0	9,647
Number of updates posted	4.27	7.83	0	204
Video posted	0.60	0.49	0	1
Number of graphic images	5.46	9.07	0	350
Subtitle	0.10	0.30	0	1
Social cause	0.28	0.45	0	1
Business venture	0.09	0.28	0	1
Located in United States	0.75	0.43	0	1
Total word count	639.50	442.46	6	7,965
Total pronouns	7.52	2.67	0	33.33
Positive emotions	4.24	1.62	0	28.57
Negative emotions	0.84	0.84	0	14.81
Quantifiers	2.28	0.96	0	16.67
Difference	1.99	1.01	0	14.29
Conjunctions	5.87	1.34	0	18.18
Insight	1.59	0.85	0	14.29
Goal was reached	0.32	0.47	0	1
Speed of funding (\$ per day)	95	298	0.42	34,570
Total amount raised (\$)	3,516	7,087	50	184,600

N = 30,606

Table 16. Correlations

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1 Fundraising ratio																										
2 ln(Fundraising goal)	<u>-.319</u>																									
3 Campaign completed	<u>.029</u>	<u>-.057</u>																								
4 ln(Campaign length)	<u>-.128</u>	<u>.292</u>	<u>-.111</u>																							
5 ln(N creators)	<u>-.020</u>	<u>.173</u>	<u>.009</u>	<u>.078</u>																						
6 ln(N campaigns)	<u>-.005</u>	<u>.092</u>	<u>.035</u>	<u>.067</u>	<u>.757</u>																					
7 ln(N referrals)	<u>.050</u>	<u>.084</u>	<u>.004</u>	<u>.041</u>	<u>.246</u>	<u>.305</u>																				
8 ln(N funders)	<u>.211</u>	<u>.012</u>	<u>-.015</u>	<u>.020</u>	<u>.105</u>	<u>.076</u>	<u>.168</u>																			
9 ln(N updates posted)	<u>.032</u>	<u>.135</u>	<u>.038</u>	<u>.112</u>	<u>.204</u>	<u>.155</u>	<u>.220</u>	<u>.156</u>																		
10 Video posted	<u>-.048</u>	<u>.166</u>	<u>-.031</u>	<u>.053</u>	<u>.132</u>	<u>.093</u>	<u>.097</u>	<u>.067</u>	<u>.135</u>																	
11 N of graphic images	<u>.006</u>	<u>.174</u>	<u>-.004</u>	<u>.102</u>	<u>.216</u>	<u>.143</u>	<u>.164</u>	<u>.122</u>	<u>.362</u>	<u>.130</u>																
12 Subtitle	<u>-.010</u>	<u>.054</u>	<u>-.005</u>	<u>.007</u>	<u>.043</u>	<u>.037</u>	<u>.042</u>	<u>.017</u>	<u>.059</u>	<u>.057</u>	<u>.053</u>															
13 Social cause	<u>.038</u>	<u>-.008</u>	<u>-.046</u>	<u>-.019</u>	<u>-.089</u>	<u>-.109</u>	<u>-.114</u>	<u>.009</u>	<u>-.084</u>	<u>-.152</u>	<u>-.067</u>	<u>-.054</u>														
14 Business venture	<u>-.039</u>	<u>.140</u>	<u>-.009</u>	<u>-.016</u>	<u>-.010</u>	<u>-.056</u>	<u>-.021</u>	<u>-.088</u>	<u>.023</u>	<u>.015</u>	<u>.010</u>	<u>.007</u>	<u>-.192</u>													
15 Located in US	<u>-.006</u>	<u>-.016</u>	<u>.009</u>	<u>-.085</u>	<u>-.031</u>	<u>.016</u>	<u>-.035</u>	<u>.022</u>	<u>-.065</u>	<u>-.020</u>	<u>-.063</u>	<u>.017</u>	<u>.032</u>	<u>.022</u>												
16 Total word count	<u>-.034</u>	<u>.290</u>	<u>-.036</u>	<u>.076</u>	<u>.147</u>	<u>.084</u>	<u>.112</u>	<u>.040</u>	<u>.217</u>	<u>.137</u>	<u>.232</u>	<u>.096</u>	<u>-.068</u>	<u>.075</u>	<u>-.089</u>											
17 Total pronouns	<u>.032</u>	<u>-.129</u>	<u>-.008</u>	<u>-.077</u>	<u>-.103</u>	<u>-.128</u>	<u>-.014</u>	<u>.007</u>	<u>-.018</u>	<u>-.085</u>	<u>-.064</u>	<u>-.069</u>	<u>.105</u>	<u>.014</u>	<u>.081</u>	<u>-.107</u>										
18 Positive emotions	<u>.017</u>	<u>-.049</u>	<u>-.002</u>	<u>-.057</u>	<u>.026</u>	<u>.017</u>	<u>.007</u>	<u>.030</u>	<u>-.025</u>	<u>.019</u>	<u>-.005</u>	<u>-.005</u>	<u>-.068</u>	<u>-.007</u>	<u>.049</u>	<u>-.093</u>	<u>.143</u>									
19 Negative emotions	<u>.020</u>	<u>.016</u>	<u>.010</u>	<u>.040</u>	<u>-.006</u>	<u>.018</u>	<u>-.001</u>	<u>.004</u>	<u>.001</u>	<u>-.074</u>	<u>-.008</u>	<u>-.024</u>	<u>.118</u>	<u>-.104</u>	<u>.025</u>	<u>-.016</u>	<u>-.006</u>	<u>-.104</u>								
20 Quantifiers	<u>.053</u>	<u>-.071</u>	<u>-.001</u>	<u>-.039</u>	<u>-.045</u>	<u>-.054</u>	<u>.007</u>	<u>.011</u>	<u>.008</u>	<u>-.037</u>	<u>-.010</u>	<u>-.013</u>	<u>-.002</u>	<u>.011</u>	<u>.015</u>	<u>.001</u>	<u>.141</u>	<u>.073</u>	<u>-.067</u>							
21 Difference	<u>.034</u>	<u>-.077</u>	<u>-.013</u>	<u>-.026</u>	<u>-.074</u>	<u>-.084</u>	<u>.006</u>	<u>-.042</u>	<u>.033</u>	<u>-.053</u>	<u>-.042</u>	<u>-.021</u>	<u>.046</u>	<u>.024</u>	<u>-.004</u>	<u>.036</u>	<u>.314</u>	<u>-.065</u>	<u>.047</u>	<u>.230</u>						
22 Conjunctions	<u>-.003</u>	<u>.000</u>	<u>-.004</u>	<u>.014</u>	<u>-.035</u>	<u>-.054</u>	<u>-.002</u>	<u>-.004</u>	<u>.028</u>	<u>-.017</u>	<u>.005</u>	<u>.000</u>	<u>.022</u>	<u>.007</u>	<u>-.009</u>	<u>.111</u>	<u>.171</u>	<u>.051</u>	<u>.012</u>	<u>.106</u>	<u>.318</u>					
23 Insight	<u>-.031</u>	<u>.044</u>	<u>-.011</u>	<u>.045</u>	<u>.018</u>	<u>.015</u>	<u>-.012</u>	<u>-.006</u>	<u>.020</u>	<u>.006</u>	<u>-.009</u>	<u>.003</u>	<u>.055</u>	<u>-.031</u>	<u>.031</u>	<u>.064</u>	<u>.113</u>	<u>.046</u>	<u>.065</u>	<u>.024</u>	<u>.129</u>	<u>.119</u>				
24 Goal was reached	<u>.461</u>	<u>-.458</u>	<u>.064</u>	<u>-.196</u>	<u>-.017</u>	<u>-.006</u>	<u>.042</u>	<u>.253</u>	<u>.043</u>	<u>-.040</u>	<u>-.015</u>	<u>-.006</u>	<u>.005</u>	<u>-.053</u>	<u>.004</u>	<u>-.070</u>	<u>.056</u>	<u>.039</u>	<u>-.012</u>	<u>.066</u>	<u>.040</u>	<u>-.011</u>	<u>-.043</u>			
25 Speed of fund. (\$ / day)	<u>.260</u>	<u>.137</u>	<u>.024</u>	<u>-.188</u>	<u>.053</u>	<u>.035</u>	<u>.096</u>	<u>.221</u>	<u>.074</u>	<u>.038</u>	<u>.065</u>	<u>.014</u>	<u>.014</u>	<u>.036</u>	<u>.013</u>	<u>.079</u>	<u>-.007</u>	<u>-.011</u>	<u>.001</u>	<u>.009</u>	<u>-.006</u>	<u>-.016</u>	<u>-.017</u>	<u>.162</u>		
26 Total amount raised	<u>.292</u>	<u>.287</u>	<u>.005</u>	<u>.035</u>	<u>.126</u>	<u>.083</u>	<u>.146</u>	<u>.345</u>	<u>.161</u>	<u>.090</u>	<u>.158</u>	<u>.043</u>	<u>-.005</u>	<u>.047</u>	<u>-.013</u>	<u>.172</u>	<u>-.043</u>	<u>-.018</u>	<u>.008</u>	<u>.000</u>	<u>-.026</u>	<u>-.014</u>	<u>-.006</u>	<u>.206</u>	<u>.641</u>	

Note: N=30,606; all | ρ | above 0.0112 are significant at 0.05 and underlined.

Table 17. Regression Coef. of Campaign Characteristics on Fundraising Ratio

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
DV:	(OLS) fundraising ratio	(OLS) fundraising ratio	(Logit) goal was reached	(OLS) tot. amount raised	(OLS) speed	(OLS) number of funders
In(Fundraising goal)	-0.287*** (0.005)	-0.284*** (0.005)		1,443*** (31.830)	45.11*** (1.413)	12.286*** (0.608)
Campaign completed	0.062** (0.031)	0.064** (0.031)	0.632*** (0.088)	768.9*** (194.200)	17.57** (8.621)	0.753 (3.709)
In(Campaign length)	-0.079*** (0.010)	-0.077*** (0.010)	-0.757*** (0.024)	-714.2*** (63.100)	-125.6*** (2.801)	-10.859*** (1.205)
In(Number of creators)	0.003 (0.014)	0.003 (0.014)	-0.206*** (0.032)	206** (85.360)	-1.713 (3.790)	3.702** (1.628)
In(Number of campaigns)	-0.006 (0.009)	-0.004 (0.009)	0.101*** (0.022)	-35.04 (59.380)	1.187 (2.636)	-4.757*** (1.134)
In(Number of referrals)	0.018*** (0.003)	0.018*** (0.003)	-0.029*** (0.006)	146.7*** (16.720)	6.098*** (0.742)	5.561*** (0.317)
In(Number of funders)	0.139*** (0.004)	0.139*** (0.004)	0.93*** (0.018)	1,436*** (23.210)	39.8*** (1.031)	
In(Number of updates posted)	0.008*** (0.002)	0.007*** (0.002)	0.01*** (0.004)	66.51*** (9.620)	1.726*** (0.427)	2.014*** (0.183)
Video posted	-0.027** (0.012)	-0.025** (0.012)	-0.297*** (0.029)	86.75 (76.210)	-0.91 (3.383)	4.886*** (1.455)
Number of graphic images	0.002*** (0.001)	0.002*** (0.001)	-0.01*** (0.002)	30.86*** (4.386)	0.4** (0.195)	0.437*** (0.084)
Subtitle	-0.003 (0.019)	-0.002 (0.019)	-0.047 (0.046)	277.4** (122.300)	-2.278 (5.428)	4.049* (2.336)
Social cause	0.116*** (0.013)	0.118*** (0.013)	-0.101*** (0.032)	305.9*** (84.200)	15.35*** (3.738)	6.647*** (1.608)
Business venture	0.136*** (0.021)	0.132*** (0.021)	-0.458*** (0.054)	948.900*** (134.400)	28.75*** (5.968)	1.002 (2.560)
Located in United States	-0.034** (0.013)	-0.033** (0.013)	-0.162*** (0.032)	-149.7* (83.870)	-3.851 (3.724)	-2.396 (1.601)
Total word count	0.0001*** (0.00001)	0.00011*** (0.00001)	-0.0005*** (0.00004)	0.998*** (0.089)	0.015*** (0.004)	0.014*** (0.002)
Total pronouns	-0.006*** (0.002)	-0.008*** (0.002)	0.021*** (0.006)	-9.768 (14.800)	-0.048 (0.657)	0.672** (0.283)
Positive emotions	0.004 (0.004)	0.005 (0.004)	0.022*** (0.008)	-31.04 (22.890)	-2.901*** (1.016)	-0.57 (0.437)
Negative emotions	0.033*** (0.007)	0.036*** (0.007)	-0.028* (0.017)	81.08* (43.480)	2.55 (1.930)	2.247 (0.831)
Quantifiers		0.030*** (0.006)	0.096*** (0.014)	115.8*** (38.890)	3.508** (1.727)	2.892*** (0.743)
Difference		0.017*** (0.006)	0.099*** (0.015)	67.33* (40.390)	3.648** (1.793)	0.959 (0.771)
Conjunctions		-0.010** (0.005)	-0.034*** (0.011)	-115.6*** (28.690)	-4.073*** (1.274)	-2.092*** (0.548)
Insight		-0.023*** (0.007)	-0.085*** (0.016)	-123.5*** (43.270)	-4.635** (1.921)	-3.971*** (0.826)
Constant	2.755*** (0.068)	2.719*** (0.072)	-1.036*** (0.166)	-12,530*** (455.000)	18.02 (20.200)	-53.066*** (8.604)
Log-Likelihood	-4.33E+04	-4.33E+04	-1.64E+04	-3.11E+05	-2.16E+05	-1.90E+05
R2(1)	0.159	0.160	0.148	0.219	0.132	0.054
RMSE	0.997	0.996	1.036	6,261.671	277.990	119.620

Note: Standard errors in parenthesis. This is multiple R2 for OLS and McFadden R2 for logistic regression.
 OLS = ordinary least squares; RMSE = root-mean-square error; DV = dependent variable.

*p < .1. **p < .05. ***p < .01 (two-tailed).

In Table 17, we present the ordinary least squares (OLS) regression model results for our continuous campaign-fundraising ratio dependent variable. In Model 1, we included only the control variables. Among the control variables, several positively predicted the outcome: having a completed campaign; having more referrals, funders, updates, and images; having a social cause or business venture objective (compared with a creative objective); having longer word counts; and containing more negative emotional text were all more likely to achieve higher ratios of funds raised to target goals. In contrast, larger fundraising goals, longer campaign timeframes, displaying a video, U.S. based, and higher pronoun use were all less likely to achieve higher fundraising ratios. The negative relationships observed for larger fundraising goals and longer campaign timeframes are consistent with results reported in Mollick's (2014) exploratory study of Kickstarter projects. These findings help establish some baseline results about the benefits and downsides of the standard features found in these crowdfunding campaigns.

In Model 2, we introduced the language variables corresponding to our two hypotheses. The results were consistent with our predictions. In H1, we anticipated that with greater use of language of differentiation, projects are more likely to achieve their fundraising goals. We observed that words demonstrating precision (quantifiers) and distinction (differences) were both positively associated with higher fundraising achievements. Specifically, a one-unit increase in the percentage of frequencies of quantifier and difference words corresponded to about a three ($b = 0.03$) and two percentage-point ($b = 0.02$) increase in the fundraising ratio, respectively. Thus, we found evidence confirming H1. As the entrepreneurs conveyed their claims with these forms of language, they were rewarded with better returns for their fundraising efforts. Substantively speaking, a 1 standard-deviation (SD) increase in quantifier and difference words from their averages leads to a 2.9 and 1.7

percentage-point increase in the respective fundraising ratios after controlling for the other characteristics and by holding these other variables at their mean values.

In H2, we predicted that with greater use of language of accountability, projects were less likely to achieve their fundraising goals. Again in Model 2, we observed that a greater presence of complexity (conjunctions) and personal speculation (insight words) produced lower fundraising returns. Specifically, a one-unit increase in the percentage frequencies in conjunctions and insight words corresponded to about a one ($b = -0.01$) and two percentage-point ($b = -0.02$) decrease in the fundraising ratio, respectively. This evidence supports H2. When conjunction and insight words were used more frequently, campaigns were penalized for divulging more information about their concepts in ways their audience of potential funders did not find appealing. Substantively speaking, a 1 SD increase in conjunction and insight words from their averages leads to a 1.3 and 2 percentage-point decrease in the respective fundraising ratios after controlling for the other characteristics and by holding these other variables at their mean values. In separate analyses yielding similar results, we also ran models with year dummies to account for any differences due to the actual timing of the campaign.

5.1 Robustness Tests

To investigate whether our results hold for alternate model specifications, we conducted additional analyses (see Table 17, Models 3-6). Given the various ways campaign performance could be assessed, we designed our robustness tests to focus on different dependent variables. In crowdfunding studies to date, the most common outcome variable tested has been a binary campaign success variable (1 = fundraising target achieved) associated with Kickstarter data and aligned with its “all-or-nothing” fundraising feature (Colombo, Franzoni, & Rossi-Lamastra, 2015; Frydrych *et al.*, 2014; Mollick, 2014). Model 3 displays our results for this variable. We also tested whether our hypothesized relationships

held for other outcomes, such as the actual amount raised (Model 4), the average speed to raise this actual amount (amount raised/campaign length; Model 5), and the number of funders (Model 6). Although these outcomes represent different aspects of campaign performance, we found generally consistent results for these additional outcome variables. The one exception is for the positive relationship of difference words that is no longer statistically significant in Model 6 (number of funders). Given the overall stability of these results, we are further reassured about the robustness of our main findings.

6 Discussion

Stinchcombe's (1965) seminal essay addressed how new organizations become established and thrive when social conditions affect the likelihood of new entities prospering. We take these foundational insights in entrepreneurship research and apply them to the context of crowdfunding, where pre-organizational endeavors seek financial resources and promote public awareness to support their projects. In this open setting, entrepreneurs take advantage of potentially lower signaling costs to seek out potential backers for resources, but they are also confronted with greater scrutiny about the claims they make to justify their requests. We exploit this tension by investigating the role of written communication in these claims. For entrepreneurial creators seeking to encourage interest around their ideas or engage in self-promotion, communication matters. As early-stage ideas typically lack anything tangible to represent their visions, the emphasis on written communications is of paramount importance for entrepreneurs seeking financial resources to fund their ventures. Most ventures are unproven at their early stages, so entrepreneurs can only make claims about their concepts when mobilizing resources to bring their ideas to fruition (Gartner, 2007). Entrepreneurs can use narratives to portray the promise of their concepts and invite others to back their efforts with their finances. Successful fundraising campaigns depend on carefully

constructed narratives that communicate the idea's details with credibility. Depending on the manner in which they are written, they can signal positive or negative cues about the underlying quality and other unobservable attributes of the ideas they represent. More generally, these narratives serve as a means of facilitating trust between the entrepreneurs and their potential backers who are asked to fund nascent initiatives without track records.

In this study, we investigated the link between the manner in which entrepreneurs conveyed their claims and the extent to which they achieved their fundraising goals in crowdfunding campaigns. While traditional fundraising efforts have occurred in closed settings often among actors with personal ties, crowdfunding platforms now allow entrepreneurs to reach a much wider range of potential backers with whom they have no existing relationships. In this type of open setting, the written communication entrepreneurs present about their nascent projects become even more crucial for securing the resources they seek—one of Stinchcombe's key liabilities for new ventures.

Our central argument has been that employing appropriate language signals credible claims that potential backers will embrace. The credibility of campaign narratives and the claims they embody depend on providing quantifiable details and demonstrating nuanced features of their ideas. These claims are a means of amassing credibility and revealing the merits behind the ideas being communicated. However, not all claims are beneficial to fundraising success. Specifically, revealing complex ideas and personal speculation about the idea's merits discourages potential backers. These details expose the entrepreneurs to the risk that their financial supporters will not fully understand their concepts or disagree with the extent of their optimistic assessments. Such claims actually decrease the likelihood for financial support, as shown by our study's findings.

6.1 Implications for Signaling Theory in Entrepreneurial Narratives Research

Our study is one of the first to connect Stinchcombe's foundational arguments about the liabilities of newness with signaling theory within the context of crowdfunding. It joins an active research domain in entrepreneurship where insights derived from signaling theory are applied to questions related to resource mobilization (Connelly *et al.*, 2011). To date, most of the research has centered on the signaling properties of founding teams, boards of directors, or other characteristics of the ventures when seeking investments as young or IPO firms (Busenitz *et al.*, 2005; Certo, 2003; Elitzur & Gaviols, 2003; Lester *et al.*, 2006). Our research builds a stronger link between signaling theory and the discourse associated with new ventures, especially those at a very early stage of development. While Lounsbury and Glynn (2001) provided the conceptual framework for portraying entrepreneurial narratives as containing signals to external stakeholders, Martens *et al.* (2007) reported specific empirical evidence for this connection in the context of IPO prospectuses. Moss *et al.* (2015) and Allison *et al.* (2013) studied how narratives signaled various types of information to potential microfinance investors. Our work advances new insights regarding the crowdfunding context with a specific focus on signal observability and the role that linguistic properties of certain word categories play in improving or diminishing the clarity of the signals. As crowdfunding's broad accessibility lowers the cost of raising capital, our insights on signal observability are beneficial for understanding how project quality is assessed by potential backers (Mollick & Robb, 2016; Younkin & Kashkooli, 2016).

6.2 Implications for Entrepreneurial Narratives and Discourse Research

This study makes conceptual and empirical advancements in the scholarly conversations about entrepreneurial narratives and resource mobilization (Lounsbury & Glynn, 2001; Navis & Glynn, 2011). From this body of research, we know that narratives play a vital role in translating emergent entrepreneurial ideas into a tangible expression for

evaluation by a wider audience (Martens *et al.*, 2007; Wry, Lounsbury, & Glynn, 2011). Some scholars have referred to these expressions as “public language” to reflect the wider audience receiving such communications (Gao *et al.*, 2016). Narratives enable entrepreneurs to communicate their business ideas to those positioned to back them financially. Our study advances this literature in two ways. First, we show how entrepreneurs may achieve better fundraising outcomes by communicating factual information and providing useful comparative distinctions about their ideas—a necessary requirement to help overcome the liabilities of newness associated with new ventures—but are penalized for overly complex narratives and for extensive self-assessments and speculations about their idea’s merits, despite the benefits that insight vocabularies can add to understanding a set of claims (Pennebaker, 2011). In open settings, backers apparently prefer to make their own judgments about an entrepreneur’s potential success and can accomplish this by having factual and distinct information presented to them. Second, we offer a more concrete framework for analyzing entrepreneurial narratives in terms of their linguistic properties. Although published studies have argued for a link between narratives and resource mobilization, the specific manner in which these narratives are constructed has not been fully spelled out. Our research expands our understanding of how certain word categories enable or hinder founders in pursuit of resources to support their entrepreneurial endeavors. While prior work has examined linguistic features ranging from basic attributes such as spelling mistakes (Colombo *et al.*, 2015) to more content-oriented attributes such as financial (profit, risk-tasking) and altruistic (human interest) vocabulary in the context of microlending (Allison *et al.*, 2015; Moss *et al.*, 2015), we move in a different direction to reveal how the claims conveyed through the entrepreneurs’ language influence the extent to which funders back their fundraising efforts.

One of the more intriguing avenues for entrepreneurship research is the growing integration of strategies of legitimation (SoL) concepts into how founders strive to establish credibility among their stakeholders (Green & Li, 2011; N. Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004; Vaara, 2010). With a general turn toward discursive investigations, our focus on entrepreneurial narratives and their linguistic attributes relates to this broader context. While established organizations employ SoL to communicate corporate goals to their stakeholders, entrepreneurs in our crowdfunding context are similarly challenged to craft their narratives most effectively. Whereas the SoL studies focus primarily on the content and core subject matter of these communications, our contribution resides in the influence of function words—linguistic necessities that stitch together content matter into a cohesive narrative. As our results revealed, even subtle word choices—such as an overabundance of quantifiers or conjunctions—can influence how potential funders perceive the credibility of entrepreneurial claims (Pennebaker, 2011). Entrepreneurs, artists, and other creators who pursue crowdfunding are best advised to think about the manner in which they convey their narratives, much like organizations evaluating different strategies to legitimize their objectives and manage impressions to external audiences (Kim, Croidieu, & Lippmann, 2016; Nagy, Pollack, Rutherford, & Lohrke, 2012). The linguistic turn in social sciences has placed greater attention on the meaning vocabularies and words carry (Mohr, 1998). Given the complexity of language, our research provides new insights into how function and psychological process words can have a cognitive impact on whether funders will ultimately conclude favorably enough about an entrepreneur's claims to back an undertaking with their own resources (DiMaggio, 1997; Tausczik & Pennebaker, 2010).

6.3 Implication for Crowdfunding Research

Our study also offers a closer look at donation and reward-based crowdfunding mechanisms—an increasingly popular method of mobilizing resources for nascent ventures,

social causes, and creative projects. As founders of business ventures and organizers behind social causes and creative projects increasingly use these platforms to raise money, we build on existing work that has outlined the basic characteristics and attributes of how crowdfunding platforms operate in entrepreneurial contexts (Belleflamme *et al.*, 2014; Mollick, 2014). In particular, we offer additional insights into what characteristics lead to better fundraising outcomes and why such relationships exist. In addition to our theoretical emphasis on the language of narrative claims, we also report (with our control variables) on the relationships between a variety of campaign characteristics and their influence on achieving fundraising targets. For instance, our study provides a more comprehensive assessment of campaign success or failure by analyzing a more fine-grained continuous outcome (fundraising achievement ratio) compared with findings reported in earlier studies, which used binary success–failure outcomes (Colombo *et al.*, 2015; Mollick, 2014). In addition, our findings concerning the positive relationship between the number of funders and referrals with the fundraising achievement ratio reinforces the early insights about social capital influences reported by Colombo *et al.* (2015). Collectively, these additional findings help demonstrate what features are most beneficial for those seeking the most effective ways to communicate their campaign objectives and achieve their fundraising goals.

6.4 Future Research Possibilities

We designed our research with certain boundary conditions in mind and outline possibilities for future work to address some of its limitations. Our study focused only on donation and reward-based crowdfunding; future research may investigate whether the principles we studied apply to other crowdfunding contexts, such as those involving equity, debt, or other methods of financing (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2016). Similarly, our study analyzed campaigns posted on one specific crowdfunding platform during a particular time period. Other platforms have their unique features and all sites undergo changes with time

(Younkin & Kashkooli, 2016). Future investigations can examine such differences across platforms and over time more explicitly. Although our analysis accounted for a variety of different campaign features, additional studies on the interplay among multiple signals and impression management techniques may uncover more insights (Lampel & Shamsie, 2000; Nagy *et al.*, 2012). Many of the projects we analyzed are small-scale— but the same issues regarding the liability of newness about communicating claims to key stakeholders could apply to larger-scale ventures in more established contexts. Future inquiries may uncover additional insights by applying our framework to other settings. Returning back to Stinchcombe’s arguments about the liabilities of newness, it remains unclear whether achieving a higher fundraising ratio will actually unburden the entrepreneurs from the initial risks of failure. Given that these original often liabilities persist even into organizational adolescence (Cohen & Levinthal, 1990), future studies can address to what extent the funds raised through crowdfunding efforts enable entrepreneurs to successfully establish themselves beyond their earliest efforts. Given the potential cost savings in launching new products and concepts, entrepreneurs may find ways to delay such liabilities even longer and increase the prospects of their nascent ventures to prosper (Nagy, Blair, & Lohrke, 2014).

7 Conclusion

Stinchcombe’s arguments about why people organize new ventures and the challenges they face when pursuing such actions remain just as salient today as they did 50 years ago when he published them. Our study applied his insights about the “motivations to organize” to the written communications entrepreneurs use when seeking initial financial resources to underwrite their projects. Effective narratives are indeed rewarded by backers when they understand how a nascent project represents a better alternative to existing options—as conveyed through language that differentiates from the status quo. But receiving TMI

undermines entrepreneurs' chances of fully securing the resources they need. Keeping narratives simple and minimizing self-assessments enables backers to come to their own conclusions about whether to pledge their support. The language of accountability that is suitable for closed settings can actually backfire when the open public has the opportunity to support the next greatest concept.

Chapitre 7

Discussion et Conclusion Générale

Concepts et théories	Chapitre 1 Le processus de création, l'entrepreneur et l'environnement			
	Les actions initiales des entrepreneurs s'inscrivent dans un processus de création	L'entrepreneur prend des décisions rationnelles en fonction des informations à sa disposition	Les interactions avec l'environnement vont influencer l'accès aux ressources et connaissances	
Méthode	Synthèse : un modèle conceptuel du développement initial des entreprises, comprenant les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement.			
	Chapitre 2 Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche			
Résultats	Chapitre 3 Article 1	Chapitre 4 Article 2	Chapitre 5 Article 3	Chapitre 6 Article 4
	Rôle des 4 propriétés des organisations émergentes : intention, frontières, ressources, échanges	Échanges : définition des interactions avec les clients potentiels, en vue d'accumuler de la connaissance	Interactions avec les clients potentiels selon le potentiel de croissance des entreprises	Signal et acquisition de ressources : d'autres formes d'interaction avec les clients potentiels
Conclusion	Chapitre 7 Synthèse et discussion des résultats Apports de la recherche Limites et perspectives			

PLAN DU CHAPITRE 7

1 Synthèse des résultats et discussion.....	270
1.1 Synthèse des résultats	270
1.1.1 Impact des conditions initiales sur la survie	270
1.1.2 Implications des clients pendant le processus de gestation	273
1.1.3 Lien entre implications des clients et intention de croissance.....	276
1.1.4 Lien entre signaux transmis à l’environnement et soutien financier.....	278
1.2 Réponse à la question de recherche	280
2 Apports de la recherche.....	283
2.1 Apports théoriques	283
2.2 Apports empiriques	286
2.3 Apports managériaux.....	286
3 Limites et perspectives.....	288
3.1 Limites.....	288
3.2 Perspectives	290

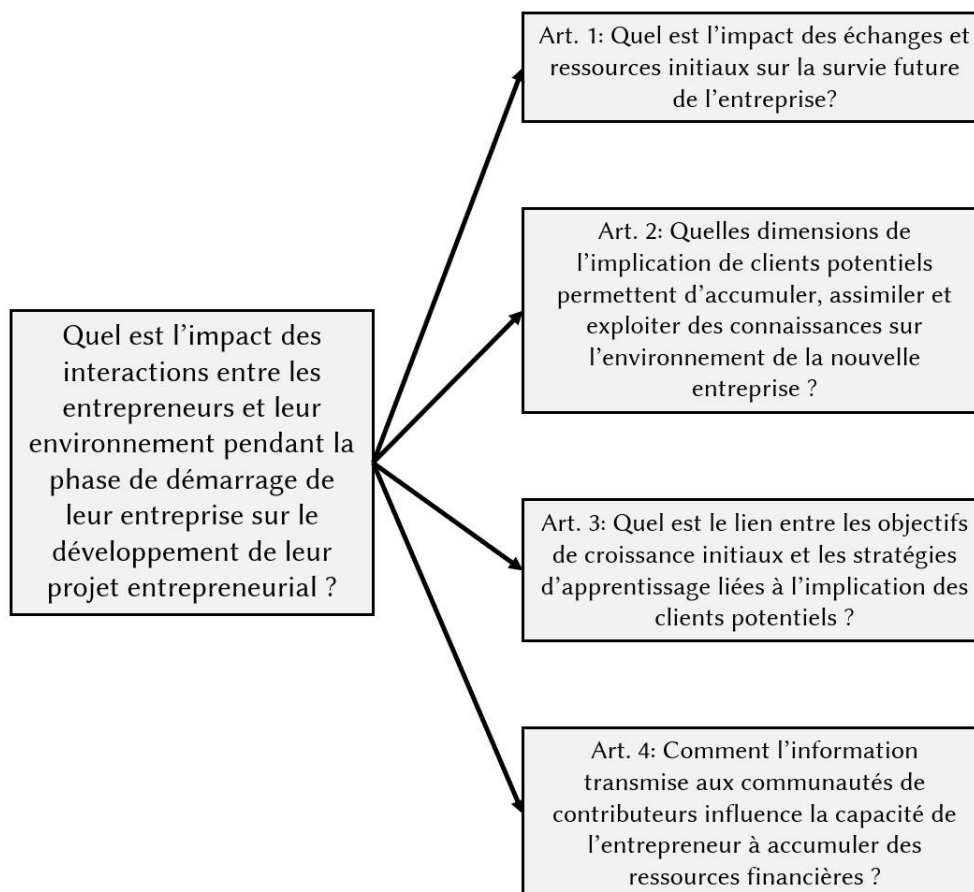
Dans cette thèse, nous avons étudié *les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans le développement de leur projet entrepreneurial*. Dans ce cadre, nous avons d'abord étudié les signaux reçus par l'entrepreneur de la part de l'environnement. Nous avons ensuite étudié les signaux émis par l'entrepreneur vers l'environnement. Dans les deux cas, nous avons montré que la complexité de ces signaux, parmi d'autres dimensions, allait affecter le développement du projet entrepreneurial.

Nous avons étudié les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans le développement de leur projet entrepreneurial sur la base de trois constats faits en introduction. (1) Nous avons d'abord constaté que les jeunes entreprises peinaient à se développer et à survivre. Une des explications des difficultés et des échecs de ces jeunes entreprises est relative aux pratiques des entrepreneurs : les entrepreneurs ne parviennent pas à développer leur entreprise parce qu'ils ont des pratiques inadaptées à leur développement, en particulier pour ce qui concerne les interactions avec leur environnement. (2) Nous avons ensuite constaté qu'il y avait un manque de connaissances académiques au sujet de l'interaction avec les clients pendant la phase de démarrage des nouvelles entreprises, alors que le sujet est très présent dans la littérature praticienne. Si la pratique entrepreneuriale pose un problème dans le développement des jeunes entreprises, l'implication des clients n'est peut-être pas triviale. Elle n'a peut-être pas les mêmes effets que pour les grandes entreprises. (3) Nous avons finalement constaté que les interactions avec l'environnement étaient à double sens : il y a les signaux émis par l'environnement et les signaux envoyés à l'environnement. Les deux peuvent avoir une influence sur le développement du projet entrepreneurial.

Ces trois constats nous ont conduit à la question générale de recherche suivante : *quel est l'impact des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage de leur entreprise sur le développement de leur projet entrepreneurial ?* Nous avons

fragmenté cette question générale en quatre sous-questions, auxquelles nous avons répondu dans quatre études distinctes. La problématique générale et les quatre sous-questions de recherche sont rappelées dans la figure 13.

Figure 13. Rappel des questions de recherche



En lien avec la première sous-question, nous avons étudié l'impact des échanges et ressources initiales sur la survie future de l'entreprise. Plus généralement, nous avons étudié l'effet du développement initial des propriétés des organisations émergentes (parmi lesquelles on retrouve les ressources et les échanges avec les premiers clients) sur les chances d'échec futur de l'entreprise. En appliquant les théories de l'écologie des populations d'organisations (Hannan & Freeman, 1977, 1984), des chemins de dépendance (David, 1985) et d'*imprinting* (Immelmann, 1975), nous avons montré que les propriétés initiales des organisations émergentes (Katz & Gartner, 1984) prédisent la survie future de l'entreprise. Nous concluons

que ces interactions doivent être étudiées de façon plus précise, en particulier pour ce qui concerne les clients.

En lien avec la deuxième sous-question, nous avons étudié quelles dimensions de l'implication des clients potentiels permettent d'accumuler, assimiler et exploiter des connaissances (Cohen & Levinthal, 1990 ; Yli-Renko *et al.*, 2001) sur l'environnement de la nouvelle entreprise. Nous avons développé et validé un index de mesure de l'implication des clients. Nous avons établi que l'implication des clients peut être représentée par quatre dimensions : deux sur la taille de l'interaction (quantité de clients impliqués et fréquence des échanges) et deux sur le contenu de l'interaction (richesse des informations et impact des informations).

En lien avec la troisième sous-question, nous avons étudié quel est le lien entre les objectifs de croissance initiaux et les stratégies d'apprentissage liées à l'implication des clients potentiels. D'un côté, si l'entrepreneur parvient à interagir avec des clients potentiels en amont de l'émergence de son entreprise, il pourra percevoir ces interactions comme des signaux positifs le poussant à augmenter son engagement dans le projet entrepreneurial, en vue de la croissance. D'un autre côté, une multiplicité d'informations complexes pourraient rendre l'apprentissage difficile et faire ressentir à l'entrepreneur de l'ambiguïté ou de l'incertitude vis-à-vis de l'environnement. Dans un contexte d'incertitude, les entrepreneurs auront tendance à favoriser le *statu quo* et à ne pas prendre de risques pour plus de croissance.

Finalement, en lien avec la quatrième sous-question, nous avons étudié comment l'information transmise aux communautés de financeurs influence la capacité de l'entrepreneur à accumuler des ressources financières. Dans notre dernière étude, nous avons étudié l'impact des signaux que l'entrepreneur envoie à ses clients potentiels sur l'acquisition de ressources, dans le cadre du financement participatif. Ici encore, nous montrons que l'impact sur la collecte de ressources dépendra de la forme des signaux envoyés.

Dans ce chapitre, nous allons reprendre et synthétiser les résultats de nos quatre sous-questions. Cela nous conduira à une discussion générale sur l'impact des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage de leur entreprise, sur le développement de leur projet entrepreneurial. Nous concluons ensuite ce travail de thèse en faisant une synthèse des apports théoriques, empiriques et managériaux de nos quatre études. Nous présenterons aussi les limitations de notre travail.

1 Synthèse des résultats et discussion.

Notre travail de thèse a été hypothético-déductif. Nous avons tenté de répondre à nos quatre sous-questions de recherche en émettant des hypothèses à partir de la littérature académique et en testant nos hypothèses sur la base de méthodes essentiellement quantitatives. Dans cette section, nous allons rappeler les hypothèses et résumer les résultats de chaque article. Cela nous permettra d'apporter une réponse à nos quatre sous-questions de recherche, puis à la question générale. Nous aurons ensuite une discussion sur les implications de ces résultats pour nos connaissances académiques des pratiques des entrepreneurs pour réduire l'incertitude et acquérir des soutiens lors de la phase de démarrage de leur nouvelle entreprise. Le tableau 18, ci-dessous, rappelle les hypothèses et les résultats de nos tests. Nous discuterons également les implications pratiques de nos résultats dans le champ de l'entrepreneuriat.

1.1 Synthèse des résultats

1.1.1 Impact des conditions initiales sur la survie

Le premier article était plus large que la question de recherche qui y est associée. Dans cet article, nous avons cherché à montrer le rôle du développement des propriétés des organisations émergentes pendant la phase de gestation sur la survie à long terme de l'entreprise. Nos quatre hypothèses, rappelées dans le tableau 18, étaient associées aux quatre

Tableau 18. Rappels des hypothèses et leurs résultats

Article	Hypothèses	Soutien
1. Impact des échanges et ressources initiales sur la survie future de l'entreprise	H1. Une plus forte intention de démarrer augmente les chances de poursuivre l'activité.	Oui
	H2. Des frontières visibles et bien définies augmentent les chances de survie de l'entreprise	Oui
	H3. Des ressources initiales plus importantes augmentent les chances de survie de l'entreprise	Partiel
	H4. Plus d'échanges initiaux avec l'environnement augmente les chances de survie de l'entreprise	Oui
2. Dimensions de l'implication des clients pour accumuler, assimiler et exploiter des ressources (hypothèses non formalisées)	La quantité des interactions est une des dimensions	Faible différence empirique
	La fréquence des interactions est une des dimensions	Oui
	La richesse des informations reçues est une des dimensions	Oui
	L'influence des informations sur la conception du modèle économique est une des dimensions	Oui
	La quantité des interactions augmente la performance initiale de l'entreprise (<i>ad-hoc</i>)	Oui
	La fréquence des interactions augmente la performance initiale de l'entreprise (<i>ad-hoc</i>)	Pas significatif
	La richesse des interactions reçues diminue la performance initiale de l'entreprise (<i>ad-hoc</i>)	Pas significatif
3. Liens entre les dimensions de l'implication des clients et les objectifs de croissance	L'influence des informations reçues sur la conception du modèle économique diminue la performance initiale de l'entreprise (<i>ad-hoc</i>)	Oui
	H1. L'objectif de croissance est corrélé de façon positive à des interactions régulières avec l'environnement.	Oui
	H2. L'objectif de croissance est corrélé de façon négative à une plus grande richesse des informations reçues au sujet de l'environnement	Oui
	H3a. L'objectif de croissance est corrélé de façon positive à une plus grande adaptation du modèle économique en suivant les retours de l'environnement	Oui
	H3b. La relation entre l'objectif de croissance et l'adaptation du modèle économique en suivant les retours de l'environnement est modérée par l'incertitude de l'environnement	Marginal
4. Informations transmises aux communautés de contributeurs et accumulation de ressources financières	H1. Les <i>pitch</i> contenant des affirmations rédigées avec une fréquence plus élevée de langage différenciant se traduiront par des résultats de collecte de fonds plus élevés.	Oui
	H2. Les <i>pitch</i> contenant des affirmations rédigées avec une fréquence plus élevée de langage responsabilisant se traduiront par des résultats de collecte de fonds moins élevés.	Oui

propriétés des organisations émergentes (Katz & Gartner, 1988). Nous avons testé nos hypothèses avec les données de la fondation Kauffman sur un échantillon représentatif d'entreprises fondées aux États-Unis en 2004 et suivies pendant huit ans. Nous avons testé nos hypothèses au moyen d'une régression de Cox (Cox, 1972), en utilisant des proxys représentant les quatre propriétés. Globalement, nous avons pu valider l'ensemble de nos hypothèses. Toutefois, nos résultats montrent que le lien entre les ressources et la survie n'est pas systématique : il dépend du proxy choisi pour les ressources. Avoir plus de ressources financières disponibles au moment de l'émergence augmente les chances de survie sur le long terme, alors que d'autres ressources, tels que la possession de brevets ou de droits d'auteurs n'a pas d'influence sur la survie.

Ces résultats permettent de dire que les échanges et les ressources financières initiales, parmi les quatre propriétés des organisations émergentes, ont un impact positif sur la survie future de l'entreprise. Ces résultats sont intéressants parce qu'ils montrent en effet que les pratiques entrepreneuriales lors de la phase de gestation ont un impact sur la survie de l'entreprise. Or la survie de l'entreprise est nécessaire pour qu'elle puisse se développer (Coad *et al.*, 2013). En fait, ils apportent du support aux trois théories que nous avons utilisé pour bâtir nos hypothèses : la théorie de *l'imprinting* (Immelman, 1975), la théorie des chemins de dépendance (David, 1975) et la théorie de l'écologie des populations d'organisations (Hannan & Freeman, 1977, 1984). Pendant la phase de gestation, les entrepreneurs mettent en place des pratiques et des routines qui persisteront au-delà de la phase de gestation. Le rôle de la phase de gestation est de réunir les quatre propriétés en vue de l'émergence de l'entreprise (Katz & Gartner, 1988). La capacité des entreprises à développer ses propriétés sera imprimée dans leur capacité à répondre à leurs défis futurs (*imprinting*). De plus, les choix effectués pour développer les propriétés des organisations émergentes dans un temps limité auront certainement conduit l'entreprise dans des directions difficiles à changer par la suite. Les

entrepreneurs seront pris dans leurs choix stratégiques : ils auront des difficultés à réaliser qu'ils sont dans une mauvaise direction et à en changer (chemins de dépendance). Finalement, une fois que l'organisation aura émergé, sa structure commencera d'être stabilisée et il lui sera plus difficile de changer en cas d'inadaptation à l'environnement (écologie des populations).

Ces résultats sont intéressants vis-à-vis de notre sujet de recherche générale. D'abord, nous voyons l'importance des pratiques initiales des entrepreneurs, en lien avec l'accumulation de ressources et les échanges initiaux. Ensuite, ces théories étudient le lien entre les entrepreneurs et leur environnement. La théorie des chemins de dépendances et la théorie de l'écologie des populations d'organisations mettent les décisions stratégiques des entrepreneurs et la structure de l'entreprise en lien avec les besoins ou les caractéristiques de l'environnement. Cette dernière théorie parle d'inadaptation. Dans la suite de la thèse, nous avons abordé la question de l'adaptation en parlant des premiers échanges avec les clients en vue de la validation du modèle économique.

1.1.2 Implications des clients pendant le processus de gestation

Les pratiques des entrepreneurs pendant la phase de gestation risquent de les conduire dans une mauvaise direction. Pour améliorer leurs pratiques, nous avons tenté d'étudier les mécanismes qui leur permettent de décider de la direction à suivre avant d'avoir gaspillé trop de ressources ou avant de s'être engagés trop loin dans la mise en place d'une structure organisationnelle qui ne correspondent pas aux besoins de leur environnement. C'est le thème de notre deuxième article.

Dans le deuxième article de la thèse, nous avons voulu définir une forme d'implication des clients potentiels qui permettent de réduire les incertitudes liées à l'environnement. Nous avons voulu développer un index de mesure de cette implication des clients et le valider. Nous avons défini l'implication des clients comme la mesure par laquelle les entrepreneurs

interagissent avec leurs clients potentiels ou futurs. Le but est d'acquérir des informations et des connaissances à leur sujet, pour mieux aligner l'entreprise en gestation à la réalité de l'environnement. En nous appuyant notamment sur les travaux relatifs à l'apprentissage organisationnel (Cohen & Levinthal, 1990), nous avons identifié quatre dimensions de l'implication des clients : la quantité et la fréquence des interactions (qui font écho à l'accumulation des connaissances), la richesse des informations reçues (qui fait écho à l'assimilation des connaissances) et l'influence des informations reçues sur la conception du modèle économique (qui fait écho à l'exploitation des connaissances).

Nous avons validé notre index sur un échantillon de startups fondées dans la région Auvergne-Rhône-Alpes en 2013, en nous plaçant dans le paradigme de Diamantopoulos et Winklhofer (2001) pour la validation des outils de mesure formatifs. Les résultats de nos analyses nous ont permis de valider globalement notre index, mais nous ne sommes pas parvenus à différencier empiriquement la quantité et la fréquence des interactions. En fait, le processus de création étant limité dans le temps et le plus court possible, pour augmenter les chances d'émergence (Tornikoski & Renko, 2014), les entrepreneurs qui interagissent plus avec leurs clients potentiels le font également plus souvent. Au fond, comme l'apprentissage organisationnel se décompose en trois dimensions (Cohen & Levinthal, 1990 ; Yli-Renko *et al.*, 2001), l'implication des clients peut être décomposé en trois dimensions distinctes, en lien avec la somme des interactions (quantité et fréquence), le contenu des interactions (richesse des informations) et l'exploitation des interactions (influence sur le modèle économique).

Cet index de l'implication des clients est intéressant parce qu'il a un effet sur la performance de l'entreprise. Non seulement nous donnons une place aux clients potentiels dans le développement des nouvelles entreprises, en montrant que l'on est capable de mesurer leur rôle, que l'on constate une variance dans les différentes dimensions de l'index sur un échantillon d'entreprises (toutes les entreprises n'impliquent pas les clients de la même

manière), mais nous montrons aussi que l'implication des clients potentiels a un impact sur la performance de l'entreprise. En effet, nous avons présenté plusieurs résultats *ad-hoc* de l'implication des clients sur la performance à court-terme de l'entreprise. Nous montrons notamment que la quantité des interactions est corrélée de façon positive avec la performance initiale de l'entreprise, tandis que l'influence des informations sur le modèle économique est corrélée de façon négative. Le premier résultat est cohérent avec nos résultats du premier article. Dans le premier article, nous avons montré que plus d'échanges augmentait les chances de survie. Ici, nous montrons que plus d'interactions avec les clients est corrélé avec un plus grand développement initial.

Nous allons plus loin dans cet article en considérant le contenu des échanges : quand les entrepreneurs perçoivent qu'ils intègrent les retours et commentaires de leurs clients potentiels dans la conception de leur modèle économique ; ils ont une moins bonne performance initiale. Ce résultat est intéressant à double titre : d'abord, il montre qu'il ne suffit pas d'échanger plus avec l'environnement pour avoir un meilleur développement, contrairement à ce qui était sous-entendu dans le premier article. Au contraire, il faut aussi considérer l'utilisation des connaissances reçues de la part de l'environnement en vue d'une meilleure combinaison de ressources (Alvarez & Busenitz, 2001). Ensuite, ce résultat est intéressant parce qu'il montre qu'il ne suffit pas de sortir des locaux (*get out of the building*) pour avoir de meilleures performances. En fait, dans nos analyses, quand l'entrepreneur cherche à écouter ses clients, l'entreprise a une performance initiale moins importante. Dans le troisième article, nous allons pousser ces analyses sur la dualité du rôle des clients potentiels dans le développement des nouvelles entreprises.

Il convient toutefois de modérer ce résultat. Nos analyses ne montrent pas qu'il ne faut pas du tout tenter d'intégrer les retours et commentaires des clients dans le modèle économique. Ils montrent simplement que les entreprises qui le font ont une moins bonne

performance *à court terme*. Au début de cette thèse, nous avons justifié notre question générale en expliquant que le rôle des clients potentiels avait été étudié pour les grands groupes, mais pas pour les nouvelles entreprises. Ici, nous montrons une des différences entre les grands groupes et les nouvelles entreprises : celles-ci peinent à intégrer les retours et commentaires de manière efficace dans des délais réduits (deux ans dans notre cas). En fait, à ce moment, les entrepreneurs sont face à un dilemme : d'un côté, il est important d'avoir une activité adaptée à l'environnement et de ne pas développer une configuration de ressources sous-optimale. D'un autre côté, les ressources et le temps limités des entrepreneurs pour faire émerger leur organisation vont faire que, s'ils passent trop de temps à intégrer ce que les clients potentiels leur disent, ils passent moins de temps à augmenter leurs revenus. La devise Shadok, inscrite dans la section liminaire de cette thèse, déclarait « plus ça rate, plus on a de chances que ça marche ». En fait, si l'entrepreneur consacre trop d'effort à ajuster son modèle aux ressources qu'il reçoit, il ralentira sa performance. Il vaudrait mieux qu'il n'ait pas à essayer trop longtemps avant d'avoir une configuration de ressources qui correspondent à son environnement, pour favoriser son développement. Dans le troisième article, nous voyons quels sont les effets de cette implication déjà au moment de la phase de gestation.

1.1.3 Lien entre implications des clients et intention de croissance

Dans le troisième article de la thèse, nous avons voulu évaluer l'impact de l'implication des clients potentiels pendant la phase de gestation sur l'intention de croissance des entrepreneurs. Nous avons déduit nos hypothèses de la théorie de la prise de décision rationnelles des entrepreneurs (Wennberg *et al.*, 2016). Cette théorie indique que les entrepreneurs, comme tous les managers, prennent des décisions rationnelles en fonction des informations à leur disposition. D'un côté, s'ils ont l'impression d'avoir une bonne performance et que leurs travaux portent leurs fruits, ils seront enclins à engager plus d'efforts et à prendre plus de risques en vue de la croissance de leur entreprise. D'un autre côté, s'ils

ont l'impression de ne pas parvenir à avoir de bonnes performances ou qu'ils ne parviennent pas à interpréter les informations qu'ils reçoivent, ils chercheront à limiter les risques et ne s'engageront pas dans une logique de croissance.

Nous testons nos hypothèses sur un échantillon d'entreprises fondées en 2016 et 2017 dans la région Rhône-Alpes. Les tests sont effectués au moyen de régressions linéaires par la méthode des moindres carrés. Nous validons nos hypothèses déduites de la théorie des prises de décisions rationnelles des entrepreneurs. D'un côté, quand les entrepreneurs parviennent à interagir régulièrement avec leurs clients potentiels et quand ils ont l'impression de parvenir à intégrer les retours et commentaires des clients dans le modèle économique, les entrepreneurs ont une intention de croissance plus forte. Ce deuxième effet est modéré par l'incertitude du marché : si les entrepreneurs intègrent les commentaires qu'ils reçoivent, mais que le marché est incertain, alors ils ne sont pas aussi enclins à la croissance que si le marché était certain. Cela est cohérent avec les travaux de Sirmon et collègues (2007) : dans un environnement incertain, il faudra engager beaucoup plus d'efforts pour pouvoir connaître la direction stratégique à suivre, et l'effet de ses efforts ne se maintiendra pas dans le temps. Par ailleurs, si les entrepreneurs reçoivent des retours et commentaires trop riches de la part des clients potentiels, ils peuvent se sentir submerger par toutes ces informations (Chowdhury, 2011). Ainsi, ils auront tendance à limiter leurs risques et diminuer leur intention de croissance.

Nous avons donc relié les quatre dimensions de notre index de l'implication des clients à des mesures du développement de l'entreprise. Ici encore, nous montrons qu'il ne suffit pas d'interagir avec les clients pour avoir de meilleures performances : la relation a deux côtés. Ici encore, nous mettons en avant le signal, ainsi que le contenu des échanges. Des signaux trop complexes auront un effet négatif sur l'intention de croissance, elle-même reliée au développement de l'entreprise. En effet, si l'entrepreneur cherche, dès la phase de gestation,

à limiter les risques et à ne pas s'engager dans une logique de croissance, il est peu probable qu'il parvienne au développement de son entreprise.

Nos résultats sont intéressants d'un point de vue théorique, parce qu'ils apportent un éclairage nouveau sur la théorie toute récente de la prise de décision rationnelle des entrepreneurs (Wennberg *et al.*, 2016). Ils montrent notamment que les critères de performance qui poussent l'entrepreneur à s'engager dans une logique de croissance n'ont pas besoin d'être objectifs. Dans notre cas, c'est la perception de l'implication des clients qui joue le rôle d'indicateur de performance, alors que les entrepreneurs, dans la plupart des cas, se trouvent à un stade où ils n'ont pas encore commencé à vendre. En effet, nos résultats montrent que le choix de la logique de croissance intervient très tôt dans le processus entrepreneurial, pendant la phase de gestation. Par ailleurs, le choix de la logique de croissance n'est pas uniquement fonction des aspirations des entrepreneurs. Les premiers contacts avec l'environnement, avant même d'avoir des retours objectifs de performance initiale, vont influencer son intention de croissance, c'est-à-dire son intention de développer son activité et son intention de s'engager plus fort dans le processus de création.

D'un côté, l'entrepreneur se désengage très rapidement en fonction des retours qu'il reçoit de la part de l'environnement. D'un autre côté, en interagissant avec son environnement, il lui envoie également des signaux. Dans le quatrième article de la thèse, nous avons étudié les signaux envoyés par l'entrepreneur, et l'impact sur les soutiens (financiers) qu'il pourra recevoir de la part de l'environnement.

1.1.4 Lien entre signaux transmis à l'environnement et soutien financier

Dans le quatrième article de la thèse, nous avons cherché à répondre à la question suivante : comment l'information transmise aux communautés de contributeurs influence la capacité de l'entrepreneur à accumuler des ressources financières ? Les communautés de contributeurs sont l'un des acteurs de l'environnement. Au moment où l'entrepreneur

s'engage dans son projet entrepreneurial, il n'a pas encore de moyens objectifs de prouver la qualité de son projet à l'environnement. Par exemple, il n'a pas encore de mesure objective de performance en lien avec son projet entrepreneurial. C'est pour cette raison que dans l'article 3, nous avons montré que l'intention de croissance était influencée par des critères subjectifs de performance.

Comme il n'a pas encore de critères objectifs de performance, l'environnement devra se baser sur d'autres critères pour évaluer le projet entrepreneurial, et y apporter, ou non, son soutien. Dans le quatrième article, nous nous sommes basés sur les deux critères de Stinchcombe (1965) pour justifier l'engagement dans un projet entrepreneurial : (1) les entrepreneurs doivent parvenir à justifier pourquoi leur nouvelle solution est meilleure que les solutions existantes et (2) ils doivent prouver qu'ils sont capables de réaliser leurs promesses. Il s'agit de nos deux hypothèses de différenciation et de responsabilité du discours des entrepreneurs. Dans le quatrième article de la thèse, nous validons nos deux hypothèses.

Nos résultats apportent un éclairage intéressant par rapport aux trois premiers articles de la thèse : ils confirment que la relation entre l'entrepreneur et son environnement est à double sens. Ils montrent que la complexité des signaux réduit les chances de succès de la campagne de financement participatif. Ce résultat est intéressant en comparaison des modes de financement plus traditionnels. Blank et Dorf (2012) recommande de « sortir des locaux », de parler aux communautés de clients potentiels. Le financement participatif est un exemple intéressant de discussion ouverte avec une communauté incertaine et mal connue de l'entrepreneur. Contrairement à des financements de type personnel ou fermé, les contacts directs de l'entrepreneur vers son environnement fonctionnent mieux s'ils sont clairs, simples (non techniques) et différenciés.

1.2 Réponse à la question de recherche

Nous avons donc répondu à la première sous-question (voir figure 13, page 272 au début du chapitre) en montrant que les ressources et échanges initiaux ont un impact à long-terme sur la survie future de l'entreprise. En général, les comportements initiaux des fondateurs permettent d'expliquer le comportement futur de leur entreprise. Nous avons répondu à la deuxième sous-question en montrant que l'implication des clients se définissait au moyen de trois grandes dimensions : (1) la quantité ou la fréquence des interactions, (2) la richesse des informations reçues et (3) l'influence des informations reçues dans la conception du modèle économique. Ces dimensions ont des impacts variés sur la performance à court terme de l'entreprise. Nous avons répondu à la troisième sous-question de recherche en montrant que les signaux d'une meilleure performance lors de l'implication des clients avaient un effet positif sur l'intention de croissance, tandis que les signaux de complexité ou d'incertitude avaient un effet négatif. Nous avons finalement répondu à la quatrième sous-question de recherche en montrant que les signaux différenciants étaient favorables à un plus grand soutien financier de la part de l'environnement, tandis que les signaux complexes étaient défavorables à un plus grand soutien.

Nous pouvons maintenant répondre à la problématique générale de notre travail de thèse. Pour rappel, la problématique générale était : *quel est l'impact des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage de leur entreprise sur le développement de leur projet entrepreneurial ?* L'environnement a été étudié à travers le prisme des clients potentiels et des financeurs potentiels d'une communauté de financement participatif. D'une part, les interactions entre l'entrepreneur et son environnement sont à double sens : elles sont relatives à ce que l'entrepreneur partage avec son environnement ; elles sont également relatives à ce que l'entrepreneur reçoit de son environnement. D'autre

part, ces échanges, pendant la phase de démarrage, sont formés de plusieurs dimensions qui ont un impact différent sur le développement des projets entrepreneuriaux.

Pour ce qui concerne les signaux reçus par l'entrepreneur, une perception de performance subjective (quantité d'interactions, perception de capacité à intégrer les retours et commentaires) est reliée à une plus grande intention de croissance. Dans le même temps, intégrer les retours et commentaires prend du temps et réduit la performance objective à court-terme. Par ailleurs, des signaux renvoyant à la complexité ou à l'incertitude de l'environnement vont avoir un impact négatif sur l'intention de croissance.

Pour ce qui concerne les signaux émis par l'entrepreneurs, des preuves de qualité (signaux objectifs, critères différenciants) sont reliées à un plus grand soutien de la part de l'environnement. Toutefois, des signaux complexes vont avoir un impact négatif sur le soutien de l'environnement. Dans tous les cas, la multiplication des échanges et des ressources financières pendant la phase de démarrage aura un impact positif sur la survie à long terme de l'entreprise.

D'un point de vue théorique, ces résultats sont intéressants parce qu'ils contribuent à la discussion sur la survie et le développement des nouvelles entreprises par la réduction de l'incertitude inhérente aux nouvelles entreprises. McMullen et Shepherd (2006) montraient que les jeunes entreprises sont soumises à une forte incertitude, pouvant les conduire à organiser leurs ressources de façon sous-optimale (Delmar *et al.*, 2013). Sirmon et collègues (2007) montrait qu'une façon de réduire les risques liés à l'incertitude vis-à-vis de l'environnement était l'interaction régulière avec l'environnement, en vue d'ajuster la combinaison de ses ressources à l'environnement. Toutefois, une coordination systématique avec l'environnement n'est pas sans difficulté pour une nouvelle organisation sans processus et structure bien définis. L'apprentissage organisationnel est un processus complexe, coûteux en temps et en ressources (Yli-Renko *et al.*, 2001 ; Coviello & Joseph, 2012). Nos résultats

complètent ces travaux en montrant que les interactions régulières pour ajuster la combinaison de ses ressources (Alvarez & Busenitz, 2001 ; Barney, 1991) à l'environnement sont utiles jusqu'à un certain point. Un effort trop important de la part de l'entreprise pour s'ajuster à l'environnement au mieux ralentirait le développement de l'entreprise, au pire conduirait l'entrepreneur à une surcharge d'information que sa structure naissante ne lui permettrait pas de gérer. Cette surcharge d'information augmenterait l'incertitude plutôt que la réduire, poussant l'entrepreneur à se désengager de son propre processus de développement de projet entrepreneurial (Wennberg *et al.*, 2016).

D'un point de vue managérial, nous apportons une réponse intéressante à la discussion des praticiens sur l'approche *Lean Startup* (Ries, 2011). Nous montrons qu'il ne suffit pas de sortir des locaux et tenter d'accumuler les retours et commentaires pour améliorer le développement de l'entreprise. D'un côté, il faut sortir des locaux. D'un autre côté, avec un temps et des ressources limités, l'entrepreneur ne pourra pas poursuivre longtemps son ajustement à l'environnement ; il ne pourra pas intégrer tous les retours et commentaires. Ce n'est pas en essayant continuellement que l'entrepreneur finit par réussir. Il pourrait au contraire se désengager ou ne jamais parvenir à développer son entreprise.

Au début de cette thèse, nous avons justifié l'intérêt de notre sujet par les difficultés des nouvelles entreprises pour survivre et pour se développer. Nous croyons que cette thèse apporte un élément de réponse à cette problématique. Nous montrons que le développement de l'entreprise se traite avant même que l'entreprise existe. Nous montrons que ce développement dépend de l'environnement, de l'entrepreneur et des informations qu'ils échangent.

2 Apports de la recherche

En introduction, nous avons annoncé une série d'enjeux théoriques, empiriques et managériaux de notre travail de thèse. Nous allons maintenant les reprendre rapidement en présentant nos apports correspondants.

2.1 Apports théoriques

Dans cette thèse, nous nous sommes intéressés à la survie et au développement des nouvelles entreprises. Coad et collègues (2013) affirmaient que le développement des nouvelles entreprises était un processus aléatoire. Bruderl et Schussler (1990) affirmaient qu'il était dans la nature des nouvelles entreprises d'échouer : elles étaient soumises aux aléas de la nouveauté inhérents aux nouvelles entreprises. Nous déplaçons ce débat en montrant qu'il y a une question de pratiques de l'entrepreneuriat, intervenant très tôt dans le processus de création et qui a un impact sur le long terme pour la nouvelle entreprise. Certaines pratiques des entrepreneurs permettent de favoriser la survie ou le développement futur de l'entreprise avant que celle-ci n'ait à sa disposition des mesures objectives de performances, qu'elle n'ait émergé, ou qu'elle n'ait commencé à vendre. Nos travaux placent les interactions avec l'environnement au centre du débat sur le développement des nouvelles entreprises. Oui, il est difficile de prédire le développement des nouvelles entreprises (Coad *et al.*, 2013) ; oui, les nouvelles entreprises sont sujettes aux aléas de la nouveauté (Bruderl & Schussler, 1990), mais nos résultats montrent que les interactions des entrepreneurs avec leur environnement, quand même, vont avoir une influence sur le développement de l'entreprise. Il ne suffit pas d'injecter plus de ressources et d'attendre qu'un miracle se produise.

Notre contribution théorique va plus loin. Nous avons abordé ces interactions avec l'environnement du point de vue de la réduction de l'incertitude inhérente à la création d'une nouvelle activité. Au début du processus de création, l'entrepreneur, un créateur qui cherche à transformer une idée en opportunité créatrice de valeur (Chabaud & Ngijol, 2005, 2010), ne

sait pas encore quelle est la façon la plus efficace de combiner ses ressources en vue d'exploiter cette opportunité (Alvarez & Busenitz, 2001) dans le contexte de forte incertitude de la création d'entreprise (McMullen & Shepherd, 2006). Il ne sait pas quelle est la combinaison de ressources optimale parce qu'il n'est pas encore établi dans son environnement, il n'a pas encore mis en place les échanges nécessaires à l'émergence de son organisation. Il va donc devoir interagir avec son environnement et accumuler des connaissances pour réduire cette incertitude (Sirmon *et al.*, 2007). Si le développement de l'entreprise semble aléatoire, c'est parce que la gestion de l'incertitude dans les nouvelles entreprises est mal connue (Sirmon *et al.*, 2007). Nous contribuons à la connaissance sur la réduction de l'incertitude en étudiant précisément le rôle de l'implication des clients dans la conception du modèle économique, pendant la phase de démarrage des nouvelles entreprises.

L'implication des clients en vue d'accumuler des connaissances sur leurs besoins et leurs attentes a été étudiée dans le cadre du développement de nouveaux produits ou services (par exemple, Coviello & Joseph, 2012). Ce contexte est toutefois différent de la création d'entreprise. En effet, les entreprises établies sur lesquelles reposent ces études ont en général une structure et des ressources pour accumuler, assimiler et exploiter des connaissances, tandis que les nouvelles entreprises n'ont pas de structure, peu de ressources et n'ont pas la légitimité d'une organisation établie pour impliquer des clients potentiels.

Notre apport théorique fait progresser nos connaissances sur les stratégies de réduction de l'incertitude dans le contexte des entreprises pendant la phase de démarrage en incluant l'implication des clients au cadre de la réduction de l'incertitude inhérente aux nouvelles entreprises. La réduction de l'incertitude en collectant des connaissances de la part de l'environnement est importante, mais l'accumulation de trop d'informations augmentera l'incertitude plutôt que la réduira. Au-delà des suggestions de Sirmon et collègues (2007), il ne suffit pas de multiplier les interactions avec l'environnement pour régler le problème de

l'incertitude. Le contenu des échanges et ce que l'entrepreneur peut en faire aura également de l'importance.

Si l'entrepreneur reçoit des informations pour réduire l'incertitude lors d'interactions avec l'environnement, il émet également des signaux vers l'environnement. De la même manière qu'une surcharge d'informations de la part de l'environnement est négative pour le développement de l'entreprise, une surcharge d'informations émises ne sera pas reçue positivement par l'environnement.

Ainsi, avec notre étude, nous avons montré que les interactions entre l'entrepreneur et son environnement ont deux facettes. D'un côté, nous confirmons que certaines dimensions des interactions sont positives pour le développement de l'entreprise. De l'autre, nous montrons qu'une surcharge d'informations aura un effet néfaste pour la nouvelle entreprise.

D'un point de vue théorique, ce travail de thèse contribue également à la théorie de la contingence. Nous avons montré que l'entreprise n'agit pas dans un vacuum, même durant la phase de gestation et que le développement de l'entreprise est expliqué, au moins en partie, par ce lien entre l'entreprise et l'environnement. Ce lien est utile pour l'acquisition de connaissances sur l'environnement et pour l'acquisition de ressources.

D'un point de vue théorique, nous avons contribué à l'approche par les ressources (*resource-based view*). Nous avons confirmé une nouvelle fois que l'accès aux ressources est un bon prédicteur de la survie des entreprises. Nos résultats sur l'acquisition et l'utilisation des ressources sont utiles parce qu'ils répondent à certaines des difficultés des entrepreneurs pour leur acquisition, leur assimilation et leur exploitation. Ces difficultés peuvent être la conséquence du faible développement des projets entrepreneuriaux.

De façon plus générale, nous avons contribué à la littérature entrepreneuriale en mettant le client potentiel et les communautés de contributeurs au centre du processus entrepreneurial, en proposant une conceptualisation de l'implication des clients et en

montrant que cette implication a des conséquences significatives sur le développement de l'entreprise.

2.2 Apports empiriques

Dans ce travail de thèse, nous avons combiné une grande diversité de données et de méthodes, pour répondre à chacune de nos questions de recherche. Nous avons mis en place une stratégie originale de collecte de données sur les nouvelles entreprises françaises en mélangeant les sources publiques, les invitations à répondre par voie postale et la collecte en ligne. Cette approche de collecte a été concluante, puisqu'elle a permis un meilleur taux de réponses que la plupart des méthodes conventionnelles (comme la collecte par téléphone) avec un coût par réponse nettement inférieure. Les questions et lettres utiles à cette collecte sont disponibles en annexes 4 et 5.

Ce travail de thèse apporte également un index d'implication des clients, dont les items sont disponibles en annexe 2. Cet index peut être utilisé dans le cadre d'autres études sur l'implication des clients pendant la phase de démarrage des nouvelles entreprises.

2.3 Apports managériaux.

Ce travail de thèse a également répondu à des questions managériales tout à fait pratiques. D'abord, le point de départ de ce travail de thèse s'est porté sur le sens et l'efficacité de l'approche *Lean Startup*. Ce travail se rattache donc à des questions tout à fait concrètes des entrepreneurs. L'approche *Lean Startup* invite l'entrepreneur à sortir de ses locaux, à interagir le plus rapidement possible avec des clients potentiels, à leur présenter le besoin et la solution identifiés, à intégrer leurs retours et commentaires dans la conception du modèle économique. L'approche *Lean Startup* est basée sur des cas isolés et souvent sur l'expérience personnelle des auteurs (par exemple Ries, 2011), sans démonstration générale de l'impact de l'implication des clients sur la performance des jeunes entreprises.

Dans notre travail de thèse, nous avons cherché à définir l'implication des clients dans le cadre de la création d'une nouvelle entreprise et à quantifier l'impact de cette implication sur le développement des nouvelles entreprises. Nous avons montré que le discours des praticiens de l'approche *Lean Startup* était à modérer : oui, il est important de sortir des locaux et d'interagir avec les clients potentiels et l'environnement, mais cette interaction conduit également à des difficultés de gestion de l'information pouvant, en cas de surcharge, empêcher le développement de l'entreprise.

Nous avons aussi montré, dans le chapitre théorique, que l'approche *Lean Startup* ne répondait pas à toutes les questions du processus de création des nouvelles entreprises. D'un point de vue managériale, l'entrepreneur qui décide d'implémenter l'approche *Lean Startup* pour développer son entreprise devra la combiner avec d'autres approches pour la mise en place de son organisation ou pour l'acquisition des ressources utiles à son développement. Par ailleurs, si les clients sont les principaux acteurs du développement d'une entreprise, des échanges avec d'autres acteurs pourront également être utiles, comme avec des fournisseurs, des financeurs, des acteurs institutionnels, *etc.* L'approche *Lean Startup* a été imaginée dans le cadre du développement de startups liées à internet. Dans le développement d'entreprises aux profils divers, cette approche pourra ne pas être suffisante.

Finalement, l'approche *Lean Startup* a été imaginé pour des entreprises dans un contexte de forte incertitude : nous avons montré que cette forte incertitude modérait le lien entre la capacité à intégrer les retours et commentaires des clients et l'intention de croissance. L'approche *Lean Startup* est donc utile à la validation du modèle économique, mais elle est à utiliser avec mesure, en fonction du contexte et des besoins de l'entreprise.

Notre travail de thèse apporte une deuxième contribution managériale, dans le cadre du financement participatif. Nous donnons des indications pratiques sur le contenu des descriptions à écrire lors de campagnes de financement sur internet. D'un côté, des éléments

de langage précis et différenciant par rapport à ce qui existe déjà permettront au financeur potentiel d'identifier facilement les apports de l'idée de l'entrepreneur, augmentant ainsi ses chances de contribuer au projet. D'un autre côté, des éléments de langages exprimant l'avis personnel de l'entrepreneur ou véhiculant des idées complexes seront difficiles à évaluer pour le financeurs potentiels, diminuant ainsi ses chances de contribuer au projet. Ces conseils peuvent être implémentés directement par les entrepreneurs. En ce sens, l'article a pu faire l'objet d'un résumé managérial dont nous avons mis une copie en annexe 6.

3 Limites et perspectives

Bien sûr, notre travail de thèse est sujet à plusieurs limites, en particulier dues à des contraintes de nos terrains d'analyses. Il ouvre également de nouvelles perspectives de recherche au sujet du lien entre les entrepreneurs et leur environnement pendant la phase de démarrage des nouvelles entreprises.

3.1 Limites

Une des principales limites de notre première étude est l'utilisation de proxys pour modéliser les quatre propriétés des organisations émergentes. L'utilisation de données collectées par la fondation Kauffman ne nous a pas permis d'adapter notre modèle aux connaissances actuelles sur la création d'entreprise, ni d'avoir des proxys correspondant exactement à notre modèle théorique. Nous avons cherché à pallier ce manque en utilisant plusieurs proxys pour nos différentes propriétés des organisations émergentes. Par ailleurs, l'utilisation de ces données anciennes nous a permis de faire une étude longitudinale et représentative de la population d'entreprise fondée en 2004 aux Etats-Unis. Avec cet échantillon, nos résultats sur la survie des entreprises sont robustes.

Dans notre deuxième article, nous avons dû collecter les données de l'index auprès d'un échantillon d'entreprises fondées en 2013. Cela est une limite parce que plusieurs

entreprises fondées en 2013 avaient déjà cessé leur activité au moment de la collecte de données. Par ailleurs, les réponses des entrepreneurs pouvaient être sujettes à un biais mémoriel. En même temps, ces limites ne remettent pas en cause la validité de nos résultats, car nous avons seulement cherché à valider les dimensions de notre index avec ces données, et non d'établir un lien systématique avec le développement de l'entreprise.

Dans le troisième article, nous corrigeons le biais du deuxième en collectant un nouvel échantillon d'une taille deux fois plus importante auprès d'entreprises qui viennent juste d'être fondées. Bien sûr, une des limites de cette démarche est que notre échantillon est trop jeune pour pouvoir intégrer des mesures objectives de performance dans notre modèle.

Dans les articles 2 et 3, nous avons interrogé des entrepreneurs au moyen d'un questionnaire. Nos résultats sont donc basés sur leurs déclarations. Cette limite n'est toutefois pas très pénalisante pour nos résultats, parce que nous nous intéressons à l'intention de croissance des entrepreneurs et à la façon dont ils perçoivent l'implication de leur client. C'est bien la perception des entrepreneurs qui va les conduire à l'action.

Dans les articles 2 et 3, nous avons étudié l'implication des clients à un seul moment. Nos résultats sont donc influencés par la perception des entrepreneurs sur cette implication au moment de la collecte. Des études complémentaires pourraient tenter de suivre les entrepreneurs de façon longitudinale.

Le quatrième article de notre thèse est basé sur les campagnes de financement participatif de la plateforme Indiegogo. Une des limites de ce travail est l'absence de source de données externe ou concurrente. Des études complémentaires pourraient tenter de combiner les discours des entrepreneurs contenus dans les *pitch* de campagnes aux discours de l'environnement au sujet du projet entrepreneurial.

Nos quatre articles ne se concentrent finalement que sur deux acteurs de l'environnement : les clients potentiels et les financeurs potentiels d'une communauté de

financement participatif. En cela, nous ne répondons pas complètement à la question sur les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement.

Finalement, les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement peuvent être de nature très différente de ce que nous étudions dans notre travail de thèse. Il ne s'agit pas vraiment d'une limite, puisque nous avons borné notre sujet à ses interactions, mais ce travail ne répond pas complètement à la question sur les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement.

3.2 Perspectives

Ces limites ouvrent donc de nouvelles perspectives de recherche. En dehors du premier article, nous étudions surtout le développement de l'entreprise à court terme, ou l'intention de croissance au moment de l'implication des clients pendant la phase de démarrage. De nouvelles études pourraient tenter de voir l'impact de l'implication des clients sur le long terme. Par exemple, on pourrait envisager de réaliser des études qualitatives au sujet des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement, et suivre les entrepreneurs de façon régulière pendant plusieurs années. Cela permettrait à la fois d'étudier les liens des entrepreneurs avec d'autres acteurs de l'environnement. Cela permettrait également d'étudier des liens de nature différentes de l'échange de signaux et d'informations (soutien technique, soutien moral, *etc.*).

Il est possible que l'intégration des commentaires et retours des clients potentiels ralentisse la croissance initiale, mais contribue, par exemple, à une meilleure survie de l'entreprise sur le long terme. Il est possible également que les entrepreneurs aient une baisse de leur intention de croissance au moment de la collecte d'informations riches de la part de leur environnement, mais ils pourraient aussi bien retrouver leur intention de croissance s'ils parviennent, sur le plus long terme, à intégrer ces commentaires dans leur modèle économique. Ensuite, nos études se limitent à chaque fois à une interaction particulière des

entrepreneurs (avec les clients potentiels, avec les contributeurs potentiels). Il pourrait être utile de poursuivre ses études en associant une variété d'interactions concomitantes avec une variété d'acteur de l'environnement, pour voir comment toutes ces interactions interagissent pendant la phase de démarrage des nouvelles entreprises.

Dans notre travail de thèse, nous avons étudié le financement participatif indépendamment d'autres formes d'acquisition de ressources. Le financement participatif, qui permet en général de lever seulement quelques milliers d'euros, n'est pas suffisant pour le développement d'une nouvelle entreprise. Il serait intéressant d'étudier l'impact de ces campagnes sur le développement de l'entreprise ou sur l'acquisition de ressources par des moyens traditionnels. Il serait également intéressant de suivre des projets entrepreneuriaux ayant conduits une campagne de financement participatif pour étudier la façon dont cette campagne a contribué à la validation de leur modèle économique et au développement d'une base de clients potentiels. Est-ce que les contributeurs sont ensuite devenus clients ? Est-ce qu'ils ont apportés d'autres ressources à l'entreprise (connaissances, réseaux) ? Est-ce qu'ils sont devenus prescripteurs du projet entrepreneurial qu'ils ont soutenu ? Toutes ces questions sont encore à explorer dans des recherches futures.

Dans ce travail de thèse, nous avons voulu mieux comprendre le rôle des interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans le développement de leurs projets entrepreneuriaux. Ce sujet de recherche est encore naissant dans la recherche en entrepreneuriat. Du fait de l'impact de ces interactions sur la survie et le développement des entreprises, il mérite d'être mieux appréhendé, pour permettre, dans le futur, un développement plus pérenne des nouveaux projets entrepreneuriaux.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Abbott, H. P. (2008). *The Cambridge Introduction to Narrative*. Cambridge University Press.
- Agrawal, A., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2016). Are syndicates the killer app of equity crowdfunding? *California Management Review*, 58, 111-124.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Allison, T. H., Davis, B. C., Short, J. C., & Webb, J. W. (2015). Crowdfunding in a prosocial microlending environment: Examining the role of intrinsic versus extrinsic cues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 53-73.
- Allison, T. H., McKenny, A. F., & Short, J. C. (2013). The effect of entrepreneurial rhetoric on microlending investment: An examination of the warm-glow effect. *Journal of Business Venturing*, 28, 690-707.
- Alsos, G. A., & Kolvereid, L. (1998). The business gestation process of novice, serial, and parallel business founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 101-114.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Andries, P., & Debackere, K. (2007). Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics*, 29(1-2), 81-99.
- Andries, P., Debackere, K., & Van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288-310.
- Aragon-Corre, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Ardichvili A., Cardozo R., & Ray S. S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.
- Arthur, W. B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. University of Michigan Press.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T., & Skjevvald, R. (2005). Initial resources' influence on new venture survival: A longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation*, 25(11), 1337-1347.
- Audretsch, D. B. (1991). New-Firm Survival and the Technological Regime. *Review of Economics and Statistics*, 73(3), 441.
- Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press.

Avdeitchikova, S., Landström, H., & Månsson, N. (2008). What do we mean when we talk about business angels? Some reflections on definitions and sampling. *Venture Capital*, 10, 371-394.

B

Bantel, K. A. (1998). Technology-based “adolescent” firm configurations: Strategy identification, Context, and performance. *Journal of Business Venturing*, 13: 205-230.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344.

Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22, 429-452.

Basili, V. R., Shull, F., & Lanubile, F. (1999). Building knowledge through families of experiments. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 25(4), 456-473.

Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343–358.

Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394.

Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29, 585-609.

Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.

Bingham, C. B., & Davis, J. P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611-641.

Birley, S. (1984). Finding the New Firm. *Academy of Management Proceedings*, 1984(1), 64-68.

Blank, S. (2003). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K & S Ranch, Inc.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner’s Manual. The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch, Inc.

Boyd, B. (1990). Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. *Strategic Management Journal*, 11(6), 419–430.

Bpifrance (2017). *Rapport Annuel Bpifrance Investissement*.

Breuer, H. (2013). Lean venturing: Learning to create new business through exploration, elaboration, evaluation, experimentation, and evolution. *International Journal of Innovation Management*, 17(03).

- Brockhoff, K. (2003). Customers' perspectives of involvement in new product development. *International Journal of Technology Management*, 26(5-6), 464-481.
- Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 530-547.
- Bruderl, J., Preisendorfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227.
- Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263.
- Brush, C. G. (1995). *International Entrepreneurship: The Effects of Firm Age on Motives of Internationalization*. New York: Garland.
- Brush, C. G., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2008). Properties of emerging organizations: An empirical test. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 547-566.
- Buffart, M., & Tornikoski, E. T. (2016). Measuring Customer Involvement during the Creation of Innovative Businesses: Development and Validation of an Instrument. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Bodø, Norway.
- Buffart, M. (2017) The Impact of the Properties of Emerging Organization on Firm Survival. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Norman, OK, USA.
- Buffart, M., & Tornikoski, E. T. (2018) Involving Customers in the New Venture Creation: Exploring the Performance Consequences. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, forthcoming.
- Busenitz, L. W., Fiet, J. O., & Moesel, D. D. (2005). Signaling in venture capitalist—New venture team funding decisions: Does it indicate long-term venture outcomes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 1-12.

C

- Cabrol, M., & Favre-Bonté, V. (2011). L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise. *Revue Internationale PME: Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise*, 24(2), 111-137.
- Calcantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Caliendo, M., Fossen, F. M., & Kritikos, A. S. (2009). Risk attitudes of nascent entrepreneurs—new evidence from an experimentally validated survey. *Small Business Economics*, 32(2), 153-167.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.

- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373-396.
- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B. P., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23-45.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.
- Certo, S. T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *Academy of Management Review*, 28, 432-446.
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité. *Revue Française de Gestion*, (7), 93-112.
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010). Stratégie et entrepreneuriat. *Revue Française de Gestion*, (7), 87-92.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue Internationale PME: Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise*, 18(1), 29-46.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2010). Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires?. *Revue Française de Gestion*, (7), 129-147.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390.
- Chollet, B., Geraudel, M., Khedhaouria, A., & Mothe, C. (2016). Market knowledge as a function of CEOs' personality: A fuzzy set approach. *Journal of Business Research*, 69(7), 2567-2573.
- Chowdhury, S. (2011). The moderating effects of customer driven complexity on the structure and growth relationship in young firms. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 306-320.
- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. W. (1998). The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1987), 5-29.
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229-244.
- Chrisman, J. J., McMullan, W. E., & Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 769-791.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 64-73.
- Coad, A., Frankish, J., Roberts, R. G., & Storey, D. J. (2013). Growth paths and survival chances: An application of Gambler's Ruin theory. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 615- 632.

- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Coleman, S., & Robb, A. M. (2009). A comparison of new firm financing by gender: Evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Small Business Economics*, 33(4), 397-411.
- Coleman, S., Cotei, C., & Farhat, J. (2013). a Resource-Based View of New Firm Survival: New Perspectives on the Role of Industry and Exit Route. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(1), 135.
- Colombo, M. G., Franzoni, C., & Rossi-Lamastra, C. (2014). Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 75-100.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzell, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37, 39-67.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 104-124.
- Coviello, N. E., & Joseph, R. M. (2012). Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms. *Journal of Marketing*, 76(6), 87-104.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (2000). An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 523-545.
- Cox, D. R. (1972). Regression models and life-tables. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 187-220.

D

- David, P. A. (1985). Clio and the Economy of QWERTY. *American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2012). Panel studies of new venture creation: a methods-focused review and suggestions for future research. *Small Business Economics*, 39(4), 853-876.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing.
- Davis, M. S. (1999). Aphorisms and Clichés: The generation and dissipation of conceptual charisma. *Annual Review of Sociology*, 25, 245-269.
- De Jong, J. P., & Vermeulen, P. A. (2006). Determinants of product innovation in small firms: A comparison across industries. *International Small Business Journal*, 24(6), 587-609.
- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.

- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385–410.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215–247.
- Delmar, F., McKelvie, A., & Wennberg, K. (2013). Untangling the relationships among growth, profitability and survival in new firms. *Technovation*, 33(8–9), 276–291.
- DesRoches, D., Potter, F., Santos, B., Sengmavong, A., & Zheng, Y. (2012). *Kauffman Firm Survey (KFS) Seventh Follow Up Methodology Report*. SSRN eLibrary.
- Deuten, J. J., & Rip, A. (2000). Narrative infrastructure in product creation processes. *Organization*, 7, 69-93.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203-1218.
- Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint–export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444-457.
- Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47(1), 81-92.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- Direction Générale des Entreprises (2017). *L'entrepreneuriat Faits et Chiffres*.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage.
- Drucker-Godard, C., Elhinger, S., & Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétart *et al.*, *Méthodes de Recherche en Management* (3ème édition, p. 263-293). Paris : Dunod.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

E

- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Edelman, L. F., Brush, C. G., Manolova, T. S., & Greene, P. G. (2010). Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 174-196.
- Edelman, L., & Yli-Renko, H. (2010). The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: Bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 833-856.

- Ekanem, I., & Smallbone, D. (2007). Learning in small manufacturing firms: The case of investment decision-making behaviour. *International Small Business Journal*, 25(2), 107-129.
- Elitzur, R., & Gaviols, A. (2003). Contracting, signaling, and moral hazard: A model of entrepreneurs, “angels,” and venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 18, 709-725.
- Enkel, E., Perez-Freije, J., & Gassmann, O. (2005). Minimizing market risks through customer integration in new product development: learning from bad practice. *Creativity and Innovation Management*, 14(4), 425-437.
- Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital: The emerging venture’s most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 275–290.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., *et al.* (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 337-360.
- Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a social process. *Annual Review of Sociology*, 24, 313-343.
- Etzion, D. (2014). Diffusion as classification. *Organization Science*, 25, 420-437.
- Eurostat (2014) *Eurostat indicators on High-tech industry and Knowledge-intensive services. Annex 3 – High-tech aggregation by NACE Rev. 2.*
- Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size, and age: Estimates for 100 manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 567-581.

F

- Farhat, J., & Robb, A. M. (2014). *The Kauffman Firm Survey Data.*
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957.
- Fayolle, A. (2003). *Le Métier de Créateur d’Entreprise.* Ed. d’Organisation.
- Finegan, E. (2004). *Language: Its structure and use.* Boston, MA: Thomson Wadsworth.
- Fleming, L., & Sorenson, O. (2016). Financing by and for the masses: An introduction to the special issue on crowdfunding. *California Management Review*, 58(2), 5-19.
- Forbes, D. P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, 20(5), 623-640.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692–710.
- Frydrych, D., Bock, A., Kinder, T., & Koeck, B. (2014). Exploring entrepreneurial legitimacy in reward-based crowdfunding. *Venture Capital*, 16, 247-269.
- Furr, N., & Ahlstrom, P. (2011). *Nail it then scale it.* Charleston, SC: NISI Institute.

G

- Gao, H., Yu, T., & Cannella, A. A., Jr. (2016). The use of public language in strategy: A multidisciplinary review and research agenda. *Journal of Management*, 42, 21-54.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (2007). Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing*, 22, 613-627.
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2010). Entrepreneurial behavior: Firm organizing processes. In: *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 99-127). Springer, New York, NY.
- Gartner, W., & Liao, J. (2012). The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. *Small Business Economics*, 39(3), 703-712.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. In: *Réussir son mémoire ou sa thèse*, 11-62.
- Geroski, P. A., Mata, J., & Portugal, P. (2010). Founding conditions and the survival of new firms. *Strategic Management Journal*, 31(5), 510-529.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32(6), 926-950.
- Gillier, T., Buffart, M., Liger, V., & Piat, G. (2017). The Life of Ideas during a Community-Based Innovation Contest. *Management International*, 22(1), 10-32.
- Giorgi, S., & Weber, K. (2015). Marks of distinction: Framing and audience appreciation in the context of investment advice. *Administrative Science Quarterly*, 60, 333-367.
- Global Entrepreneurship Monitor (2018). *Global Report 2017/2018*.
- Grambsch, P. M., & Therneau, T. M. (1994). Proportional hazards tests and diagnostics based on weighted residuals. *Biometrika*, 81(3), 515-526.
- Green, S. E., Jr. & Li, Y. (2011). Rhetorical institutionalism: Language, agency, and structure in institutional theory since Alvesson 1993. *Journal of Management Studies*, 48, 1662-1697.
- Grossetti, M., & Barthe, J. F. (2008). Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue Française de Sociologie*, 49(3), 585-612.
- Grossetti, M., Barthe, J. F., & Beslay, C. (2006). La mobilisation des relations sociales dans les processus de création d'entreprises. Aperçus à partir d'une enquête en cours. *Sociologies Pratiques*, (2), 47-59.
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success?. *Journal of Business Research*, 49(1), 1-14.
- Guillebeau, C. (2012). *The \$100 startup: Reinvent the way you make a living, do what you love, and create a new future*. Broadway Business.

Gulati, R., & Higgins, M. C. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 24, 127-144.

H

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.

Halliday, M., & Matthiessen, C. (2014). *An Introduction to Functional Grammar*. New York, NY: Taylor & Francis.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149.

Hardesty, D. M., & Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57(2), 98-107.

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.

Hinkin, T. R. (2005). Scale development principles and practices. In: *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*, pp. 161-179.

Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 285-299.

Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Hyytinen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564-581.

I

Immelmann, K. (1975). Ecological Significance of Imprinting and Early Learning. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 6(1), 15-37.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.

INSEE (2016) *Liste des Centres de Formalités des Entreprises (CFE) selon la nature de l'activité professionnelle*.

INSEE (2018). *Défaillances d'entreprises en juin 2018. Données mensuelles de 2000 à 2018.* <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015359>

IPSOS (2014). *Les Français à l'heure de l'entrepreneuriat.* <https://www.ipsos.com/fr-fr/les-francais-lheure-de-lentrepreneuriat>

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.

J

Janney, J. J., & Folta, T. B. (2003). Signaling through private equity placements and its impact on the valuation of biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 361-380.

Jones, C., & Livne-Tarandach, R. (2008). Designing a frame: Rhetorical strategies of architects. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 1075-1099.

K

Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429–441.

Kaulio, M. A. (1998). Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods. *Total Quality Management*, 9(1), 141-149.

Kellogg, D. L., & Chase, R. B. (1995). Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management Science*, 41(11), 1734-1749.

Khaire, M., & Wadhvani, R. D. (2010). Changing landscapes: The construction of meaning and value in a new market category—Modern Indian Art. *Academy of Management Journal*, 53, 1281-1304.

Khedhaouria, A., & Jamal, A. (2015). Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 932-948.

Kim, P. H., Longest, K. C., & Lippmann, S. (2015). The tortoise versus the hare: Progress and business viability differences between conventional and leisure-based founders. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 185-204.

Kim, P. H., Aldrich, H. E., & Keister, L. A. (2006). Access (not) denied: The impact of financial, human, and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States. *Small Business Economics*, 27(1), 5–22.

Kim, P. H., Buffart, M., & Croidieu, G. (2016). TMI: Signaling Credible Claims in Crowdfunding Campaign Narratives. *Group & Organization Management*, 41(6), 717–750.

Kim, P. H., Croidieu, G., & Lippmann, S. (2016). Responding from that vantage point: Field position and discursive strategies of legitimation in the early U.S. wireless telegraphy field. *Organization Studies*, 37, 1417-1450.

Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66-79.

Knight, F. A. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Hart, Schaffner and Marx.

- Krabel, S., & Mueller, P. (2009). What drives scientists to start their own company?: An empirical investigation of Max Planck Society scientists. *Research Policy*, 38(6), 947-956.
- Krueger, N. F. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–22.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.

L

- Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 424-436.
- Lampel, J., & Shamsie, J. (2000). Critical push: Strategies for creating momentum in the motion picture industry. *Journal of Management*, 26, 233-257.
- Lee, S. M., & Lee, B. (2015). Entrepreneur characteristics and the success of venture exit: an analysis of single-founder start-ups in the US. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 891-905.
- Lemasson, (1994). *Les catégories d'entreprises en France : de la microentreprise à la grande entreprise*. INSEE Focus, 4.
- Lester, R. H., Certo, S. T., Dalton, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2006). Initial public offering investor valuations: An examination of top management team prestige and environmental uncertainty. *Journal of Small Business Management*, 44, 1-26.
- Lettl, C. (2007). User involvement competence for radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1-2), 53-75.
- Liao, J., Welsch, H., & Tan, W. L. (2005). Venture gestation paths of nascent entrepreneurs: Exploring the temporal patterns. *Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 1-22.
- Lobeck, A. C. (2000). *Discovering grammar: An introduction to English sentence structure*. Boston, MA: Oxford University Press.
- Loewenstein, J., Ocasio, W., & Jones, C. (2012). Vocabularies and vocabulary structure: A new approach linking categories, practices, and institutions. *Academy of Management Annals*, 6, 1-46.
- Lounsbury, M. D., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 545–564.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lynch, P., O'Toole, T., & Biemans, W. (2016). Measuring involvement of a network of customers in NPD. *Journal of Product Innovation Management*, 33(2), 166-180.

M

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- Malmström, M., Johansson, J., & Wincent, J. (2015). Cognitive constructions of low-profit and high-profit business models: A repertory grid study of serial entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1083-1109.
- Manolova, T. S., Edelman, L. F., Brush, C. G., & Rotefoss, B. (2012). Properties of emerging organizations: Empirical evidence from Norway. *Small Business Economics*, 39(3), 763–781.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Martens, M. L., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2007). Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal*, 50, 1107-1132.
- Matthing, J., Sandén, B., & Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 479-498.
- McCann, B. T., & Folta, T. B. (2012). Entrepreneurial entry thresholds. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(3), 782-800.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- McGrath, R. G., & Nerkar, A. (2004). Real Options Reasoning and a New Look at the R&D Investment Strategies of Pharmaceutical Firms. *Strategic Management Journal*, 25(1), 1–21.
- McMullen, J. S., & Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1481–1512.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31, 132-152.
- Messeghem, K., & Torres, O. (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. EMS Editions.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance?. *Management International*, 17(3), 65.
- Midler, C., & Silberzahn, P. (2008). Managing robust development process for high-tech startups through multi-project learning: The case of two European start-ups. *International Journal of Project Management*, 26(5), 479-486.
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Pfeffer, J. (1974). Organization-environment: concepts and issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 13(3), 244-264.

- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Miloud, T., & Cabrol, M. (2011). Les facteurs stratégiques influençant l'évaluation des start-ups par les capitaux-risqueurs. *Management & Avenir*, (9), 36-61.
- Minniti, M., & Nardone, C. (2007). Being in someone else's shoes: the role of gender in nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28(2-3), 223-238.
- Mises, L. V. (1985). *L'action humaine - Traité d'économie*. Presses Universitaires de France, collection Libre Echange.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1179-1197.
- Mohr, J. W. (1998). Measuring meaning structures. *Annual Review of Sociology*, 24, 345-370.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2010). Social networks: effects of social capital on firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258-279.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29, 1-16.
- Mollick, E., & Robb, A. (2016). Democratizing innovation and capital access: The role of crowdfunding. *California Management Review*, 58(2), 72-87.
- Moss, T. W., Neubaum, D. O., & Meyskens, M. (2014). The effect of virtuous and entrepreneurial orientations on microfinance lending and repayment: A signaling theory perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 27-52.
- Mueller, P. (2006). Entrepreneurship in the region: Breeding ground for nascent entrepreneurs?. *Small Business Economics*, 27(1), 41-58.
- Mueller, S., Volery, T., & von Siemens, B. (2012). What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 995-1017.
- Mullins, J. (2013). *The new business road test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan*. Pearson UK.

N

- Nager, M., Nelsen, C., & Nouyrigat, F. (2011). *Startup Weekend: How to Take a Company from Concept to Creation in 54 Hours*. John Wiley & Sons.
- Nagy, B. G., Blair, E. S., & Lohrke, F. T. (2014). Developing a scale to measure liabilities and assets of newness after start-up. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 277-295.
- Nagy, B. G., Pollack, J. M., Rutherford, M. W., & Lohrke, F. T. (2012). The influence of entrepreneurs' credentials and impression management behaviors on perceptions of new venture legitimacy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 941-965.

- Nakara, W. A., & Fayolle, A. (2012). Les «bad» pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise. *Revue française de gestion*, (9), 231-251.
- Napoli, D. J. (1996). *Discovering grammar: An introduction to English sentence structure*. New York, NY: Oxford University Press.
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2011). Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of Management Review*, 36, 479-499.
- Negro, G., Hannan, M. T., & Fassiotto, M. (2015). Category signaling and reputation. *Organization Science*, 26, 584-600.
- Newbert, S. L., & Tornikoski, E. T. (2012). Supporter networks and network growth: a contingency model of organizational emergence. *Small Business Economics*, 39(1), 141-159.
- Newbert, S. L., Tornikoski, E. T., & Quigley, N. R. (2013). Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 281-298.

O

- OCDE (2009). *L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics*.
- Oe, A., & Mitsuhashi, H. (2013). Founders' experiences for startups' fast break-even. *Journal of Business Research*, 66(11), 2193-2201.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

P

- Parhankangas, A., & Renko, M. (2017). Linguistic style and crowdfunding success among social and commercial entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 215-236.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Bell, R. G., & Zachary, M. A. (2013). Signaling organizational virtue: An examination of virtue rhetoric, country-level corruption, and performance of foreign IPOs from emerging and developed economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 230-251.
- Pennebaker, J. W. (2011). *The secret life of pronouns: What our words say about us*. New York, NY: Bloomsbury Press.
- Pfarrer, M. D., Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2010). A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53, 1131-1152.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29, 635-652.

Phillips, P., Covin, J. G., Robinson, R. B., & Wiley, J. (1994). The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content. *Strategic Management Journal*, 15(7), 537–554.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard.

Pinker, S. (2000). *The language instinct: How the mind creates language*. New York, NY: Perennial Classics.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.

Prévoit, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue Française de Gestion*, (5), 87-103.

Pryor, C., Webb, J. W., Ireland, R. D., & Ketchen, Jr, D. J. (2016). Toward an integration of the behavioral and cognitive influences on the entrepreneurship process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 21-42.

R

Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). Gender, mentoring, and career success: The importance of organizational context. *Personnel Psychology*, 63, 385-405.

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108, 795-843.

Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667-684.

Rerup, C., & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610.

Reynolds, P. D., Carter, N. M., Gartner, W. B., & Greene, P. G. (2004). The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small Business Economics*, 23(4), 263-284.

Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405-417.

Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management International*, 17(3), 100-111.

Ries, E. (2011). *Lean startup: Adoptez l'innovation continue*. Pearson.

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

Ries, E. (2018). *Le Modèle Startup : Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*. Pearson.

- Robb, A. M. (2016). *Kauffman Firm Survey data overview* (KFS).
- Robb, A. M., & Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 544-558.
- Rohdenburg, G. (1996). Cognitive complexity and increased grammatical explicitness in English. *Cognitive Linguistics*, 7, 149-182.
- Romanelli, E. (1989). Environments and Strategies of Organization Start-Up: Effects on Early Survival. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 369.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221.
- Roure, J. B., & Keeley, R. (1990). Predictors of Success in New Technology Based Ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201-220.
- Rouxel, J. (1991). *Les Shadoks: pompe à rebours*. Grasset.

S

- Samuelsson, M., & Davidsson, P. (2009). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. *Small Business Economics*, 33(2), 229-255.
- Santoro, M. D., & McGill, J. P. (2005). The effect of uncertainty and asset cospecialization on governance in biotechnology alliances. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1261-1269.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), 491-508.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & 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.
- Sawyer, O. O., McGee, J., & Peterson, M. (2003). Perceived uncertainty and firm performance in SMEs: The role of personal networking activities. *International Small Business Journal*, 21(3), 269-290.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives (1st ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Seru, A. (2014). Firm boundaries matter: Evidence from conglomerates and R&D activity. *Journal of Financial Economics*, 111(2), 381-405.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (1996). Renegade and rational championing strategies. *Organization Studies*, 17(5), 751-771.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48, 364-381.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393-410.
- Shinkle, G. A. (2012). Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future. *Journal of Management*, 38(1), 415-455.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Singh, K. (1997). The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. *Academy of Management Journal*, 40(2), 339-367.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1) 35-45.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. *Organization Science*, 20(1), 118-133.
- Song, M., Wang, T., & Parry, M. E. (2010). Do market information processes improve new venture performance? *Journal of Business Venturing*, 25(6), 556-568.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.
- Stack, M., & Gartland, M. P. (2003). Path creation, path dependency, and alternative theories of the firm. *Journal of Economic Issues*, 37(2), 487-494.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Stiglitz, J. (2000). The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *Quarterly Journal of Economics*, 115, 1441-1478.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142-193). Rand McNally & Company.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44, 315-349.

Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.

T

Tausczik, Y. R., & Pennebaker, J. W. (2010). The psychological meaning of words: LIWC and computerized text analysis methods. *Journal of Language and Social Psychology*, 29, 24-54.

Théobald, M. (2016). La carte de France des défaillances d'entreprises. *Le Figaro*, 1er Avril 2016.

Thiel, P. A., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. Broadway Business.

Thomke, S. H. (2003). *Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation*. Harvard Business Press.

Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669–694.

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization science*, 14(5), 497-509.

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.

Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311-335.

Tornikoski, E., & Renko, M. (2014). Timely Creation of New Organizations: The Imprinting Effects of Entrepreneurs' Initial Founding Decisions. *M@n@gement*, 17(3), 193-213.

Townsend, D. M., Busenitz, L. W., & Arthurs, J. D. (2010). To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192-202.

U

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358.

Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.

V

Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. In J. A. C. Baum & J. Lampel (Eds.), *The globalization of strategy research* (Vol. 27, pp. 29-50). Bingley, UK: Emerald Group.

- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319-335.
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Patel, P. (2011). Encountered problems and outcome status in nascent entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 71-91.
- Vermeulen, P. A. (2005). Uncovering barriers to complex incremental product innovation in small and medium-sized financial services firms. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 432-452.
- Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies*.
- Voss, C. A. (1985). The role of users in the development of applications software. *Journal of Product Innovation Management*, 2(2), 113-121

W

- Wang, T., Song, M., & Zhao, Y. L. (2014). Legitimacy and the value of early customers. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1057–1075.
- Wang, T., Wezel, F. C., & Forgues, B. (2016). Protecting market identity: When and how do organizations respond to consumers' devaluations. *Academy of Management Journal*, 59, 135-162.
- Warner, A. G., Fairbank, J. F., & Steensma, H. K. (2006). Managing uncertainty in a formal standards-based industry: A real options perspective on acquisition timing. *Journal of Management*, 32, 279-298.
- Wennberg, K., Delmar, F., & Mckelvie, A. (2016). Variable risk preferences in new firm growth and survival. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 408–427.
- West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1–22.
- White, R. E., Thornhill, S., & Hampson, E. (2006). Entrepreneurs and evolutionary biology: The relationship between testosterone and new venture creation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 21-34.
- Wold H (1980) Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce. In: Kmenta J and Ramsey JG (eds), *Evaluation of Econometric Models*, pp. 47–74.
- Wolfe, M. T., & Shepherd, D. A. (2015). What do you have to say about that? Performance events and narratives' positive and negative emotional content. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 895-925.
- Wry, T., Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2011). Legitimizing nascent collective identities: Coordinating cultural entrepreneurship. *Organization Science*, 22, 449-463.
- Wry, T., Lounsbury, M., & Jennings, P. D. (2014). Hybrid vigor: Securing venture capital by spanning categories in nanotechnology. *Academy of Management Journal*, 57, 1309-1333.

Y

Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613.

Younkin, P., & Kashkooli, K. (2016). What problems does crowdfunding solve? *California Management Review*, 58(2), 20-43.

Z

Zacharakis, A. L., & Shepherd, D. A. (2001). The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 311-332.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

Zheng, H., Li, D., Wu, J., & Xu, Y. (2014). The role of multidimensional social capital in crowdfunding: A comparative study in China and US. *Information and Management*, 51, 488-496.

Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Définitions des principaux concepts.....	90
Tableau 2. Principales théories utilisées dans la thèse	91
Tableau 3. Synthèse de nos sources de données	113
Tableau 4. Descriptive statistics	154
Tableau 5. Correlation matrix for the dependent and independent variable	155
Tableau 6. Cox Proportional Hazard model.....	157
Tableau 7. Description of the sample	189
Tableau 8. Descriptive statistics – Customer Involvement Index.....	190
Tableau 9. Unidimensionality and reliability of measures	191
Tableau 10. Correlations between latent variables and block communality.....	193
Tableau 11. Paths and effects in the structural model.....	194
Tableau 12. Link between customer involvement and early performance (OLS)	196
Tableau 13. Descriptive statistics	221
Tableau 14. OLS Regression models.	222
Tableau 15. Descriptive statistics	254
Tableau 16. Correlations.....	255
Tableau 17. Regression coef. of campaign characteristics on fundraising ratio.....	256
Tableau 18. Rappels des hypothèses et leurs résultats	273
Tableau 19. Crossloadings des variables manifestes dans les variables latentes	317

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1. Ph.D. Comics – Which came first?.....	6
Figure 2. Répartition des entreprises par taille (2011)	19
Figure 3. Schéma général de la thèse	35
Figure 4. Représentation schématique de l’approche <i>Lean Startup</i>	43
Figure 5. Processus de création et positionnement de l’approche <i>Lean Startup</i>	57
Figure 6. Lien entre l’entrepreneur, l’environnement et le développement de l’entreprise .	92
Figure 7. Schéma des données et méthodes principales.....	101
Figure 8. Caractéristiques principales des données utilisées.....	102
Figure 9. Processus de validation de l’index d’implication des clients	120
Figure 10. Cohérence de la démarche	131
Figure 11. Kaplan-Meyer graph of the exit rate	153
Figure 12. Theoretical model of customer involvement	180
Figure 13. Rappel des questions de recherche	270

Annexe 1. Thèmes principaux du guide d'entretien pour la conception de l'index de l'implication des clients

Entretiens réalisés en face à face auprès de fondateurs de startup high-tech de la région Grenobloise. Les questions du guide n'étaient pas lues au répondant, mais elles servaient de support pour favoriser l'échange. En cas de blocage, d'autres questions intermédiaires permettaient de relancer sur les différents points.

Section 1 – Sur l'activité de l'entreprise :

- Pouvez-vous décrire ce que votre entreprise fait ?
- Dans quel mesure votre produit / concept / service est unique ?
- Où en êtes-vous dans le processus de création de votre entreprise ?

Section 2 – Sur le processus de développement de l'entreprise :

- Décrivez le développement de l'entreprise depuis le jour où vous avez commencé à y penser jusqu'à aujourd'hui (faire une timeline)
- D'après la frise, quels étaient les décisions et les événements les plus importants jusqu'à ce jour ?
- Qui a été impliqué dans le processus (fondateurs, tiers) ?
- Quel est votre but personnel avec cette entreprise ?

Section 3 – Sur l'implication des clients :

- Quel était le segment clientèle cible original de votre entreprise ?
- A-t-il change depuis ? Pourquoi ?
- Avez-vous changé quelque-chose dans vos projets suite à des retours et commentaires de clients potentiels ?
- Y a-t-il eu des cas où des clients potentiels vous ont fait des retours et commentaires, mais vous n'avez pas suivi leurs conseils / recommandations ? Pourquoi ?
- Si vous n'avez pas encore interagi avec vos clients potentiels, pourquoi ne l'avez-vous pas fait ? Quand pensez-vous les rencontrer pour la première fois ?

Section 4 – Sur le Business Model :

- Montrer un *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2004). Est-ce que vous pouvez reconnaître un élément ?
- Pouvez-vous évaluer les blocks les plus pertinents selon vous ?
- Sur quoi avez-vous eu à vous concentrer ?
- Quels éléments sont les plus difficile à mettre en place (ou ont pris le plus de temps) ?
- Comment ont contribué les différents partenaires extérieurs à la conception des différents blocs
- De quelle façon votre Business Model diffère de celui de vos concurrents ?

- Comment faudrait-il changer le Business Model pour que l'entreprise croisse plus vite aujourd'hui ?
- Combien de blocs sont déjà validés ou confirmés ? Si vous mettiez en vert les blocs validés et en rouge les autres, combien de blocs verts auriez-vous aujourd'hui ? Pourquoi ?

Section 5 – Sur la suite :

- Dans l'idéal, où devrait en être votre entreprise dans trois ans ?
- Si vous deviez recommencer le processus de création, que feriez-vous différemment ?

Section 6 – Sur l'index d'implication des clients

- Donner le questionnaire. Pouvez-vous essayer de répondre à ce questionnaire
- Est-ce qu'il y a des questions qui ne sont pas claires ? qui posent problème ? Pouvez-vous commenter les questions ?
- Laisser le répondant associer les items aux dimensions qu'ils devraient, selon eux, mesurer. Demander de commenter.

Annexe 2. Index de l'implication des clients

Parfois, les personnes qui payent l'entreprise ne sont pas celles qui utilisent ces produits ou services. Dans les questions suivantes, nous considérons que les clients potentiels sont les utilisateurs finaux du produit ou service principal.

Dans les questions suivantes, « avant le lancement de votre activité » se rapporte à la période où vous n'aviez pas encore commercialisé votre produit ou service principal mais vous aviez déjà entrepris des efforts pour la création de votre entreprise ?

Quantité

- Avant le lancement de votre activité, avez-vous été en contact avec peu ou de nombreux clients potentiels ?
- Avant le lancement de votre activité, avez-vous interagis avec peu ou de nombreux clients potentiels ?
- Avant le lancement de votre activité, avez-vous cherché à engager peu ou de nombreux clients potentiels dans votre affaire ?
- Avant le lancement de votre activité, avez-vous essayé d'obtenir des retours et commentaires de peu ou de nombreux clients potentiels ?

Fréquence

- Avant le lancement de votre activité, avez-vous été rarement ou souvent en contact avec des clients potentiels ?
- Avant le lancement de votre activité, avez-vous interagis rarement ou souvent avec des clients potentiels ?
- Avant le lancement de votre activité, avez-vous cherché rarement ou souvent à engager des clients potentiels dans votre affaire ?
- Avant le lancement de votre activité, avez-vous rarement ou souvent essayé d'obtenir des retours et commentaires de la part de clients potentiels ?

Richesse

- Avant le lancement de votre activité, les retours et commentaires obtenus de la part de clients potentiels étaient nombreux ou peu nombreux ?
- Avant le lancement de votre activité, les retours et commentaires obtenus de la part de clients potentiels étaient-ils riches ou pauvres ?
- Avant le lancement de votre activité, les retours et commentaires obtenus de la part de clients potentiels étaient-ils vagues et peu développés ou clairs et développés ?
- Avant le lancement de votre activité, les retours et commentaires obtenues de la part de clients potentiels étaient-ils instructifs ou peu instructifs ?

Influence

- Jusqu'ici, les retours directs des clients ont-ils eu peu d'influence ou une influence importante sur les principaux canaux de vente que vous pourriez utiliser pour atteindre vos clients ?
- Jusqu'ici, les retours directs des clients ont-ils eu peu d'influence ou une influence importante sur les éléments clés et les avantages de votre produit/service ?
- Jusqu'ici, les retours directs des clients ont-ils eu peu d'influence ou une influence importante sur les sources principales de revenus que votre activité pourrait générer ?
- Jusqu'ici, les retours directs des clients ont-ils eu peu d'influence ou une influence importante sur les problèmes/besoins les plus pressants de vos clients potentiels ?
- Jusqu'ici, les retours directs des clients ont-ils eu peu d'influence ou une influence importante sur la façon dont vos clients potentiels cherchent des informations au sujet de solutions possibles pour leur besoins/problèmes ?

Annexe 3. *Crossloadings* des variables manifestes

Tableau 19. Crossloadings des variables manifestes dans les variables latentes

	Quantity	Frequency	Development	Influence	Customer Involvement
Quantity					
Q1	0.882	0.670	0.414	0.161	0.725
Q2	0.883	0.664	0.392	0.142	0.714
Q3	0.708	0.450	0.295	0.267	0.564
Q4	0.759	0.637	0.501	0.268	0.708
Frequency					
F1	0.666	0.899	0.516	0.161	0.773
F2	0.720	0.907	0.564	0.192	0.815
F4	0.569	0.788	0.643	0.388	0.770
Development					
R1	0.479	0.673	0.730	0.310	0.705
R2	0.397	0.559	0.860	0.255	0.683
R3	0.305	0.337	0.765	0.184	0.530
R4	0.372	0.477	0.803	0.245	0.626
Influence					
I1	0.191	0.231	0.316	0.627	0.377
I2	0.197	0.193	0.241	0.833	0.392
I3	0.237	0.224	0.216	0.786	0.400
I4	0.130	0.192	0.223	0.790	0.354
I5	0.180	0.217	0.193	0.678	0.347
Customer involvement					
Qty.PC1	0.999	0.750	0.492	0.249	0.836
Freq.PC1	0.755	0.999	0.657	0.275	0.905
Rich.PC1	0.483	0.635	0.997	0.309	0.797
Infl.PC1	0.247	0.278	0.311	0.998	0.497

Annexe 4. Lettre d'invitation à répondre à l'enquête sur l'implication des clients (2017)

Mickaël Buffart
Grenoble École de Management
12 Rue Pierre Sépard
38000 GRENOBLE

LABORATOIRE IREGÉ
4 CHEMIN DE BELLEVUE
74000 ANNECY LE VIEUX

Grenoble, le 7 Juillet 2017

Objet : Enquête régionale sur la création de votre nouvelle entreprise

Madame, Monsieur,

Je m'appelle Mickaël Buffart. Je suis doctorant en Sciences de Gestion. Je réalise une étude sur le profil et les actions des entreprises nouvellement créées, sous la direction du Professeur Erno Tornikoski de Grenoble École de Management.

Je vous contacte parce que vous avez enregistré l'entreprise Laboratoire IREGÉ entre le 1^{er} Janvier 2016 et le 31 Mars 2017 au registre du commerce et des sociétés, dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, dans l'un des secteurs d'activités que j'étudie.

J'ai besoin de vous pour cette étude, et je vous remercie de bien vouloir prendre quelques instants pour lire ce courrier, et répondre au questionnaire qui suit.

COMMENT REPONDRE ?

Le questionnaire se trouve en ligne. Vous pouvez y accéder de trois façons différentes :

1. En copiant le lien suivant dans votre navigateur internet :

<https://goo.gl/AAA111>

2. Ou en scannant ce Qrcode avec votre téléphone (vous devez avoir un téléphone compatible) :



Plus d'informations sur cette étude au dos.

Annexe 5. Principaux thèmes du questionnaire de l'enquête sur l'implication des clients (2017)

SÉLECTION

- Quelle est votre fonction dans l'entreprise [afficher le nom de l'entreprise] ? (plusieurs réponses possibles)
- Diriez-vous que votre nouvelle entreprise est [création indépendante ; achat ou reprise ; entreprise faisant partie d'une entreprise existante]
- Avez-vous été impliqué dans cette entreprise depuis son année de création ?

CUSTOMER INVOLVEMENT INDEX

ACTIVITE

- Développez-vous un produit ou un service ?
- Diriez-vous que votre produit ou service principal ? [tout indépendant et fonctionnel ; élément d'un produit ou service ; les deux]
- Comparé aux produits/services d'entreprises similaires à la vôtre dans votre secteur d'activité : votre produit/service principal est-il : [similaire – différent]
- Qui paye pour votre produit/service principal ? [Utilisateur final ; quelqu'un d'autre]
- Vos principaux clients obtiennent-ils votre produit/service plutôt [Indirectement par vos distributeurs ; Directement de votre part]
- Vos principaux clients sont-ils [B2B ; B2C]
- Votre clientèle principale est-elle composée de [Gros clients ; petits clients]
- Votre entreprise a-t-elle une source principale de revenu ou plusieurs sources de revenu ?

WILLINGNESS TO CHANGE

- D'après Dayan, Zacca, Husain et collègues (2016)
- D'après Kellermans & Eddleston (2006)

LES FONDATEURS

- Nombre
- Expérience

STADE DE DEVELOPPEMENT

- Quel est l'état actuel de votre nouvelle entreprise : êtes-vous encore en train d'essayer de commercialiser votre premier produit ou service, considérez-vous que votre entreprise est déjà en activité, ou que votre entreprise est en activité et avec une forte croissance ?
- Avez-vous reçu des paiements (argent, revenus, honoraires) de la part de vos clients principaux ?
- En quelle année et mois avez-vous interagi avec un client potentiel et discuté de votre produit/service pour la première fois ?

- Pendant les deux prochaines années, une croissance rapide du nombre d'employés est une priorité très importante pour votre entreprise.
- Pendant les deux prochaines années, une croissance rapide des ventes est un objectif très important pour votre entreprise.
- Pendant les deux prochaines années, une expansion géographique rapide vers de nouveaux marchés est cruciale pour votre entreprise.

INCERTITUDE DU MARCHE

- Dans votre segment de marché, est-il difficile ou facile de prédire les changements dans les préférences de vos clients ?
- En général, les tendances de consommation évoluent-elles doucement ou rapidement dans votre segment de marché ?
- Est-il facile ou difficile d'anticiper quels types d'améliorations et de mises à jour vos concurrents vont probablement introduire ?

BUSINESS MODEL NOVELTY

- D'après Zott & Amit (2007)

Annexe 6. Résumé managérial (article 4)¹⁷

#03 ÉTÉ | SUMMER 17

Apprendre

Pitcher avec succès

Learn

Pitching for success

MICKAËL
BUFFART

GEM PHD CANDIDATE 2018



Crowdfunding :
comment pitcher
sur le net ?

Vous préparez une campagne de financement participatif. Quelle est la meilleure approche pour rédiger un pitch accrocheur ? Comment susciter l'attention des donateurs et atteindre votre objectif de financement ? Mickaël nous livre ici quelques conseils pour une campagne réussie.

Mickaël Buffart, actuellement étudiant doctorant en entrepreneuriat à l'École, Grégoire Croidieu, professeur et responsable de l'équipe de recherche dédiée à l'entrepreneuriat à GEM et Philip H. Kim, professeur à Babson College (U.S.A.), ont récemment publié une étude portant sur 31 000 projets de financement participatif issus d'Indiegogo, la plus importante plateforme mondiale de crowdfunding. Les auteurs ont cherché à comprendre quels étaient les facteurs de succès de ce type de projets. En moyenne, 65% des campagnes ont atteint leurs objectifs et ont collecté 3 500 \$. Les fonds levés pouvant aller de 600 \$ à 7 200 \$.

Restez court, simple et factuel

Un pitch pour ce type de campagne ne dépasse généralement pas les 640 mots, ce qui laisse peu d'espace pour convaincre les donateurs potentiels. D'où, comme le souligne Mickaël, l'importance d'utiliser des informations concrètes. « Pour être efficace, votre pitch doit mettre en avant la valeur ajoutée ou les caractéristiques uniques de votre projet et le décrire de manière simple, précise et factuelle. L'utilisation de données chiffrées et d'un discours différenciant ont joué un rôle clé dans les projets couronnés de succès. N'oubliez pas que vous essayez de convaincre les donateurs de soutenir un projet qui n'existe pas encore. Utilisez des chiffres et des données concrètes pour expliquer le potentiel de votre

idée. Vous pouvez également comparer avec ce qui existe déjà ».

Évitez les prises de position et les explications compliquées

L'utilisation de phrases marquant une opinion ou une spéculation personnelle de type "je crois que", "je pense", "je sais", ou des phrases longues et complexes ont beaucoup moins de chances d'atteindre leurs objectifs de collecte. « Bien que la transparence et les explications soient importantes, n'allez pas trop loin. Les personnes que vous ciblez ne sont, pour beaucoup d'entre elles, pas des experts. Privilégiez les faits et les explications simples ».

D'autres facteurs de succès

Les chercheurs ont relevé plusieurs autres facteurs susceptibles de favoriser la réussite de la collecte de fonds parmi lesquels l'utilisation d'images et de références dans le domaine visé, d'un langage émotionnel fort ou d'un objectif commercial ou social plutôt que créatif. En revanche, les projets qui mettent en avant une vidéo, fixent des objectifs de collecte trop élevés ou une durée de collecte trop longue ont tendance à moins bien réussir. ■



<http://bit.ly/2pMWyxc>

Crowdfunding :

How to pitch on the web

Are you preparing a crowdfunding campaign? What's the best approach to write a successful pitch? How can you attract donors and reach your fundraising goal? Mickaël shares with us several guidelines to write a great crowdfunding pitch.

Mickaël Buffart, GEM PhD student in entrepreneurship, Grégoire Croidieu, GEM professor and leader of the entrepreneurship research team, and Philip H. Kim, professor at Babson College (U.S.A.), recently published a study* of 31,000 crowdfunding projects drawn from Indiegogo, one of the world's leading crowdfunding platforms. The researchers analyzed project pitches to understand what factors influence a project's success. On average, campaigns reached 65% of their goal and collected \$3,500. Earnings went from \$600 or less (bottom 10%) to \$7,200 or more (top 10%).

Keep it short, simple and factual

The average crowdfunding pitch is 640 words long, which leaves very little space to convince potential donors. Mickaël and his colleagues underline the importance of using concrete information. *"The first priority should be to highlight the added-value or unique characteristics of your project. To be effective, write a pitch that is clear, precise and factual. A key factor found in successful projects was the use of quantifiers and differentiating language. Remember, you're trying to convince donors to support a project before it exists, so use concrete numbers and data to explain the potential of your idea. You can also compare your project to what already exists."*

Avoid opinions and complicated explanations

The researchers examined the frequency of words that characterize opinion phrases (e.g., I think, I believe or I know) and words that characterize complex phrases (e.g., also, and or then). The results demonstrated that the more fundraisers used such language, the less likely they were to reach their fundraising goal. *"While transparency and clear explanations are important, don't go too far. Your target audience includes many people who are not experts. Stick to hard facts with simple explanations."*

Additional factors for success

The researchers noted several other factors that can positively predict fundraising success: using updates and images; having a social or business goal (versus a creative goal); using more negative emotional text (e.g., hurt, ugly, nasty, etc.); having more referrals; and having more funders. In contrast, projects that displayed a video, set larger fundraising goals, lasted longer or used more pronouns were all less likely to be successful. ■

Mettez en avant la valeur ajoutée ou les caractéristiques uniques de votre projet

Highlight the added-value or unique characteristics that define your project.

¹⁷ Cet article a été publié dans le numéro 3 (été 2017) du GEM Alumni Mag. <https://alumni.grenoble-em.com/gem-alumni-mag>

TABLE DES MATIERES

Remerciements	6
Sommaire	9
Introduction générale	11
1 Genèse de l'objet de notre recherche.....	15
1.1 Contexte de la recherche.....	18
1.1.1 <i>Premier constat sur l'absence de développement des nouvelles entreprises</i>	18
1.1.2 <i>Deuxième constat sur l'acquisition de connaissances par l'interaction client</i>	20
1.1.3 <i>Troisième constat sur l'acquisition de ressources grâce aux interactions avec l'environnement</i>	22
2 Objet de la recherche	25
2.1 Enjeux de la recherche.....	29
2.1.1 <i>Enjeux théoriques</i>	29
2.1.2 <i>Enjeux empiriques</i>	30
2.1.3 <i>Enjeux managériaux</i>	32
3 Architecture de la recherche.....	32
3.1 Positionnement épistémologique	33
3.2 Choix méthodologiques.....	33
3.3 Démarche générale et plan de la thèse	34
Définitions et Éléments Théoriques	37
Plan du chapitre 1	38
1 Création des nouvelles entreprises : vision praticienne et vision académique.....	40
1.1 Vision praticienne : quelques éléments sur l'approche <i>Lean Startup</i>	40
1.2 Vision académique : le processus de création des nouvelles entreprises	45
1.2.1 <i>La phase de pré-rentree</i>	47
1.2.2 <i>De la conception à l'émergence, la phase de gestation</i>	49
1.2.3 <i>Émergence : le commencement de l'exploitation</i>	51
1.3 L'approche <i>Lean Startup</i> et l'apprentissage de l'environnement	52
2 L'entrepreneur et le projet entrepreneurial : quelques définitions.....	58
2.1 Définition de l'entrepreneur	58
2.2 Le projet entrepreneurial et l'entrepreneur.....	60
2.3 L'entrepreneur et l'équipe d'entrepreneurs.....	62
2.4 L'entrepreneur et le démarrage de l'activité	63
2.5 Définition du développement des nouvelles entreprises.....	64
3 Le rôle de l'environnement dans le processus entrepreneurial.....	65
3.1 Définition de l'environnement	66
3.2 Théorie de la contingence	68
3.3 Interactions entre l'entrepreneur et l'environnement	70
3.3.1 <i>L'incertitude dans la création d'entreprise</i>	71

3.3.2	<i>Réduction de l'incertitude : les informations de l'environnement</i>	72
3.3.3	<i>L'implication des clients comme une stratégie d'apprentissage</i>	74
3.4	Implications des clients et développement de l'entreprise.....	76
3.4.1	<i>Stratégies de recherche de connaissances : les informations de l'environnement</i> ..	77
3.4.2	<i>Stratégie de recherche de soutiens : les signaux vers l'environnement</i>	81
3.4.3	<i>Qualité du signal et soutien de l'environnement</i>	82
4	Synthèse du chapitre.....	88
4.1	Modèle conceptuel.....	89
Positionnement Épistémologique et Méthodologie de la Recherche		93
Plan du chapitre 2		94
1	Design général de la recherche.....	96
1.1	Une approche positiviste	96
1.2	Une approche accompagnée de réalisme scientifique	97
1.3	Une démarche hypothético-déductive	98
2	Méthodologie de la recherche : une approche quantitative.....	99
2.1	Intérêt d'une approche quantitative	100
2.2	Présentation et intérêt des données utilisées.....	101
2.2.1	<i>Kauffman Firm Survey</i>	102
2.2.2	<i>Collecte de données régionales</i>	104
2.2.3	<i>Les données de Indiegogo</i>	110
2.3	Choix des méthodes économétriques et contrôle des biais potentiels.....	113
2.3.1	<i>L'arrêt du développement des projets entrepreneuriaux : Cox Proportional Hazard model (chapitre 3)</i>	115
2.3.2	<i>Validation d'un outil de mesure : Partial Least Square modeling (article 2)</i>	118
2.3.3	<i>Régressions multivariées (articles 3 et 4)</i>	122
3	Validité et fiabilité de la méthodologie quantitative.....	123
3.1	Validité de la recherche	124
3.1.1	<i>Validité interne (construits et instruments de mesure) :</i>	124
3.1.2	<i>Validité interne des résultats</i>	126
3.1.3	<i>Validité externe de la recherche (généralisation) :</i>	127
3.2	Fiabilité de la recherche (reproductibilité)	128
4	Synthèse du chapitre.....	129
Article 1. Propriétés et Survie des Organisations Émergentes		133
Plan du chapitre 3		134
1	Résumé étendu	135
1.1	Objectif	135
1.2	Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général.....	136
1.3	Méthodologie de la recherche	137
1.4	Résultats	137
1.5	Implications dans le cadre de ce travail de thèse.....	137

1.6	Valorisation de cette recherche	138
2	Introduction	139
3	Theory and Hypotheses	141
3.1	The initial conditions and the survival of firms.....	142
3.2	The properties of emerging organizations	144
3.2.1	<i>Intention</i>	145
3.2.2	<i>Boundaries</i>	145
3.2.3	<i>Resources</i>	146
3.2.4	<i>Exchanges</i>	147
4	Method.....	148
4.1	Description of the sample	148
4.2	Model.....	149
4.3	Dependent variables.....	150
4.4	Independent variables.....	150
4.4.1	<i>Intention</i>	150
4.4.2	<i>Boundaries</i>	151
4.4.3	<i>Resources</i>	151
4.4.4	<i>Exchanges</i>	151
4.5	Control variables.....	152
4.6	Cleaning	152
5	Results.....	153
5.1	Descriptive statistics	153
5.2	Analyses of the effects.....	156
5.3	Robustness checks:	159
6	Discussion and Conclusion	160
6.1	Limitations and future research	163
Article 2. Validation d'un Index de l'Implication des Clients Potentiels		165
	Plan du chapitre 4.....	166
1	Résumé étendu.....	167
1.1	Objectif.....	167
1.2	Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général	167
1.3	Méthodologie de la recherche.....	168
1.4	Résultats.....	168
1.5	Implications dans le cadre de ce travail de thèse	169
1.6	Historique de cette recherche	169
2	Introduction.....	170
3	Theoretical Development.....	172
3.1	Customer involvement echoing a learning strategy	173
3.1.1	<i>Quantity of customers involved</i>	175
3.1.2	<i>Frequency of interactions</i>	176

3.1.3	<i>Richness of information</i>	177
3.1.4	<i>Influence of information</i>	178
4	Methodology	180
4.1	Definition of construct and its dimensions	181
4.2	Generation of full set of items.....	181
4.2.1	<i>Generation of items with experts</i>	181
4.2.2	<i>Improvement of set of items with founders</i>	182
4.3	Specification and validation of full measurement model.....	183
4.3.1	<i>Pilot study</i>	183
4.3.2	<i>Validation of measurement model on sample of new businesses</i>	184
4.3.3	<i>Criterion validity: effect on performance</i>	187
5	Results	188
5.1	Descriptive statistics.....	188
5.2	Quality of outer model (measurement).....	190
5.2.1	<i>Reliability of measures (internal consistency)</i>	191
5.2.2	<i>Convergent and discriminant validity</i>	192
5.3	Quality of inner model (structure).....	194
5.4	Criterion validity: effect of customer involvement on performance	195
6	Discussion.....	197
7	Conclusions and Implications	201
Article 3. Implications des Clients Potentiels et Logiques de Croissance		203
Plan du chapitre 5		204
1	Résumé étendu	205
1.1	Objectif	205
1.2	Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général.....	205
1.3	Méthodologie de la recherche	206
1.4	Résultats	206
1.5	Implications dans le cadre de ce travail de thèse.....	207
1.6	Valorisation de cette recherche.....	207
2	Introduction	208
3	Theoretical Background	211
3.1	Knowledge seeking strategies for new ventures	211
3.2	Entering in a growth logic and the regular interactions with customers.....	213
3.3	Entering in a growth logic and the feedback from the environment	214
3.4	Entering in a growth logic and the adaptation of the new venture to the environment.....	215
4	Method	217
5	Results	218
6	Discussion and Implications.....	221

Article 4. Informations Crédibles et Financement Participatif	225
Plan du chapitre 6.....	226
1 Résumé étendu.....	227
1.1 Objectif.....	227
1.2 Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel général	227
1.3 Méthodologie de la recherche.....	228
1.4 Résultats.....	228
1.5 Implications dans le cadre de ce travail de thèse	229
1.6 Valorisation de cette recherche	229
2 Introduction	230
3 Conceptual Foundations	233
3.1 Signaling Theory and Entrepreneurial Narratives.....	236
3.2 Signal Observability and Linguistic Properties of Entrepreneurial Narratives.....	240
3.2.1 <i>Claims Based on Differentiation</i>	242
3.2.2 <i>Claims Based on Accountability</i>	244
4 Method.....	247
4.1 Dependent Variable.....	249
4.2 Independent Variables	250
4.3 Control Variables	251
5 Results.....	251
5.1 Robustness Tests.....	256
6 Discussion	257
6.1 Implications for Signaling Theory in Entrepreneurial Narratives Research.....	259
6.2 Implications for Entrepreneurial Narratives and Discourse Research.....	259
6.3 Implication for Crowdfunding Research.....	261
6.4 Future Research Possibilities.....	262
7 Conclusion	263
Discussion et Conclusion Générale.....	265
Plan du chapitre 7.....	266
1 Synthèse des résultats et discussion.....	270
1.1 Synthèse des résultats.....	270
1.1.1 <i>Impact des conditions initiales sur la survie</i>	270
1.1.2 <i>Implications des clients pendant le processus de gestation</i>	273
1.1.3 <i>Lien entre implications des clients et intention de croissance</i>	276
1.1.4 <i>Lien entre signaux transmis à l'environnement et soutien financier</i>	278
1.2 Réponse à la question de recherche.....	280
2 Apports de la recherche	283
2.1 Apports théoriques.....	283
2.2 Apports empiriques.....	286

2.3 Apports managériaux.....	286
3 Limites et perspectives	288
3.1 Limites	288
3.2 Perspectives	290
Bibliographie.....	293
Liste des Tableaux.....	313
Liste des Illustrations.....	314
Liste des Annexes.....	315
Annexe 1. Thèmes principaux du guide d’entretien pour la conception de l’index de l’implication des clients	315
Section 1 – Sur l’activité de l’entreprise :.....	315
Section 2 – Sur le processus de développement de l’entreprise :	315
Section 3 – Sur l’implication des clients :	315
Section 4 – Sur le Business Model :	315
Section 5 – Sur la suite :	316
Section 6 – Sur l’index d’implication des clients.....	316
Annexe 2. Index de l’implication des clients	317
Quantité	317
Fréquence.....	317
Richesse.....	317
Influence.....	318
Annexe 3. <i>Crossloadings</i> des variables manifestes.....	319
Annexe 4. Lettre d’invitation à répondre à l’enquête sur l’implication des clients (2017)	320
Annexe 5. Principaux thèmes du questionnaire de l’enquête sur l’implication des clients (2017).....	321
Annexe 6. Résumé managérial (article 4)	323
Table des matières	324

Résumé

Les interactions entre les entrepreneurs et leur environnement dans le développement de leur projet entrepreneurial.

La plupart des nouvelles entreprises ne parviennent pas à maintenir leur activité au-delà des premières années qui suivent leur émergence. Plusieurs influenceurs de renom en entrepreneuriat suggèrent que ces échecs sont largement dus à l'inadaptation des projets entrepreneuriaux à la réalité de l'environnement. Dans cette thèse, nous étudions les efforts initiaux des entrepreneurs pour interagir avec certains acteurs (clients potentiels, financeurs) de leur environnement et développer leur projet entrepreneurial. Ces efforts initiaux vont en partie favoriser le développement et la survie du projet entrepreneurial. En même temps, une surcharge d'informations lors de ces interactions pourra au contraire ralentir son développement et altérer les ambitions de croissance des entrepreneurs.

Mots clés : *entrepreneurs, interactions, environnement, nouvelles entreprises, informations, ressources*

Summary

The role of the interactions between entrepreneurs and their environment in the development of their entrepreneurial projects.

Most new ventures fail to maintain their business activity beyond the first few years after emergence. Several well-known entrepreneurial influencers suggest that these failures are to a large extent caused by the inadaptation of entrepreneurial projects to the reality of their environment. In this dissertation, we study the initial efforts of entrepreneurs to interact with specific actors (potential customers, funders) in their environment and develop their entrepreneurial project. These initial efforts will partly stimulate the development and the survival of the entrepreneurial project. At the same time, an information overload from these interactions can slow down its development and alter the growth ambitions of entrepreneurs.

Keywords: *entrepreneurs, interactions, environment, new ventures, information, resources*

