Le défi des start-up : "Recherche de capitaux ou de clients"

Autor(en): **Desjacques, Corinne**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **61 (2003)**

Heft 4: **Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I**

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141374

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, DÉCEMBRE 2003

LE DÉFI DES START-UP : « RECHERCHE DE CAPITAUX OU DE CLIENTS ? »

Corinne DESJACQUES
Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE)
Département économie d'entreprise
corinne.desjacques@heg. ge.ch

1. Introduction

La fin du XXème siècle a été marquée par la nouvelle économie, synonyme d'une croissance économique exponentielle dans les secteurs d'activités liés à la haute technologie. Le début du XXIème siècle est, quant à lui, associé au ralentissement économique et aux baisses boursières.

Le terme de start-up, autrefois synonyme de fort potentiel de croissance, d'entrée en bourse et de réussite entrepreneuriale, prend de nos jours une connotation moins positive, liée à une prise de risque démesurée, voire à une certaine utopie.

Ce retournement de situation représente un obstacle supplémentaire pour les entrepreneurs engagés dans les domaines des hautes technologies.

Dans ce contexte économique, une recherche, réalisée par la Haute Ecole de Gestion de Genève avec la Haute Ecole de gestion de Neuchâtel, a eu pour objectif d'identifier les facteurs qui ont une influence prépondérante sur la réussite d'une start-up. L'étude a permis, grâce à une enquête réalisée auprès des entrepreneurs de Suisse romande en 2003, de récolter de précieuses données relatives à la gestion des start-up. La recherche a tenu compte, d'une part des réussites entrepreneuriales et d'autre part, des start-up qui ont cessé leur activité. L'étude porte sur un certain nombre de facteurs tangibles, objectivement quantifiables et mesurables.

2. Qu'est-ce qu'une start-up ?

Il est important de définir la notion de start-up. Aujourd'hui, cette dernière a fait son entrée dans la langue française mais reste floue dans l'esprit de chacun. D'une part, Le Petit Larousse parle

de « jeune entreprise innovante dans le secteur des nouvelles technologies ». D'autre part, Le Petit Robert parle d'une « jeune entreprise de haute technologie à fort potentiel de croissance soutenue par le capital risque ou les stock options». Cette seconde définition faisant référence à un mode de financement et de rémunération en voie de disparition, la start-up est donc loin d'être définie de manière unanime. Pour les besoins de l'étude, la définition suivante a été retenue : « toute entreprise active dans le secteur des hautes technologies dont la phase de commercialisation a débuté entre 1997 et 2001 ». La période choisie permet de tenir compte du contexte économique décrit précédemment. La précision temporelle permet aussi de cibler l'intérêt porté aux start-up dont la phase d'activités commerciales a duré au minimum 18 mois et au maximum 6 ans (la recherche ayant été réalisée en 2003). Au-delà de 6 ans, il est difficile de parler de « jeunes » entreprises. Avant 18 mois, le manque de recul ne permet pas de tirer les leçons des expériences.

3. La recherche de capitaux

La recherche d'une source de financement par les start-up représente évidemment une préoccupation importante de l'entrepreneur. Les trois quarts des start-up sont principalement financées par des fonds propres ou des fonds de proximité (famille, amis et connaissances). L'accès aux sources de financement externes reste donc difficile. Les autres sources de financement sont le capital risque, les business angels et les crédits bancaires. Les entrepreneurs doivent donc principalement avoir recours à leurs fonds propres et à ceux de leur entourage.

Malgré la nécessité de trouver une source de financement initiale, il est important de noter que tout investissement est assorti d'un horizon temps limité et ne peut garantir à lui seul la survie des start-up. Quel que soit le capital financier à disposition, il sera épuisé à une certaine échéance plus ou moins éloignée dans le temps. La pérennité de toute entreprise reste donc basée sur un plan d'affaires permettant de générer un chiffre d'affaires de manière récurrente.

Les deux tiers des start-up dégagent un chiffre d'affaires annuel supérieur à CHF 500'000.- mais ce dernier ne leur permet souvent pas de dégager du bénéfice.

Le chiffre d'affaires net est un indicateur financier souvent utilisé pour faire part de la bonne marche d'une entreprise. Pris isolément, il est malheureusement loin d'être pertinent. En effet, des charges trop importantes par rapport au chiffre d'affaires net dégagé engendrent une situation déficitaire. S'il est fréquent qu'une entreprise en phase de démarrage soit déficitaire, cette situation menace sa pérennité lorsqu'elle se prolonge trop longtemps.

L'observation des données permet de relever que la moitié des start-up en activité et les trois quarts de celles qui ont cessé leur activité n'ont jamais été bénéficiaires.

Il est important, à ce stade, de souligner les difficultés financières auxquelles les start-up

doivent faire face. L'accès aux capitaux est problématique et le chiffre d'affaires dégagé ne permet pas de faire face aux charges fixes engendrées. Cela a pour conséquence une situation déficitaire qui ne laisse aucune marge de manœuvre aux entrepreneurs. Compte tenu de cette situation financière précaire, il est essentiel que les start-up adoptent une approche commerciale adéquate.

4. La recherche de clients

Le cycle de vie de toute entreprise en phase de démarrage est constitué de différentes phases dont les deux plus importantes sont la phase initiale de développement suivie par une phase de commercialisation. Durant la première, le produit est développé, les préoccupations sont essentiellement technologiques. Durant la seconde, l'entrepreneur a pris la décision de commercialiser son produit, bien qu'au niveau technologique il ne soit jamais définitivement développé. Cette phase est difficile et le passage de l'une à l'autre est particulièrement délicat. Les préoccupations internes liées au produit et à sa technologie doivent laisser la place à celles axées sur le marché et les clients.

La recherche de relations commerciales le plus tôt possible durant la phase de développement du produit ou de l'entreprise est importante. Le temps nécessaire pour gagner une crédibilité envers les clients potentiels et une notoriété sur le marché est très long. Le cycle de vente, soit le délai écoulé entre les premiers contacts et la signature d'un contrat, se déroule en moyenne sur 12 mois. Il est d'autant plus important lorsque les clients sont des grosses structures ou des institutions publiques dont le processus de décision prend du temps. Le délai écoulé entre le premier contact, l'utilisateur potentiel, et la communication d'une décision financière, peut être en effet très long.

L'observation des données montre que les start-up de Suisse romande consacrent peu de temps à la prospection commerciale durant la phase de développement. La moitié d'entre elles consacre moins de 10% de leur temps aux démarches commerciales durant cette période. Par conséquent, un long délai s'instaure entre la fin du développement et le début de la commercialisation.

L'observation des données permet de constater qu'une part importante des start-up doit faire face à un délai supérieur à six mois. Compte tenu de la situation financière délicate évoquée précédemment, les start-up ne disposent pas de marge de manœuvre et sont contraintes de concrétiser des ventes le plus rapidement possible. Il convient donc de faire en sorte que la phase de commercialisation soit anticipée le plus tôt possible durant la phase de développement. Un client pilote peut, par exemple, aider à prendre en compte rapidement les préoccupations du marché.

5. Un client pilote

Un client pilote est un client intéressé au produit de la start-up. Il collabore avec elle dès le développement du produit, lui donne un retour d'informations, par exemple sur sa qualité et sa

fonctionnalité. Il valide les besoins du marché en offrant une vision extérieure à l'entrepreneur.

Le client pilote n'est pas l'unique solution pour appréhender le marché le plus tôt possible mais il représente une aide précieuse. Il faut par exemple noter que les études de marché sont difficilement utilisables par les créateurs d'un concept ou d'une technologie innovante car elles restent basées sur les intentions des clients potentiels. Ces derniers sont généralement ouverts à toute proposition d'innovation mais deviennent souvent réticents au moment de transformer leur intention en acte commercial.

L'observation des données permet de relever que le client pilote augmente de sept fois la probabilité de succès d'une start-up.

Quel que soit le degré des relations entre la start-up et son client pilote, ce dernier va donner la première image commerciale de l'entreprise et apporter une crédibilité au produit proposé sur le marché. Il permet le démarrage du bouche-à-oreille, très important pour une réussite commerciale. Les mérites d'un produit sont toujours plus crédibles s'ils sont vantés par un client satisfait plutôt que par son créateur.

Les produits proposés par les jeunes entreprises technologiques remettent parfois en cause les processus de gestion des clients. Les produits liés à la sécurité informatique sont des illustrations significatives. L'entrepreneur doit commencer par convaincre le client potentiel de remettre en cause ses méthodes de gestion (mieux se protéger par exemple). Il doit ensuite lui prouver que le produit proposé correspond réellement à son besoin, le cycle de vente est donc d'autant plus long.

Le client pilote se porte aussi garant du niveau de qualité du produit offert sur le marché par la start-up. La tradition helvétique et le haut niveau de formation des ingénieurs en Suisse ont en effet pour conséquence une offre de la part des start-up positionnée dans le haut de gamme. Cela signifie une qualité et un prix supérieurs à la concurrence, particulièrement étrangère. Cette stratégie est difficile car la différence entre la qualité intrinsèque et la qualité perçue par le client est souvent longue à combler pour une entreprise en phase de démarrage. La qualité doit être reconnue par le marché lui-même et la présence d'un client pilote peut apporter une caution supplémentaire.

Malgré les nombreux avantages énumérés ci-dessus, la relation de dépendance de la start-up envers son client pilote est certainement le revers de la médaille. La durée de développement est parfois excessivement allongée face aux nombreuses exigences du client pilote. La présence de ce dernier peut aussi avoir pour conséquence un développement d'une solution sur-mesure correspondant à ses besoins spécifiques. La start-up est ainsi tentée de confondre les propres besoins du client pilote avec ceux du marché potentiel global. Malgré ces risques potentiels, il reste un atout précieux dans la réussite commerciale d'une start-up.

6. Le rêve des marchés internationaux

Le désir d'expansion internationale d'un entrepreneur peut être prononcé. Cette stratégie est parfois nécessaire faute de débouchés locaux. Les nouvelles technologies de la communication ont placé les marchés internationaux à portée de main. Les start-up, compte tenu d'un marché local restreint, sont parfois contraintes à s'implanter sur le marché mondial.

Néanmoins, le processus d'internationalisation reste difficile et particulièrement coûteux pour une jeune entreprise en démarrage. L'implantation sur les marchés étrangers est longue et les cycles de ventes sont encore plus étendus qu'au niveau national. S'imposer sur un nouveau marché en tant que jeune entreprise étrangère nécessite du temps. Gagner la confiance des acheteurs potentiels requiert de la patience et allonge d'autant plus le processus de décision. Malgré les moyens de communication modernes, les contacts humains avec les clients potentiels sont essentiels. La présence physique des entrepreneurs sur les marchés étrangers est une condition à la concrétisation des ventes. Les charges financières liées aux déplacements grèvent donc les budgets des start-up. La distance géographique et culturelle entre les acteurs pèse finalement lourdement sur la longueur du cycle de vente.

Au vu de la situation financière délicate décrite précédemment, il faut souligner que le coût lié à l'internationalisation met parfois en péril la pérennité de l'entreprise. Une telle stratégie ne lui laissera dans tous les cas que très peu de temps pour concrétiser les premières ventes.

7. La recherche de capitaux ou de clients ?

Le manque de financement est souvent évoqué comme une raison essentielle de l'échec. Il est effectivement une condition sine qua non au démarrage. Mais quel que soit le contexte économique dans lequel se déroule la création d'entreprise, il faut finalement insister sur le fait que les investissements ne peuvent en aucun cas assurer la survie d'une entreprise à eux seuls. Ils sont assortis d'une échéance à laquelle la source de fonds sera épuisée. La pérennité des start-up reste donc basée sur une approche commerciale permettant de générer un chiffre d'affaires récurrent. La phase de commercialisation anticipée le plus tôt possible constitue un facteur essentiel de succès. Elle ne devrait pas débuter juste après celle du développement mais les deux phases devraient être menées parallèlement. L'état d'esprit commercial devrait côtoyer les préoccupations techniques initiales. L'entrepreneur ne doit pas attendre la phase de commercialisation pour s'assurer que son produit réponde réellement aux besoins du marché car le financement obtenu pour le développement n'aura alors plus aucune signification.