

Liens entre la durée de vie d'une entreprise émergente (start-up) et son plan d'affaires (Business plan)

1. Introduction

1.1. Idées principales et objectifs

En quelques années, le phénomène des entreprises émergentes est devenu un élément incontournable de la vie économique. Comme la plupart des centres d'intérêt de notre société occidentale, ce concept est né aux Etats-Unis d'Amérique et s'est progressivement propagé dans le monde entier. Cette diffusion a eu lieu grâce aux nouvelles technologies de communication telles qu'internet et la téléphonie mobile.

La réussite de certaines entreprises orientées vers les technologies du futur, telles Microsoft, Apple ou Intel, a contribué à propager cette image de nouveaux " chevaliers " de l'économie. En Europe, après la spéculation immobilière des années 80 qui a vu se développer et se dégonfler des fortunes très rapidement, les investisseurs se sont tournés vers le monde de la finance et des nouvelles technologies. Les promesses d'une rentabilité rapide et importante liées à ces nouvelles activités, la comparaison d'une économie nouvelle à l' ancienne, de même que la méconnaissance de certains managers des technologies récentes, ont contribué à créer une aura et un engouement universel pour ce phénomène. Autre point essentiel, la création d'une entreprise émergente semble accessible à chacun. Cette combinaison de volonté de création et de volonté d'investissement a permis l'éclosion de nombreuses petites entreprises prometteuses de bénéfices futurs. Le marché de l'investissement a changé et cela s'est confirmé par l'apparition de nouveaux intervenants lors des " tours " de financement.

En Suisse, ce phénomène s'est particulièrement accéléré ces trois dernières années. Sur les 100 entreprises émergentes de Suisse romande répertoriées dans le dossier du quotidien *Le Temps* et de l'hebdomadaire spécialisé *PME*¹, 23 ont été créées en 2000 et 45 ont moins de trois ans. Pour l'organisme fédéral de soutien aux entreprises émergentes créé en 1999 (CTI start-up), l'écart entre 2000 et 1999 s'est encore accentué : en 2000, cet organisme a soutenu 340 entreprises émergentes contre 196 en 1999.

Pourtant, certaines de ces entreprises tardent à apporter les bénéfices escomptés. Certaines ont même parfois déjà disparu. La bulle spéculative apparue ces deux dernières années autour des valeurs boursières de ces nouvelles entreprises semble s'être dégonflée au cours des derniers mois, de même que la ruée vers un investissement désordonné et inconsidéré semble terminée. La période d'écroulement des entreprises émergentes non rentables est en marche.

Afin d' obtenir leur financement, la majeure partie des entreprises émergentes ayant échoué ont dû présenter un plan d'affaires, document qui devrait contenir une description complète des affaires de la future entreprise. Est-il par conséquent possible d'identifier les entreprises émergentes qui ont une chance de succès dans cette nouvelle économie en analysant leur plan d'affaires? Peut-on éviter des erreurs aux créateurs et aux investisseurs? Telles sont les questions que nous nous sommes posées.

Notre objectif principal est d'étudier les éléments permettant, lors de la lecture du plan d'affaires d'une entreprise émergente, de pronostiquer une grande probabilité de succès. Cette étude se donne pour but d'identifier une nouvelle piste à explorer par les investisseurs afin de compléter l'évaluation des plans d'affaires par d'autres critères. Un autre objectif est de créer un outil permettant d'évaluer ces éléments de manière objective. Cette évaluation permettrait aux jeunes

¹ A. Yazgi, T. Meyer, A. Deruaz et F. Artigot, Suppl. (octobre 2000), L'@nnée de l'entreprise Panorama 100 start-ups romandes, quotidien *Le Temps* et l'hebdomadaire *PME Magazine*, CH.

entrepreneurs de vérifier leur plan d'affaires et d'y apporter les modifications nécessaires à la totalisation du maximum de facteurs clés de succès pour leur entreprise.

Dans le cadre de cette étude, ni les facteurs financiers du plan d'affaires, ni les facteurs mesurables n'ont été approchés de manière quantitative. Les investisseurs disposent en effet de tous les outils et les compétences nécessaires à l'analyse de ces facteurs. Bien que quelques outils permettant d'évaluer le potentiel des performances financières ainsi que des facteurs dit non financiers commencent à apparaître, ils mesurent tous des facteurs de performance, et sont par conséquent directement liés aux résultats escomptés. A titre d'exemple, le Sofnet light rating © de Hohl & Partner² étudie les résultats financiers en parallèle au Management performance et identifie 4 niveaux de performances. Or notre but est de mettre en évidence les facteurs non financiers sans les lier à un résultat spécifique. Ceux-ci ne sont en fait que spéculations, mais liées à la durée de vie de l'entreprise. Lors d'entretiens exploratoires, nous avons en effet constaté qu'une certaine durée de vie de l'entreprise émergente pouvait laisser augurer de son succès.

1.2. Problématique

Rencontrer des experts du domaine économique nous a semblé indispensable afin de délimiter plus précisément le cadre de notre étude. Cette démarche nous a permis de vérifier la pertinence de notre problématique. Nous avons donc rencontré trois experts: M. Christian Grandjean, Directeur Corporate Finance, Banque Cantonale Vaudoise, Lausanne, M. Christian Hugonnet, physicien EPF- lic. HEC, Corporate Finance Private Equity, Banque Cantonale Vaudoise, Lausanne, et M. Laurent Vanat, lic. ès sciences commerciales et industrielles, Principal consultant, Financial Advisory Services, PriceWaterhouseCoopers, Genève.

L'étude touchant des domaines nouveaux et sensibles, l'accès aux informations a été difficile. En effet, le plan d'affaires d'une entreprise émergente est d'une importance stratégique puisqu'il comporte de nombreuses informations relevant de l'avantage concurrentiel. Au même titre, les investisseurs sont très discrets sur leurs choix ainsi que sur certains critères d'évaluation utilisés. Ce sont les raisons pour lesquelles nous avons décidé de procéder par exploration, observation et comparaison.

Nous avons clarifié le contexte dans un premier temps en démontrant que le phénomène d'entreprise émergente représentait une tendance et non une mode. Nous avons comparé la nouvelle économie et l'ancienne. Pour étayer notre recherche, nous avons étudié la structure des modèles de plan d'affaires accessibles aux futurs entrepreneurs afin de comprendre comment les conseillers évaluaient et classaient l'importance des facteurs composant un plan d'affaires. Nous avons identifié le facteur non financier le plus important. Pour vérifier ce choix, nous avons étudié les rapports de recommandation d'investissements des Banques Pictet et Sarasin afin de vérifier si ce facteur non financier avait aussi de l'importance pour ces deux banques privées. Sur la base d'articles spécialisés, d'études scientifiques et d'interviews exploratoires, nous avons divisé ce facteur en différentes composantes à l'aide d'un tableau, en utilisant une méthode créative de génération d'idées. A ce stade, nous avons pu émettre notre hypothèse et élaborer la méthodologie de notre étude empirique.

2. Cadre conceptuel

Ce phénomène d'entreprise émergente représente-il un élément d'une tendance touchant différents domaines de manière durable ou s'agit-il d'une mode à court terme et n'exerçant qu'une influence limitée sur notre environnement ?

2.1. Tendance et nouvelle économie

N. A. Meyer⁴, dans son cours " Scénario planning ", définit une tendance comme " un phénomène qui est arrivé et qui aura une certaine durée que l'on peut qualifier de moyen terme. On ne peut

² Hohl & Partner (2001), Sofnet Light-Rating©, *Rapport du rating 15-01-2001*

³ interviews de C. Grandjean , C. Hugonnet, L. Vanat

⁴ N.A. Meyer, NMC Associates, Chapel Hill, North Carolina, Berkeley, USA

parler de tendance que si le phénomène étudié touche toutes les catégories d'environnements identifiables: démographique, politique, économique, technologique, socioculturel".

En ce qui concerne l'environnement démographique, nous constatons que toutes les générations sont concernées : que ce soit celle des étudiants⁵, par le côté création d'entreprises émergentes ou celle des parents et grands-parents par le côté investissement et soutien. Les parcs technologiques adossés aux Hautes écoles affichent complet. Dans le canton de Vaud, un exemple illustre parfaitement cette citation: le PSE (Parc scientifique de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne), incubateur des entreprises émergentes liées à cette Haute école.

Pour ce qui est de l'environnement politique, il apparaît clairement que la plupart des politiciens en charge de dossiers économiques sont sensibilisés à ce concept qui représente l'avenir technologique d'une région ou d'un pays. Les soutiens peuvent être directs, par l'intermédiaire d'organismes officiels de promotion de l'économie. Ils peuvent aussi être indirects, par la recherche et la mise en place de conditions cadre favorables à l'initiative individuelle et à l'innovation.

En ce qui concerne l'environnement économique, les statistiques montrent en Suisse une restructuration importante dans la répartition des investissements; les investissements liés au " capital risque " ont été de 6% du total des investissements en 1995, et de 10% trois ans plus tard. Ce phénomène a touché également les fonds de pension; leurs investissements représentaient, en 1995, 16 % des investissements totaux, et 24 % en 1998.

Il n'est pas difficile de relever l'influence du phénomène d'entreprise émergente sur l'environnement technologique; c'est en effet justement grâce aux nouvelles technologies qu'il est né et qu'il s'est propagé. De plus, ce phénomène suscite incessamment de nouvelles performances technologiques puisque c' est sa principale raison d' être.

Quant à l'environnement socioculturel, nous en avons déjà abordé les différents impacts sur le changement de comportement et de valeur. L'enseignement, les médias et même les arts doivent désormais en tenir compte et s'adapter. L'exemple de la future Expo 02 en Suisse est assez révélateur de cette imbrication.

Finalement, si nous nous basons sur la courbe de vie de toute nouvelle forme d'industrie, ce phénomène apparu depuis plus d'une dizaine d'années aux USA semble installé pour de nombreuses années. N. A. Meyer⁶ a identifié l'étape de cycle de vie de l'industrie dans laquelle se trouve le phénomène d'entreprise émergente comme étant celle du **tri**. Nous pouvons ainsi parler d'une réelle tendance.

Cependant, la baisse des cours des différentes bourses et en particulier du Nasdaq depuis septembre 2000, ainsi qu'une augmentation des faillites dans certains domaines, ont contraint les investisseurs à revenir à la réalité. P. Delay⁷ expliquait que dans le domaine d'internet, il fallait évaluer correctement son modèle d'affaires en raison du manque de liquidités dans ce secteur: " le marché des capitaux est véritablement asséché pour ce type de compagnies ". Aujourd'hui, il confirme : " Il devient très difficile de se refinancer " . L'étude faite par The Standard⁸, référence dans le domaine de la disparition des sociétés entre décembre 1999 et fin juillet 2000, confirme ces propos.

D'après les experts⁹, la tendance de ces derniers mois est plutôt à l' application des anciennes règles de l'économie à la nouvelle économie. En effet, après l'euphorie des deux dernières années, les investisseurs attendent un retour sur investissement intéressant, dans un délai raisonnable selon le domaine d'activité. R. Cohen¹⁰ explique ce revirement : " On sait aujourd'hui

⁵ N. Dufour, journaliste économique, (2000), Supplément n°19 Sciences et multimédia, *Le Temps du 10 octobre*

⁷ B. Vittoz, Président fondation PSE, 2000, A l'EPFL, l'incubation de jeunes entreprises tourne à l'élevage industriel , N. Dufour *Le Temps du 27 septembre*

⁶ N. A. Meyer, NMC Associates, Chapel Hill, North Carolina, Berkeley, California, USA

⁷ P. Delay, de Lombard Odier & Cie, (2000), Aux Etats Unis, la liste des start-up en faillite s'allonge , S. Benoit-Godet , *Le temps du 11 août 2000*

⁸ Publication américaine spécialisée dans l'économie des sociétés Internet

⁹ interviews de C. Grandjean, C. Hugonnet, L. Vanat

¹⁰ R. Cohen, Consultant EPFL et UNIGE (2000), Le chaînon manquant qui tue les projets , *PME Magazine de septembre*

que le net n'échappe pas à la règle de base du business : faire en sorte que les revenus soient le plus vite possible supérieurs aux charges... Il n'y a pas de miracles et les investisseurs euphoriques sont tombés de haut. Ils refusent maintenant de soutenir des modèles d'affaires qui s'appuient sur des revenus publicitaires illusoire". Pour P. Albert¹¹, l'économie est séparée en différents modes de management: " Les entreprises traditionnelles gèrent l'adaptabilité; les grandes entreprises, la complexité; les entreprises émergentes, l'incertitude". Pour lui, la nouvelle économie part toujours d'une équipe d'associés. Le projet est national, européen ou international, les modèles d'affaires sont nouveaux, les modes de financement font intervenir de nouveaux investisseurs, la consommation du capital est rapide, l'action prime sur la réflexion.

Les définitions américaines sont plus pragmatiques, mais tout aussi nombreuses. Elles accentuent l'impact et l'intégration des nouvelles technologies^{12,13}.

Ces entreprises émergentes, quel que soit leur domaine d'activité, devront rechercher des capitaux. Elles devront rédiger un plan d'affaires et le soumettre au jugement des investisseurs quels qu'ils soient. Dans son rapport, Venture Planning Associates¹⁴, explique: " A good plan d'affaires is the key to obtain funding." L'instrument de base d'une entreprise émergente pour trouver son financement est par conséquent le plan d'affaires.

2.2. L'élément essentiel de mesure, le plan d'affaires

Pour aider les créateurs d'entreprises à concevoir le plan d'affaires idéal, de nombreux modèles sont disponibles en version papier ou électronique. Ils sont édités par des organismes officiels de soutien aux entreprises émergentes ainsi que par les banques et des sociétés de conseil. Pour bien comprendre l'importance des différents éléments composant le plan d'affaires, il est intéressant de comparer les structures des modèles disponibles sur le marché. A partir de cette comparaison, le facteur essentiel, à l'exception des facteurs financiers, a été identifié et analysé.

C. Grandjean² estime qu'un plan d'affaires est très révélateur de l'état d'esprit du team du management et ouvrira donc des perspectives sur l'évolution de cette entreprise émergente. Il reçoit chaque année 300 à 400 plan d'affaires et ne soutient que 4 ou 5 entreprises émergentes par année. P. Lioulias¹⁵ reçoit chaque année 200 dossiers et n'investit que dans deux d'entre eux. P. Friedli¹⁶ reçoit 40 plan d'affaires par semaine et doit donc procéder à plusieurs sélections par différentes personnes, d'où l'importance de la forme et du fond pour passer ces barrages.

Le plan d'affaires représente également un outil de gestion dans la mesure où il sert de base au soutien qui accompagne souvent l'action d'investissement du départ. Il permet aussi l'évaluation du potentiel économique de l'entreprise. Or même dans ce cas, il joue un rôle au niveau de la communication en ce qu'il inspire confiance aux investisseurs, étant donné que dans le cas d'une entreprise émergente, le plan financier aborde principalement des prévisions et des risques.

Ci-après, le tableau des statistiques de l'impact du plan d'affaires sur l'investisseur, établies par Price waterhouseCoopers concernant l'année 2000 (cf. Vanat¹⁷), résume bien le rôle de communication du plan d'affaires :

¹¹ P. Albert, intervenant au Céram Sophia Antipolis et co-auteur de l'ouvrage Les start-up high-tech, Extrait le 12 février 2001, de www.vnunet.fr/VNU2/ent/dossier/emodeles

¹² I. Visco, rapporteur de l'OECD (Organisation For Economic Cooperation and Development), (2000), *rapport de l'OECD, Observer summer 2000*

¹³ M. Stark, svp-director of knowledge management and consumer, Saatchi & Saatchi, New York

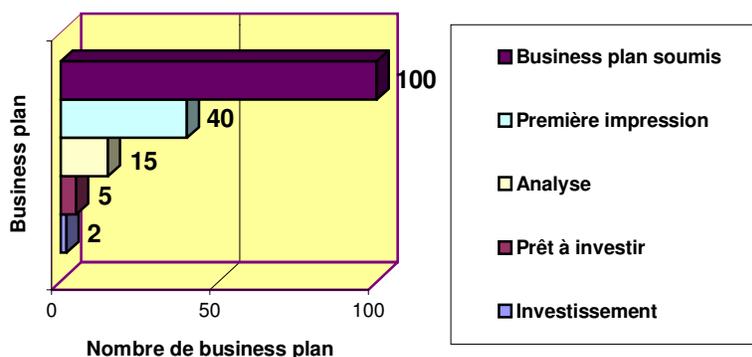
¹⁴ Venture planning Associates, (2000), *Venture Capital Basics and Business Development, Venture Capital Report*

¹⁵ P. Lioulias, Angel Capital, Vevey, (2000), *Venture Capital, L'Agefi Haute finance juin 2000*

¹⁶ P. Friedli, Président de New venturetec., Zürich, (2000), *Venture Capital, L'Agefi Haute finance juin 2000*

¹⁷ interviews de C. Grandjean, C. Hugonnet, L. Vanat

Impact d' un business plan sur l' investisse



Bon nombre d'instituts bancaires proposent gratuitement des modèles de plan d'affaires¹⁸ sur leur site internet, sur CD-ROM ou sous forme de brochure. Afin de nous faire une meilleure idée de ce qui est proposé, nous avons analysé les 5 plans d'affaires en profondeur, d'après un modèle d'analyse du CCSO¹⁹ de Fribourg.

Numéro	Nom	Forme	origine
1	Crédit Suisse	Papier	Suisse
2	UBS	CD-Rom	Suisse
3	Agefi	Papier	Suisse
4	Inventis-Business developer	Internet	France
5	Business-Angel.com	Internet	France

Nous avons établi les critères d'analyse par recoupements et observations sur la base des attentes exprimées par les investisseurs examinés dans le cadre de cette étude. Nous avons divisé cette évaluation en deux parties .

La communication : composée de 3 critères: 1) *Eveiller l'attention* 2) *Générer l'intérêt* 3) *Créer le désir d'en savoir plus.*

La gestion : composée de 4 critères: 4) *Glossaire* 5) *Standard et comparaison* 6) *Exemples* 7) *Interface entre l'offreur et le demandeur.*

¹⁸Extrait janvier 2001 du site <http://www.ubs.ch>, <http://www.creditsuisse.ch/>

¹⁹ CCSO, Centre CIM de Suisse Occidentale, Fribourg, version 2.0,2000, *Projet Harmony*

Ces deux parties sont évaluées sur une échelle de 1 à 5 points: 1 = mauvais (ou inexistant); 5 = excellent.



Nous pouvons constater que le numéro 2 (UBS) et le numéro 5 (B-Angel.com) obtiennent tous deux un excellent score avec un total de 21 points sur un total absolu de 35 points. Le numéro 4 (Aventis) obtient un score honorable de 15 points et nous trouvons en queue de liste les numéros 1 et 3 avec des scores respectifs de 11 et 9 points, ce qui est très faible. Si le plan de l'UBS ne comprend que 4 rubriques générales et celui de BusinessAngels-com 12, ils sont identiques quant au contenu général.

Parmi les descriptions purement mesurables et chiffrables, la personnalité des fondateurs correspond à une composante importante du plan d'affaires, puisque les deux modèles comptent un paragraphe les concernant. Les rubriques "projet d'entreprises" sont en bonne place mais sont liées au profil des fondateurs, que ce soit sous la première rubrique (projet d'entreprise) pour l'UBS et dans la première et la quatrième (Caractériser le projet et Historique du projet) pour le BusinessAngel.com.

Nous avons ensuite voulu avoir la confirmation de cette observation concernant l'importance de certains éléments non mesurables mathématiquement du plan d'affaires, et bien sûr les identifier. Ces éléments non quantifiables sont apparus dès nos interviews exploratoires et lors des recherches préliminaires effectuées pour situer le contexte de notre étude. Nous avons établi un classement des priorités pour chacun et tiré des conclusions nous permettant d'identifier clairement le facteur essentiel du plan d'affaires non chiffrable (voir tableau n° 1).

Force est de constater que le facteur essentiel pour tous ces investisseurs est la **qualité du team du management**, puisqu'elle récolte le plus de suffrages avec 48 points. Nous avons contrôlé les documents que deux instituts spécialisés dans les conseils et la mise en bourse des entreprises éditent pour leurs clients, ceci afin de connaître la justification de ce choix (les banques privées Banque Pictet²⁰ et Banque Sarasin²¹). Il est intéressant de vérifier que ce facteur est important pour la valeur de l'entreprise étudiée et que ces instituts se préoccupent de la "qualité du team du management".

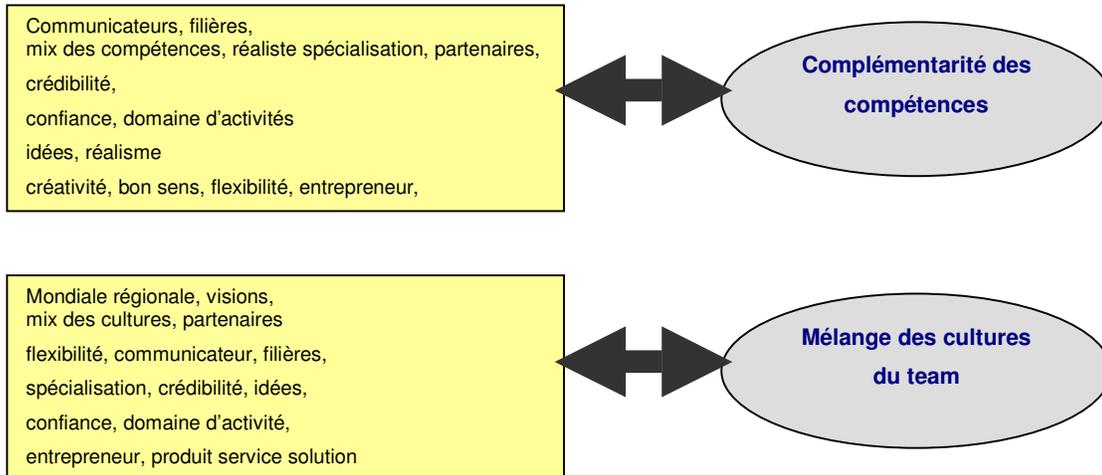
Ce facteur étant complexe, il ne pourra pas être étudié en tant que tel. Nous devons donc l'identifier et le rendre quantifiable. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthode de génération créative d'idées, puis le filtrage a été effectué sur les bases des interviews exploratoires (tableau n°2). Ce tableau nous permet ainsi de délimiter les variables que nous avons examinées au cours de notre étude, puis de trouver dans un deuxième temps les paramètres de mesure des composantes du facteur essentiel.

²⁰ Extrait janvier 2001 du site <http://www.pictet.com/fr/news/pictet9.html?news=1>

²¹ Extrait janvier 2001 du site <http://www.sarasin.ch/sarasin/show/main/public/1,1015,1000385-1-1,00.html>

3. Sélection des composantes du facteur essentiel

Les éléments clés, qui sont en fait des caractéristiques de la qualité du team de management (tableau n°3), ont été sélectionnés et peuvent être résumés en deux termes : **complémentarité des compétences** et **mélange des cultures des membres du team du management**.



Pour étalonner les composantes, il a fallu identifier les paramètres les mieux adaptés à nos deux composantes. Nous avons créé une grille d'évaluation sur la base de différentes études. Nous avons complété ces paramètres à partir des remarques de différents intervenants du monde des entreprises émergentes.

- La première étude a été publiée en avril 1999 dans le Rapport annuel 1998 de l'APCE²² : Enquête SINE²³ 94/1 et SINE 94/2, France, INSEE²⁴, "Eléments de réflexion pour une politique de l'emploi par la création d'entreprise". Pour sa réalisation, l'INSEE a utilisé le nouveau système d'information permanent SINE, et utilisé sa base de données SIRENNE afin de sélectionner les 30'000 entreprises créées ou reprises au 1^{er} semestre 1994, interrogées environ trois ans après leur création. Trois indicateurs ont été retenus, permettant de croiser l'ensemble des variables de l'enquête : le taux de continuité, le développement du CA, le développement de l'emploi.

Le premier intérêt de cette étude réside dans le taux de continuité choisi, situé aux environs de trois ans après la création de l'entreprise (entre 3 ans 3 mois et 3 ans 9 mois). Un autre intérêt concerne la question de savoir si le profil des personnes qui réussissent est différent de celui de celles qui échouent dans les premières années (création et reprise). Les résultats montrent que le profil des premières correspond à l'inverse de celui des dernières. Nous avons retenu les résultats susceptibles de nous aider à choisir nos paramètres, et à partir de cette étude, nous pouvons déjà sélectionner quelques paramètres à insérer dans notre grille d'évaluation : **les différents niveaux et les filières de formation supérieure, plusieurs compétences et expériences de haut niveau** (équipe performante nécessaire), **le partenariat et les conseils forts, une capacité entrepreneuriale développée** (vision d'entreprise).

-La deuxième étude examinée est le Rapport de synthèse sur les techniques de formation en gestion pour les petites entreprises, 2000, Rana Process Technologies Ltd, se basant sur l'article de A. B. Ibrahim & J. R. Goodwin, "Perceived causes of success in small business", American Journal of Small Business, 1986. Ce rapport, qui a trait aux nécessités de formations spécifiques, se base sur deux études réalisées en 1986 portant sur les raisons des échecs et des succès des

¹ A. Yazgi, T. Meyer, A. Deruaz et F. Artigot, Suppl. octobre 2000, L'@nnée de l'entreprise panorama 100 start-ups romandes, quotidien Le Temps et l'hebdomadaire PME Magazine

²² Agence Pour la Création d'Entreprise, Extrait en décembre 2000 du site <http://www.apce.com/dossiers/rapport/>

²³ Système d'Information permanent des Nouvelles Entreprises

²⁴ Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques, Extrait en décembre 2000 du site http://www.insee.fr/fr/home/home_page.asp

petites entreprises. Ces deux études ayant été effectuées séparément, nous nous limiterons à celle qui concerne les facteurs de succès. Celle-ci s' est déroulée à Plattsbrg et à Burlington dans l'Etat de New York (USA)²⁵. Nous ne retiendrons que les facteurs de succès identifiés par l'étude de A. B. Ibrahim et J. R. Goodwin . Même si elle date de 1986, nous pouvons la prendre en considération puisqu'elle décrit une situation américaine et que nos comportements d'Européens se trouvent être, quelques années plus tard, pratiquement identiques. Quatre axes de facteurs clés de succès liés à la personnalité de l'entrepreneur créateur y sont définis. Nous pouvons confirmer les paramètres déjà choisis et les compléter par la **qualité de communicateur**.

-La dernière étude²⁶ que nous avons retenue est accessible sur la base de données Poquest²⁷. Elle a été réalisée en 1997 par H. J. Spapienza²⁸ et C. M. Grimm²⁹, Etude Baylor University Hankamer School of Business, Fall 1997, " Founder characteristics, entreprise émergente process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance ". La population étudiée est composée des fondateurs de 70 petites lignes de chemin de fer et le but de l'étude est d'examiner les corrélations entre leurs profils et les performances des 70 entreprises. Cette étude portant sur les fondateurs d'entreprises dans le domaine particulier des transports, nous n'avons conservé que les hypothèses émises ayant un lien avec les caractéristiques des entrepreneurs eux-mêmes. Nous retrouvons les mêmes paramètres que dans les deux premières études, ce qui confirme la direction que nous avons prise. Nous ajouterons cependant deux dimensions supplémentaires, qui peuvent correspondre à des paramètres tels que **la complémentarité des compétences** : " La dream team qui fera craquer un capital-risqueur ? Un(e) manager expérimenté(e), un(e) pro du marketing, un(e) as de la finance et un(e) expert(e) du secteur " ³⁰. Cette approche est confirmée par tous les conseillers³¹ en création d'entreprise.

L'autre composante, qui représente elle-même un paramètre, est **le mélange des cultures**, paramètre que confirment de nombreux commentaires d' investisseurs² interviewés. Dans un article sur les entreprises émergentes, Pauline Damour précise : " On constate surtout que les plus prometteuses start-up d' Europe ont en commun trois traits. D'abord, elles se sont toujours imposées en leader sur leur marché national avant de passer au niveau européen. Ensuite, elles prospèrent toutes sur les rares créneaux refuges des investisseurs : la technologie internet, les petites annonces et l'e-commerce d'intermédiation. Troisièmement, elles ont des équipes **multiculturelles**. " ³². En effet, les publics étant transnationaux, l'entreprise doit pouvoir les connaître et les atteindre. Nous voyons apparaître un réseau mondial qui étend la zone de chalandise via le web. Le partenariat est un paramètre incontournable de la composante " mélange des cultures " dans la mesure où les relations avec les clients et les fournisseurs prennent de plus en plus cette forme, ceci en raison de la prise de conscience des entrepreneurs qu'il est difficile d'atteindre seul ses objectifs. Ce paramètre est également confirmé dans différentes publications du professeur Pierre-André Julien³³.

²⁵A. B. Ibrahim & J. R. Goodwin, (1986), Perceived causes of success in small business , *American Journal of Small Business*

²⁶H. J. Spapienza, C. M. Grimm,(1997), Founder characteristics, start-upprocess, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance , *Baylor University, Hankamer School of Business Fall , USA*

²⁷Extrait en janvier 2001 du site <http://global.umi.com/>

²⁸ Assistant Professor Of Management at the University of South Carolina, USA

²⁹ Professor and Chair of Transportation, Business and Public Policy at the University of Maryland, USA

³⁰ M. Aissaoui, (2000), Lancer sa start-up : les étapes d'une course de fonds, *Management juin 2000*

³¹ E3C, (2000), Méthodologie de la création , *Web Europe Business*, Extrait en mars 2001 du site http://www.pme-affai...dos_tech_29/

² Voir Annexe 11, interviews de C. Grandjean, C. Hugonnet, L. Vanat

¹ A. Yazgi, T. Meyer, A. Deruaz et F. Artigot, Suppl. octobre 2000, L'@nnée de l'entreprise panorama 100 start-ups romandes, *quotidien le Temps et l'hebdomadaire PME Magazine*

³² P. Damour, Londres, (2001), Les plus belles start-up d'Europe, les voici , *Management février 2001*

³³ Pr. P. A. Julien, (2001), Faire émerger une véritable classe d'entrepreneurs, *Journal l'Union du 31/ 03 et 01/04/ 2001*
Pr. P.A. Julien, (2001), Entrepreneurat, développement du territoire et appropriation de l'information, *Presses de l'Université du Québec*,

C. Marcotte et P.A. Julien, (2001), Partage d'information et performance de coentreprises implantées par les PME québécoises dans les pays en développement, *Presses de l'Université du Québec*

3.1. Durée de vie

Nous avons évoqué une durée de vie de trois ans comme cap important pour la pérennité d'une entreprise émergente. Il nous faut alors définir précisément si cette durée de vie correspond à un signe fort de potentiel de succès. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur le cycle de vie conventionnel d'une entreprise émergente pour appréhender l'échelle de temps généralement appliquée pour les entreprises émergentes, échelle confirmée par les commentaires et observations rassemblés. L'ensemble des intervenants de ce processus de croissance et d'expansion s'accordent sur l'importance de la variable temps dans les chances de succès au cours de toutes les étapes de la vie d'une entreprise émergente.

Une recherche effectuée par R. Cressy³⁴ en 1996 sur 2000 entreprises émergentes de Grande Bretagne fondées en 1988, souligne que le pic des faillites se trouve dans les 18 mois après la fondation, et que le pourcentage régresse avec le nombre d'années d'existence. La majorité de ces entreprises meurent dans les trois ans. Afin de démontrer son hypothèse, R. Cressy a utilisé deux approches : l'analyse de survie et l'analyse de régression logistique. Même si cette recherche concerne la fin des années 90, nous remarquons que le cap de trois ans, choisi comme indicateur de succès probable d'une entreprise émergente, est confirmé par les résultats. Selon E. Girod³⁵, les statistiques concernant l'Europe vont exactement dans le même sens. Les chiffres sont sans équivoque : à la fin de la première année, 75 % des entreprises existent toujours, à la fin de la troisième année, seulement 60%, et à la fin de la cinquième année, 55%. La Suisse ne fait pas exception puisqu'après cinq ans, seuls 50% environ des entreprises créées sont toujours actives. La première année, les risques sont de 25%. Les deux années suivantes, les risques diminuent rapidement; ils s'élèvent en moyenne à 7,5% par année, pour chuter à 5% entre la quatrième et cinquième année.

Nous pouvons donc conclure que le passage des **trois années** après la création représente une durée indicative favorisant le succès à moyen terme d'une entreprise émergente du fait qu'à partir de ce moment-là, les risques de disparition s'affaiblissent considérablement.

4. Hypothèse

Notre hypothèse se matérialise donc dans l'affirmation suivante : **la complémentarité des compétences et le mélange des cultures des membres du team de management sont deux composantes indispensables du plan d'affaires pour permettre une durée de vie de l'entreprise de plus de trois ans.**

Il est utile de rappeler ici les trois grandes catégories de limites de notre hypothèse. La méthode d'échantillonnage ne permet pas d'extrapolation, mais simplement l'énoncé d'une tendance basée sur l'étude de cinq entreprises. Notre hypothèse n'inclut pas d'autres composantes qui pourraient être liées au facteur essentiel du plan d'affaires que nous avons retenu. Elle n'inclut pas les interrelations entre les facteurs financiers et non financiers.

5. Méthodologie

Une grille de critères a été élaborée d'après la synthèse des études précitées, afin de rendre mesurables les éléments intangibles de notre hypothèse. Les trois premières expressions de l'hypothèse - complémentarité des compétences, mélange des cultures et notion de team - sont définies et paramétrées simultanément à travers notre grille d'évaluation. Nous avons validé au préalable notre outil d'évaluation par un test portant sur 100 entreprises émergentes de Suisse romande¹.

³⁴ R. Cressy, Warwick Business school, (1997-1998), Small Firm Failure: Failure to fund or Failure to learn by Doing?, University of Warwick, Coventry, UK, Extrait en juillet 2000 du site <http://www.sbaer.uca.edu/docs/>

² Annexe 11, interviews de C. Grandjean, C. Hugonnet, L. Vanat

¹¹ Publication américaine spécialisée dans l'économie des sociétés Internet

⁶⁸ N. Villard, (2000), La fête est finie pour les start-ups, *Capital d'août 2000*

³⁵ E. Girod, Directeur Suisse Romande, Union Suisse Creditreform

La variable plan d'affaires est définie par observation; nous avons en effet désigné le plan d'affaires de référence dans un souci de rigueur. La dernière variable, la durée de vie de plus de trois ans, est la conséquence de l'analyse du cycle de vie des start-up.

5.1. Grille d'évaluation

La grille doit permettre de noter sans ambiguïté les plans d'affaires à étudier.

Modèle de C. Demen Meier & J.L. Sottas, avril 2001.

Note	Appréciation
1	Mauvais
2	Moyen
3	Bon
4	Excellent

Pour le mix des cultures, nous avons constaté que ce critère, s'il était cité régulièrement, se trouvait rarement intégré dans une évaluation de composante de plan d'affaires. A. Deruaz et C. Roulet constatent que la Suisse romande est attractive pour les entreprises de la nouvelle économie car elle représente, entre autres, l'avantage d'un environnement international et multilingue³⁶.

5.2. Plan d'affaires de référence

Notre plan d'affaires de référence sera le premier plan d'affaires (ou assimilé comme tel) présenté à des investisseurs potentiels.

5.3. Vérification de notre grille sur les entreprises émergentes sélectionnées selon le critère temps

Pour vérifier la validité de notre outil et la pertinence de nos critères, nous avons testé la grille d'évaluation sur l'échantillon des 100 entreprises émergentes romandes figurant dans le fascicule spécial d'octobre 2000, réalisé par le quotidien Le Temps en collaboration avec PME Magazine, portant le titre " L'@nnée de l'entreprise", panorama des 100 entreprises émergentes romandes ". Cet échantillon, bien qu'il ne prétende pas à l'exhaustivité, comporte uniquement des entreprises travaillant dans des secteurs de pointe. On peut donc dire qu'il s'agit d'un échantillon de convenance, puisqu'il a été créé de manière empirique. Une fois la récolte des données effectuée, celles-ci ont été traitées par thème, en liaison avec les paramètres qualifiant chacune de nos deux composantes. Nous avons ensuite appliqué notre grille afin d'obtenir un aperçu global des résultats.

Afin de pouvoir mesurer de manière neutre et rationnelle les informations ainsi obtenues, il a été décidé de ne pas pondérer les paramètres des composantes; chaque paramètre possède donc une valeur équivalente. Pour chaque composante, nous avons additionné les notes des trois paramètres. Puis nous avons calculé le pourcentage de cette note obtenue par rapport à la note maximale possible pour la composante, soit 12 points correspondant à 100%. Nous avons procédé de la même manière pour la note totale (les deux composantes), soit : pas de pondération, somme des deux notes des composantes, calcul du pourcentage par rapport à la note idéale totale, soit 24 points correspondant à 100%. Le pourcentage total obtenu par les différentes entreprises nous permettra de vérifier le lien entre durée de vie et bon score. En constatant que la majorité des entreprises émergentes actives depuis plus de trois ans figurent parmi le groupe des entreprises ayant obtenu un score supérieur à 75%, nous certifions notre outil comme adapté. Il s'avère ainsi que 77% (47% + 30%) des entreprises émergentes présentent des lacunes dans le facteur essentiel du plan d'affaires que nous avons identifié, soit la qualité du team de management, puisqu'elles se trouvent en classe insuffisant - satisfaisant. Seuls 21 % des sociétés de ce panel semblent avoir conscience de l'importance de ces éléments, et les avoir bien intégrés (voir tableau n° 5 et 6).

³⁶ A. Deruaz et C. Roulet, (2000), La Suisse romande, petit paradis de la Nouvelle Economie. *Le Temps*, 26 septembre

Vous pourrez découvrir les résultats que nous avons obtenus lors de notre recherche en utilisant la grille que nous avons construite. Nous avons constaté que notre outil qui est rapide et peu coûteux amène des informations complémentaires, fiables et utiles aux financiers.

6. Vérification de l'hypothèse

Procédant par observation, nous avons donc évalué 5 plans d'affaires à l'aide de notre grille et constaté leur durée de vie. Les cinq plans étudiés ont été choisis par convenance. Les cinq sociétés qui nous ont fourni les plans d'affaires sont:

Entreprises émergentes	Localisation	Cycle de vie (voir schéma - durée de vie - chapitre 4.3.1)
InMotion Technologies, Ltd	Fribourg, Suisse	3ème phase en cours
e-centives, Inc.	Bethesda, Maryland, USA	3ème phase terminée
MODEX Thérapeutiques SA	Lausanne, Suisse	3ème phase terminée
CREALOGIX Holding AG	Zürich, Suisse	3ème phase terminée
Performancebase.com	New York, USA	1ère phase en cours

Dans un deuxième temps, nous confronterons ces résultats à notre hypothèse, ceci dans le but de la confirmer ou de l'infirmer.

6.1. Evaluation du plan d'affaires de Créalogix Holding AG

BusinessPlan du 28 août 2000 : Crealogix est une société d'e-business, leader en Suisse, offrant différentes prestations telles que du consulting, de la technologie et du design multimédia afin de répondre aux attentes de ses clients. Les besoins des clients touchent différents produits tels que les applications d'internet avec impact commercial, les services rapides e-incubator et le consulting e-stratégie.

Crealogix est, sur le marché local suisse, le fournisseur leader de solutions d'e-business pour les sociétés "blue chip". Sur les marchés internationaux, Crealogix focalise sa croissance sur l'e-finance. Pour soutenir sa croissance en matière d'innovation, Crealogix collabore étroitement avec les Universités (voir évaluation tableau n° 7).

6.2. Evaluation du plan d'affaires de Performancebase.com

BusinessPlan du 10 décembre 1999 : Performancebase.com (USA) souhaite changer les interactions entre les sociétés et leurs employés. Pour ce faire, elle a créé une solution révolutionnaire de gestion des ressources humaines (RH). L'objectif de Performancebase.com est l'accroissement de la performance d'une entreprise et la satisfaction de ses employés, par la fourniture d'un système global de gestion des ressources humaines intégré, via internet, permettant à l'entreprise de gérer et d'administrer son personnel (voir évaluation tableau n° 8).

6.3. Evaluation du plan d'affaires de e-centives Inc

BusinessPlan du 28 juillet 2000 : cette société (USA) offre à ses clients une infrastructure de marketing direct en ligne, permettant à des distributeurs/commerçants d'accéder à leurs

clients ou clients potentiels à travers leur réseau de partenaires (web sites). Elle pense que la combinaison du ciblage, de la facilité de diffusion ainsi que de l'intégration dans son système (réseau) accroît l'efficacité des promotions (voir évaluation tableau n° 9).

6.4. Evaluation du plan d'affaires de Modex Thérapeutiques SA

BusinessPlan du 30 avril 1997 : Modex Thérapeutiques SA est une société suisse de biothérapeutique fondée en 1996, ayant pour but de trouver des thérapies pour certaines maladies humaines par la production et la commercialisation du fruit de ses recherches. Les domaines de recherche sont les thérapies génétiques du sang, de l'endocrine et des dysfonctionnements métaboliques. Les objectifs thérapeutiques de Modex sont de réduire les complications médicales liées aux fluctuations de pepsine ou de protéines dans le plasma, ceci permettant de prolonger la durée des interventions chirurgicales par l'usage de cellules " autorégulées". Les implantations devraient ainsi être facilitées, de même qu' une maîtrise des coûts et des risques d'infection.

Les objectifs de Modex sont de créer de la valeur ajoutée par l'exploitation des avantages liés à sa position de leader dans le domaine. Modex tente d'accroître encore son avantage concurrentiel (scientifique et financier) à travers des collaborations, licences et partenariats dans des projets sélectionnés (voir évaluation tableau n° 10).

6.5.Evaluation du plan d'affaires de InMotion Technologies Ltd

BusinessPlan de décembre 1999 : InMotion Technologies Ltd, fondée en 1998, est une société suisse qui " fait parler les images ". Elle montre le " non visible ", en créant des références et des standards dans les secteurs internet, émissions/reportages ainsi que pour les entraînements sportifs. InMotion a divisé son activité en deux secteurs : la **Business Unit Broadcast/internet** et la **Business Unit Trainer**. Pour se présenter au grand public, InMotion technologies a parfaitement su utiliser la télévision en tant que vitrine. Par ce même canal, elle a démontré aux professionnels du sport et de la communication l'immense potentiel qu'offrent ses technologies.

Ce savoir-faire et cet avantage concurrentiel sont liés à l'ensemble des personnes composant l'équipe dirigeante de InMotion Technologies Ltd. Les partenaires de l'entreprise l'ont d'ailleurs très bien compris puisqu'ils ont conditionné leur participation par le maintien de l'équipe dirigeante pendant 5 ans. La majeure partie des concurrents de InMotion sont actifs sur différents segments. Aucun n'est spécialisé en sport avec le know-how et l'expérience suffisants (voir évaluation tableau n°11).

7. Discussion

Les plans d'affaires des cinq entreprises émergentes de notre panel ayant été analysés et évalués, il s'agit maintenant, en observant les résultats, de vérifier notre hypothèse *la complémentarité des compétences et le mélange des cultures des membres de l'équipe de gestion sont deux composantes indispensables du plan d'affaires pour permettre une durée de vie de plus de trois ans.*

Parmi ces cinq entreprises, trois sont déjà cotées en bourse (e-centives, Inc. ; Modex Thérapeutiques SA ; Créalogix Holding AG). La quatrième prévoit son IPO pour 2002 (InMotion Technologies, Ltd). Quant à la cinquième, Performancebase.com, elle se trouve au début de son parcours. Il ressort donc que près de quatre de ces entreprises émergentes

ont atteint le palier «entreprise établie» et que la cinquième doit confirmer son potentiel de succès puisqu'elle n'est que dans sa deuxième année de vie.

Comme le souligne le résumé ci-dessous, les managers des entreprises étudiées sont conscients de l'importance de la qualité de l'équipe de gestion; les composantes telles que la «complémentarité des compétences» et le «mélange des cultures» sont intégrées lors de la conception de leur plan d'affaires. Cette importance transparait à l'analyse et à l'évaluation de ceux-ci, et l'on constate, par exemple, que nos six paramètres correspondent à des éléments des plans d'affaires. Ils sont même communiqués et utilisés en tant que facteurs clés de succès.

critères	Complémentarité des compétences				Mélange des cultures				Moyenne	
	Mix des compétences	Filières de formation du Mgr	Vision d'entreprise	Total	Moyenne	Partenariats	Qualités de communicateur	Mix (mélange) de cultures	Total	Moyenne
<i>sociétés</i>										
InMotion Technologies, Ltd	4	4	4	12	100%	4	4	4	12	100%
e-centives, Inc.	4	4	4	12	100%	3	4	4	11	92%
MODEX Thérapeutiques SA	4	4	4	12	100%	4	4	4	12	100%
CREALOGIX Holding AG	3	3	4	10	83%	3	4	3	10	83%
Performancebase.com	2	3	4	9	75%	1	4	2	7	58%
Moyenne des 5 sociétés	3.4	3.6	4.0	11.0	92%	3.0	4.0	3.4	10.4	87%
Moyenne des 100 StartUp	2.3	2.9	2.6	7.8	65%	2.6	2.8	2.3	7.8	65%
Ecart en %	32%	19%	35%	29%		13%	30%	32%	25%	

A l'étude de ces résultats, il apparaît que InMotion Technologies, Ltd ainsi que Modex Thérapeutiques SA, obtiennent le meilleur résultat avec un score absolu de 100% au total, ceci donc également dans les deux paramètres. E-centives, Inc. suit avec un résultat global de 96%, avoisinant le score absolu. La faiblesse toute relative se trouve au niveau du mélange de cultures, plus précisément au niveau des partenariats (3 points sur 4). Créalogix Holding AG avec un score de 10 (soit 83%) pour chacune des composantes, montre que l'intégration de celle-ci dans son plan d'affaires était importante. Nous constatons que les résultats obtenus par les cinq sociétés sont nettement supérieurs à ceux obtenus par les 100 entreprises émergentes ayant servi à tester les critères de notre grille d'évaluation. Pour chaque composante, la moyenne des 100 entreprises émergentes est de 7,8 alors que pour nos cinq start-up, la moyenne de la composante «complémentarité des compétences» est de 11 et celle du «mélange des cultures» est de 10,4. Ce résultat confirme que notre panel, composé en majorité d'entreprises émergentes ayant confirmé leur succès, a considéré les deux composantes comme indispensables (voir tableau n°12: situation des paramètres pour chacune).

Complémentarité des compétences

Les cinq sociétés ayant servi à vérifier notre hypothèse ont atteint une moyenne de 29% supérieure à l'échantillon utilisé dans le test de notre grille. Si nous analysons ces écarts par paramètre et par rapport à la moyenne des 100 entreprises émergentes, il en ressort les aspects suivants :

Mix des compétences	écart de + de 32%
Filières de formation du management	écart de + de 19%
Vision d'entreprise	écart de + de 35%

Mélange des cultures

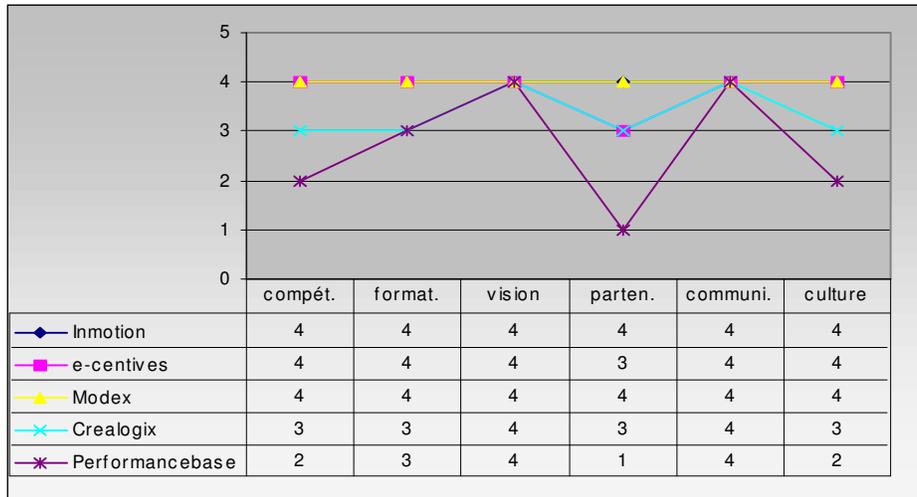
Dans ce domaine, la majorité des sociétés est consciente de l'importance devant être accordée aux partenariats. Par contre, tant le «mix (mélange) de cultures» que les «qualités de communicateur» sont deux paramètres sous-estimés ou ignorés des créateurs des 100 entreprises émergentes romandes. Les écarts se présentent comme suit:

Partenariats	écart de +de 13%
Qualités de communicateur	écart de + de 30%
Mélange (mix) de cultures	écart de + de 32%

Les dirigeants de quatre start-up sur les cinq ayant servi à vérifier notre grille, ont clairement tenu compte de l'importance de ces deux composantes lors de la création de leur société. La cinquième, Performancebase.com, laisse apparaître des faiblesses dans les paramètres «mix de compétences», «partenariats», «mix (mélange) de cultures». Ces lacunes ne sont peut-être que temporaires, étant donné qu'il s'agit de la plus jeune des cinq entreprises; elle se situe actuellement en fin de première étape de son cycle de vie et recherche son futur CEO. L'arrivée de cette personne pourrait amener de rapides et indispensables changements. Dans ce sens, la nouvelle stratégie de l'entreprise devrait être liée à la structure de l'équipe de gestion en intégrant les composantes analysées.

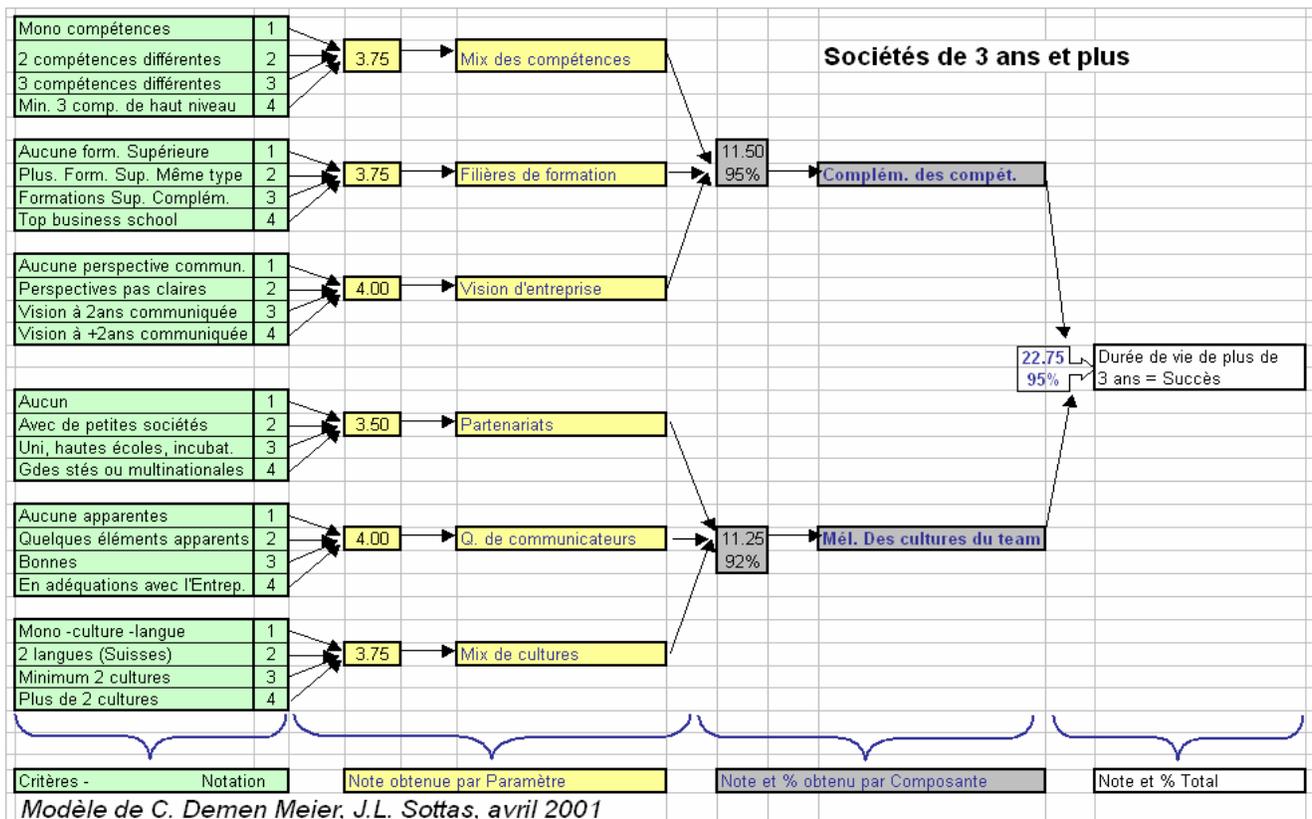
Afin de confirmer la situation de nos cinq entreprises émergentes, nous l'avons comparée à la situation des 100 entreprises émergentes romandes. Nous avons étudié le lien entre les trois catégories identifiées (moins de 51%, de 51% à 75%, et plus de 75% de conformité avec nos six paramètres), et leur âge (un an (1), deux ans (2), trois ans (3) et plus de trois ans (4)). Nous constatons que les sociétés dont le score total est inférieur à 51%, soit celles qui possèdent de grandes lacunes dans les composantes du «mélange des cultures» et de la «complémentarité des compétences», ne sont quasiment plus présentes une fois le cap des trois ans franchi.

Nous pensons que pour les managers de sociétés se trouvant dans la zone 51%-75% et ayant conscience de leurs faiblesses, il est tout à fait possible de prendre les mesures correctrices nécessaires afin de réunir les compétences assurant la viabilité de leur projet au-delà des trois ans. La lecture du diagramme (voir tableau n° 5 et 6) peut laisser penser que ce cas de figure est très proche de la réalité, car seule une minorité d'entreprises (au nombre de neuf) de plus de trois ans sont encore dans la catégorie intermédiaire. L'atteinte de la zone « de sécurité », soit plus de 75%, ne semble pas être un état de fait, mais plutôt le fruit d'un processus d'évolution des entreprises émergentes dont le point de départ serait « l'idée » pour tendre vers un vrai projet d'entreprise avec ses exigences de performances et de résultats.



L'analyse du plan d'affaires des cinq sociétés sélectionnées confirme également le lien entre les deux composantes du plan d'affaires et la durée de vie de l'entreprise. En effet, les quatre sociétés classées au-dessus de la barre des 75%, avec des scores individuels de 83 à 100%, sont toutes âgées de trois ans et plus.

Si nous reprenons l'analyse de ces quatre entreprises et si nous les traitons en commun, nous obtenons des notes allant de 3.50 à 4.00 par paramètre, ce qui, additionné, nous donne une note finale de 95%.



Nous pouvons donc affirmer que pour les cinq entreprises émergentes que nous avons étudiées, *la complémentarité des compétences et le mélange des cultures des membres de l' équipe de gestion sont deux composantes indispensables du plan d'affaires pour permettre une durée de vie de l'entreprise de plus de trois ans.*

8. Conclusion et limites

Nous avons limité notre sujet à l'analyse des tendances régissant l'environnement des nouvelles entreprises. Nous avons également fixé le rôle et la fonction d'un plan d'affaires et avons effectué une comparaison détaillée des différents modèles du plan d'affaires disponibles sur le marché. Au cours de notre étude, nous avons approfondi deux composantes de la qualité du team de management qui se sont révélées capitales pour la survie, donc pour le succès des jeunes entreprises. *Nous avons établi un lien entre un niveau performant de ces composantes et la durée de vie de trois ans des entreprises émergentes.* Il est évident qu'il serait possible d'identifier d'autres composantes pouvant compléter la reconnaissance de la qualité du team de management d'une entreprise émergente. Cet inventaire et l'analyse de ces composantes pourraient être le sujet d'une autre étude.

Les deux composantes que nous avons analysées se sont révélées être *la complémentarité des compétences et le mélange des cultures des membres du team de management.*

La complémentarité des compétences va de la mono compétence, qui présente de nombreux risques, à la complémentarité de trois ou quatre compétences de haut niveau, telles que les finances, le marketing, la technologie et la gestion. L' ensemble des compétences clés devraient être présentes dans l'entreprise. Par ailleurs, plus le niveau de ces compétences est élevé, meilleurs seront les résultats de l'entreprise. L'équipe qui ne présente qu'un type de compétences limite son potentiel de développement au même titre qu'une équipe composée de personnes ayant suivi le même style de formation. Quant à l' établissement fréquenté, le phénomène est identique: si tous les créateurs sont issus de la même école de gestion, leur approche du management sera assez similaire, car ils auront acquis une certaine forme de pensée commune. En ce qui concerne la vision d'entreprise, la clarté et la communication des objectifs stratégiques sont aussi des garants du succès. Il apparaît évident que si le team de management identifie clairement, dès le départ, quelle pourra être la " sortie " de son entreprise, la durée de vie de trois ans a toute les chances d'être atteinte.

Le mélange des cultures est essentiel pour survivre dans une économie globalisée. Les partenariats, surtout avec de grandes entreprises servant des marchés mondiaux, est indissociable d'une expansion rapide et profitable. Dans le même ordre d'idées, dans un monde où la circulation de l'information est primordiale, les qualités communicationnelles s' avèrent décisives. Il suffit d' observer les " success story " des entreprises émergentes pour constater qu'elles comptent toutes un communicateur performant dans leur team de management (R. Branson pour Virgin, G. Pélisson pour le groupe Accor, S. Job pour Apple). Quant au mélange (mix) des cultures, il permet de comprendre les différentes cultures que l'entreprise est amenée à rencontrer, que ce soit celles des clients, des fournisseurs, des autorités, des actionnaires, des collaborateurs, de même que des Stakeholders³⁷ de l'entreprise.

³⁷ Parties prenantes de l'entreprise

Nous avons effectué la vérification de notre hypothèse à travers l'analyse des plans d'affaires de cinq entreprises émergentes suisses et étrangères, âgées de 2 à 5 ans et actives dans différents domaines de la nouvelle économie. Les résultats obtenus se sont avérés tout à fait pertinents dans la mesure où les conclusions tirées de notre analyse reflètent la situation actuelle de cent autres sociétés de Suisse romande.

Le premier objectif du développement de notre grille d'évaluation est de fournir aux investisseurs un outil complémentaire aux traditionnels instruments d'analyse financière et de performance d'entreprise. Notre outil offre une nouvelle perspective à l'interprétation d'un plan d'affaires et permet de mettre en évidence les lacunes éventuelles d'une entreprise. Notre grille sensibilise ainsi sa direction sur les aspects découlant de la complémentarité des compétences et du mélange (mix) des cultures. Notre modèle n'ayant pu être testé que sur cinq plans d'affaires, nous recommandons des études complémentaires afin d'intégrer davantage d'informations à ce processus d'évaluation. InMotion Technologies, e-centives Inc., MODEX Thérapeutiques SA, CREALOGIX Holding AG sont aujourd'hui toujours présentes grâce à la conjonction de trois classes de facteurs clés de succès :

- la qualité de leur management (représentée par le score de 95% obtenu ci-dessus),
- une gestion financière performante,
- un bon équilibre marché / produits-services,
- un avantage technologique.

Le second objectif est de mettre à disposition des entrepreneurs un instrument simple, utile et efficace, leur permettant de vérifier si leur plan d'affaires est complet, s'il tient bien compte de tous les risques liés aux deux composantes essentielles, afin de les transformer en facteurs clés de succès pour leur entreprise. Nous avons constaté, tout au long de cette étude, que le phénomène d'entreprise émergente était trop récent pour disposer d'analyses offrant suffisamment de recul. Les statistiques à disposition sont quasiment inexistantes, et les changements rapides de ce secteur d'activités sont susceptibles de remettre rapidement en cause certaines certitudes. Ceci nous a contraints à travailler par exploration et comparaison. Cependant, des structures commencent à se mettre en place dans le but d'étudier ce phénomène de manière plus approfondie. D'ici deux ans, il sera possible d'effectuer des recherches basées sur des statistiques fiables.

Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié deux composantes reflétant le facteur non financier essentiel sélectionné. Cependant, pour une étude de plus grande envergure, il serait intéressant d'aborder simultanément d'autres composantes qui pourraient avoir un lien avec les deux composantes choisies, ainsi qu'une influence sur le facteur essentiel. Cette étude devrait démontrer leurs corrélations, et être complétée par une analyse des interrelations entre les facteurs financiers et non financiers.

Nous recommandons aux intervenants de prendre nos résultats en considération en tant qu'indication d'une tendance, puisqu'ils se confirment auprès des cinq entreprises émergentes étudiées, ainsi qu'auprès des 100 entreprises émergentes romandes sur lesquelles nous avons testé notre grille d'évaluation.

9. Bibliographie

Partie 1 : Littérature & Publications

- Serieyx H, " La nouvelle excellence "
- Andersen A., Arthur Andersen AG, Zürich, CH, 1996, " Plan d'affaires & financing proposals "
- Clayton M., Harvard Business School Press, Boston, USA, 1997, " The innovator's Bilemma "
- Cooper R.G., Perseus Press, 1993, " Winning at new products : accelerating the process from idea to launch "
- Crédit Suisse, Crédit Suisse, Zürich, CH, 1997, " Der Plan d'affaires, eine Praxisorientierte Wegleitung "
- European Comission, The innovation programme, Brussels, BE, 1998, " Preparing a Technology Plan d'affaires "
- Gladstone D., Prentice Hall, Engelwoodcliffs, GB, 1998, " Venture Capital Investing "
- Kurb T., Marchesi H., Ilar D., McKinsey & Co, Inc., Companies for tomorrow, Zürich, CH, 1998, " Starting up "
- Malangré H., Eschweiler O., Aachen, D, " Existenzgründung mit der IHK "
- Cressy R., Warwick Business School, Coventry, GB, " Small Firm Failure - Failure to found or failure to learn by doing "
- Julien P. A., Presses de L'Université du Québec, Québec, 1996, "Mondialisation de l'économie et PME québécoises"
- Lewis A. P. Jr., Wichita State University, Fairmont, USA, " Preventive Failure – Promotion success "
- Moll G., PricewaterhouseCoopers, Zürich, CH, 2000, " Nouvelles règles du jeu pour le nouveau millénaire "
- Bhidé A., Oxford University Press, USA, 2000, " The origin and evolution of new business "
- Gibbons B.J., Amacom, USA, 2000, " Show him your plan d'affaires "
- Vanat L., Macculi S., Sen JD. , PricewaterhouseCoopers, Zürich, CH, 2000, " Etude des faillites en Suisse romande 1995-1999 "
- Ibrahim AB., Goodwin JR., American Journal of Small Business, USA, 1986, "Perceived causes of success in small business "
- Sapioenza HJ., Grimm CM., Baylor University, Hankamer School of Business Fall, USA, 1997, "Founder characteristics, entreprise émergentprocess, and strategy/structure variables as predictors of shortline rail road performance"

Partie 2 : Presse

- Le Temps (quotidien) & PME Magazine (hebdomadaire), supplément spécial, Genève, CH, octobre 2000, " Panorama 100 entreprise émergentes romandes "
- Dufour N., (journaliste économique) Le Temps (quotidien), supplément No 19, Genève, CH, octobre 2000, " Sciences et multimédia "
- Dufour N. (journaliste économique), Vittoz B. (Prés. Fondation PSE)Le Temps (quotidien), Genève, CH, septembre 2000, " A l'EPFL, l'incubateur de jeunes entreprises tourne à l'élevage industriel "
- Meyer T., Cossin D (professeur HEC post grade MoT Lausanne), Le Temps (quotidien), Genève, CH, août 2000, " La multiplication des entreprise émergentes a bouleversé leur financement "
- Laïdi A., Management (mensuel), Paris, F, décembre 2000, " pas très net tout ça "

Bonvin J., Le Temps (quotidien), Genève, CH, juillet 2000, “ C’est décidé dans un an nous vendons notre entreprise émergente ”

Benoit-Godet S., Delay P. (Lombard Odier & Cie), Le Temps (quotidien), Genève, CH, août 2000, “ Aux Etats-Unis, la liste des strat-ups en faillite s’allonge ”

Cohen R. (Consultant EPFL, UNIGE), PME Magazine (hebdomadaire), Genève, CH, mars 2001, “ Le succès des dotcom est parfois prévisible ”

Haeberli D., Couchepin P. (Conseiller fédéral), Le Temps (quotidien), Genève, CH, octobre 2000, “ Réponse aux doléances des entrepreneurs de la Nouvelle Economie ”

Bonvin J., PME Magazine (hebdomadaire), Genève, CH, juin 2000, “ C’est le moment de vendre votre entreprise ”

Deruaz A., Le Temps (quotidien) Genève, CH, novembre 2000, “ Un séminaire pour montrer qu’ancienne et nouvelle économies se confondent, ”Venture Planning Associates, Venture Capital Report, “ Venture Capital Basics & Business Development ”

Cohen R. (Consultant EPFL, UNIGE), PME Magazine (hebdomadaire), Genève, CH, septembre 2000, “ Le chaînon manquant qui tue les projets ”

Julien P. A. et Ndiambou R., Journal l’Union , 31mars &31avril 2001, Colloque de Libreville, Gabon, mai 2001, “ Faire émerger une véritable classe d’entrepreneurs ”

Julien P. A., Presses de l’Université de Québec, Québec, “ Entrepreneariat, développement du territoire et appropriation de l’information ”

Marcotte C. et Julien P.A., Presses de l’Université de Québec, Québec, “ Partage de l’information et performance de coentreprises implantées par les PME québécoise dans les pays en développement ”

Aissaoui M., Bouillin A., Noguès MP., Management (mensuel), Paris, F, décembre 1999, “ Se mettre à son compte ” & “ Le plan d’affaires qui séduit les investisseurs ” & “ Profil type recherché : technicien pointu et manager international ” & “ La boîte à outils du créateur d’entreprise ”

Lioulias P., L’Agefi (mensuel), supplément Haute Finance, Genève, CH, juin 2000, “ Venture capital ”

Garessus E., L’Agefi (mensuel), supplément Haute Finance, Genève, CH, juin 2000, venture capital, Friedli P. CEO de New Venturetec ‘Ne s’attarder ni sur le prix, ni sur le plan d’affaires ”

Delaye F., L’Agefi (mensuel), supplément Haute Finance, Genève, CH, juin 2000, venture capital, Ronchi G. CEO de EFT Group ‘Dans la réussite d’une entreprise émergente il n’y a qu’un secret, le management, le management, le management ”

Delaye F., L’Agefi (mensuel), supplément Haute Finance, Genève, CH, juin 2000, venture capital, Wood B. CEO de Alta Berkeley ‘En matière de technologie, 90% des erreurs sont commises dans le marketing ”

Loeffler D., CCSO Centre CIM de Suisse Occidentale, Fribourg, CH, 2000, The Harmony Consortium, “ Coping with the complexity of Business Innovation ”

Modiano L., Futuribles n° 270, décembre 2001, Paris, “ Les entreprises françaises dans les années 2000 : Les tendances, les enjeux et les stratégies ”

Aissaoui M., Damour P., Management (mensuel), Paris, F, février 2001, ‘Les plus belles entreprise émergente d’Europe, les voici ! ”

Delaye F., L’Agefi (mensuel), supplément Haute Finance, Genève, CH, juin 2000, venture capital, Burger-Calderon M. Fondateur d’APAX ‘Ce n’est plus l’argent qui manque, il y en a plus qu’il n’en faut ”

Delaye F., L’Agefi (mensuel), supplément Haute Finance, Genève, CH, juin 2000, venture capital, Schmidt JB. Président de Sofinnova ‘Un acteur majeur du capital -risque en Suisse ”

Aissaoui M., Management (mensuel), Paris, F, juillet 2000, "Cette équipe vaut un demi - milliard "

Girod D., PME Magazine (hebdomadaire), Genève, CH, janvier 2001, " Pour une véritable démographie des entreprises "

Aissaoui M., Management (mensuel), Paris, F, juin 2000, "Lancer sa entreprise émergente : les étapes d'une course de fond "

Deruaz A., Roulet C., Le Temps (quotidien) Genève, CH, septembre 2000, " La Suisse Romande, petit paradis de la Nouvelle Economie "

Letessier I., Capital (mensuel), Paris, F octobre 2000, "Partir dans une entreprise émergente, réfléchissez bien avant de signer "

Villard . N., Capital (mensuel), Paris, F, août 2000, La fête est finie "

Partie 3 : Internet

Etude d'avocats Tavernier Tschanz " Comment se prémunir contre les vols de Plan d'affaires " www.tavernier-tschanz.com

Albert P., Intervenant au Céram Sophia Antipolis et co-auteur de l'ouvrage " Les entreprise émergente high-tech " www.vnunet.fr/VNU2/ent/dossier/emodeles

PME Magazine, " Dossier technique pour réussir son plan d'affaires " www.pme-affai.ch

Journal du professionnel, Cahier pratique No 3, " Le plan d'affaires ou plan de développement est devenu le ticket d'entrée obligé ... " www.jdpro.net/jdp/cahiers/cahiers49.html

UBS, Modèle de plan d'affaires, www.ubs.ch

Crédit Suisse, Modèle de plan d'affaires, www.creditsuisse.ch

Hassid G., Journaliste économique, JDNet journal du net, avril 2001, www.journaldunet.com

Banque Pictet, www.pictet.com/fr/news/pictet9.html?news=1

Banque Sarasin, www.sarasin.ch/sarasin/show/main/public/1.1015.1000385-1-1.00.html

APCE, Agence Pour la Création d'Entreprise, www.insee.fr

Base de donnée Proquest, donne accès aux parutions de la Baylor University, www.global.umi.com

PME Magazine, Web Europe Business 2000, " Méthodologie de la création " www.pme-affai.ch/dos_tech_29/

Network News, e-journal dont de thème central est la nouvelle économie, www.vnunet.fr

D'après une recherche de Christine Demen Meier, professeur de marketing à l'Ecole Hôtelière de Lausanne (Suisse), et Jean-Louis Sottas, Directeur national des ventes, Emmi, © EHL-FORUM, No 3, Décembre 2003. Email : christine.demen-meier@ehl.ch