



L'effet de l'appartenance à un «cluster» sur la  
communication des jeunes entreprises de  
haute technologie françaises auprès de leurs  
clients et investisseurs

**MÉMOIRE**

Présenté comme exigence partielle

de la Maîtrise en Administration des Affaires Recherche

Par

**Élodie Devillers**

*Décembre 2009*

# UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

## Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 -Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je souhaite, tout d'abord, remercier tous les participants de l'étude qui m'ont généreusement fait part de leur expérience et, sans quoi, l'étude n'aurait jamais pu être réalisée.

Je tiens à remercier mon directeur de recherche Roy Toffoli pour m'avoir orienté au cours de mes recherches et d'avoir contribué à la réalisation de ce projet.

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté de m'accorder de leur temps afin de me prodiguer leurs précieux conseils.

Je remercie également l'ensemble de mes professeurs du MBA Recherche, qui à travers leurs enseignements, m'ont permis de développer les outils nécessaires pour un travail de recherche.

Enfin, je remercie tout particulièrement ma famille et mes amis pour m'avoir soutenue tout au long de ce projet.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
RÉSUMÉ .....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
LA MISE EN CONTEXTE .....	2
1.1. Les caractéristiques du marché des hautes technologies .....	5
1.2. Les caractéristiques des petites entreprises de haute technologie.....	11
1.3. Les caractéristiques des consommateurs de haute technologie .....	13
1.4. Les caractéristiques des employés de haute technologie .....	18
1.5. Les partenariats et alliances stratégiques.....	18
1.6. Les caractéristiques du financement des PME de haute technologie européennes .....	21
1.7. Les caractéristiques du marché des PME de haute technologie françaises...	23
1.7.1. La situation du marché des hautes technologies français et européen .....	23
1.7.2. La situation des PME en France et en Europe .....	24
1.7.3. La situation des PME de haute technologie françaises' .....	25

1.7.4.	Les barrières au développement des PME de haute technologie françaises.....	27	
1.7.5.	L'intervention du gouvernement.....	29	
1.8.	Conclusion.....	30	
CHAPITRE II			
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....			31
2.1.	La première phase de l'étude exploratoire.....	31	
2.1.1.	Les objectifs.....	31	
2.1.2.	La méthodologie.....	32	
2.1.3.	Les interrogations.....	32	
2.1.4.	L'échantillon.....	33	
2.1.5.	Les guides d'entretiens.....	34	
2.1.6.	Les remarques au cours du processus de collecte des données.....	35	
2.1.7.	Les résultats.....	37	
2.1.8.	Les moyens de communications utilisés par les PME de haute technologie françaises.....	40	
2.1.9.	Les modes de financement des PME de haute technologie françaises.....	41	
2.2.	La problématique.....	42	
2.3.	Conclusion.....	44	

4.2. Les questions de recherche.....	69
4.3. Conclusion.....	70
CHAPITRE V	
LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	71
5.1. Le choix de la méthode d'analyse .....	71
5.2. L'unité d'analyse.....	73
5.3. L'échantillon.....	75
5.4. L'«instrumentation» .....	78
5.5. Conclusion .....	79
CHAPITRE VI	
L'ANALYSE ET LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	80
6.1. La description du terrain.....	80
6.1.1. La collecte des données.....	80
6.1.2. La typologie des répondants.....	81
6.1.3. Les relations entre les acteurs de l'«écosystème».....	94
6.2. Les résultats des questions de recherche .....	95
6.2.1. L'effet de l'appartenance à un «cluster» sur le changement d'attitude.....	95
6.2.2. L'effet de la source de la communication .....	96
6.2.3. L'adaptation du contenu de la communication .....	99

6.2.4. L'exposition de la communication à la cible .....	100
6.3. La présentation des autres résultats.....	102
6.3.1. La communication .....	102
6.3.2. Les «clusters» .....	104
6.3.3. La sensibilisation au marketing des entrepreneurs.....	106
6.4. Conclusion .....	107
CHAPITRE VII	
LES DISCUSSIONS ET CONCLUSIONS DE LA RECHERCHE .....	108
7.1. La discussion des résultats .....	108
7.2. Les implications de la recherche.....	112
7.2.1. Les implications managériales .....	112
7.2.2. Les implications politiques .....	117
7.3. Les limites de la recherche.....	119
7.4. Les pistes de recherches futures .....	120
7.5. Conclusion .....	121
CONCLUSION .....	122
BIBLIOGRAPHIE.....	124
ANNEXES .....	130

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 1 Le contexte et les parties prenantes des PME de hautes technologies françaises.....	3
Figure 2 : La part des PME dans l'ensemble industrie-commerce-services français en 2000 .....	23
Figure 3 : La hiérarchie des effets lorsque l'effort est élevé (Hoyer et MacInnis, 2003).....	56
...	60
Figure 4 : Le cadre conceptuel.....	

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1 : Les moyens de communication utilisés par les jeunes entreprises de hautes technologies françaises de l'étude .....	79

## RÉSUMÉ

Désireux d'ancrer ce travail de recherche dans la réalité, nous sommes directement allés chercher la problématique des PME (Petite et Moyenne Entreprise) de hautes technologies françaises sur le terrain en rencontrant, lors d'une phase préliminaire, les experts de ce domaine. Les résultats de ces entretiens nous ont, par la suite, incités à vouloir aider ce type d'entreprises, lors de sa phase d'amorçage, à atteindre le marché commercial et financier, grâce à des solutions de communication. D'après de nombreuses études empiriques, la stratégie des «clusters» permet à ses membres d'accéder plus facilement à leurs clients et investisseurs. Malgré l'importance de la littérature développée sur ce modèle ainsi que sur la communication et sur le démarrage d'entreprise, et notamment dans le milieu des hautes technologies, aucune étude n'a été réalisée afin d'analyser l'impact des «clusters» sur la communication de ce type de PME. De fait, une étude exploratoire a, ici, été réalisée auprès de 31 répondants afin d'identifier son influence sur la dite communication de ces entreprises en termes d'attractivité et de crédibilité de la source, d'adaptation du contenu et d'exposition à la cible. De manière générale, l'étude a démontré que, contrairement à la littérature, la stratégie de «cluster» n'a pas d'influence positive sur la communication de ce type de PME envers leurs clients. Conformément aux recherches précédentes, cependant, elle a une influence positive sur leur communication envers les investisseurs. Il est toutefois important de souligner que les résultats sont dépendants du type de «clusters» auquel appartient l'entreprise, ainsi que de l'expérience du milieu commercial et financier de ses dirigeants. L'impact de la stratégie de «cluster» est le plus significatif lorsqu'il s'agit de l'accompagnement, sous forme de «coaching», d'un dirigeant, ayant un profil technique, par un entrepreneur ayant une expertise dans le domaine de cette PME.

Mots clés : Haute technologie, PME en amorçage, stratégie de cluster, communication, France.

## INTRODUCTION

L'objectif de ce travail de recherche est d'aider les entreprises de haute technologie françaises en phase d'amorçage à atteindre leurs clients et investisseurs grâce à des solutions de communication. D'après la littérature, la stratégie de «cluster» permet à ses entreprises membres d'être plus compétitives et donc d'accéder plus facilement le marché commercial et marché financier. En raison d'un manque de recherche effectuée à ce sujet, la présente étude a cherché à déterminer si cette stratégie a un impact positif sur la communication de ces entreprises spécifiques en termes de crédibilité et d'attractivité de la source de communication, d'adaptation du message, d'exposition à la cible et en somme, sur l'efficience de celle-ci. Afin de rendre ce travail utile, une première phase de l'étude exploratoire a été, réalisée auprès de 15 experts des jeunes entreprises de haute technologie françaises avec pour objectif d'extraire de la réalité la problématique actuelle de ces PME (Petites et Moyennes Entreprises). La deuxième phase de l'étude exploratoire sous forme d'entretiens semi-directifs, a été réalisée auprès de 31 sujets de trois natures différentes, permettant donc une triangulation des informations, afin d'évaluer l'impact de la stratégie de «cluster» sur la communication des dites entreprises. Le travail est divisé en six parties. Nous avons choisi de commencer par la mise en contexte du quotidien des jeunes entreprises de haute technologie françaises étudiées. La deuxième partie relate tout le processus de la recherche de la problématique mis en place à travers la réalisation et les résultats de la première phase de l'étude exploratoire. Ensuite, vous trouverez la revue de la littérature de la stratégie de «cluster» et de la communication. La partie suivante présente le cadre conceptuel et les questions de recherche. La cinquième partie expose la méthodologie de recherche choisie à savoir, une étude exploratoire qualitative. Puis, nous présentons et analysons les résultats des entretiens. Nous concluons notre analyse par une discussion des résultats en présentant les différentes implications que nous pouvons en tirer ainsi que les limites et les pistes de recherche futures.

## CHAPITRE I

### LA MISE EN CONTEXTE

La première étape du travail fut de recueillir le maximum d'informations possible dans la littérature afin d'avoir une vision complète de l'environnement dans lequel évolue les petites et moyennes entreprises (PME) de haute technologie françaises. Dans cet objectif, nous avons identifié tous les éléments faisant partie de cet environnement, notamment en termes de contextes particuliers et de parties prenantes, représentés dans la figure 1.

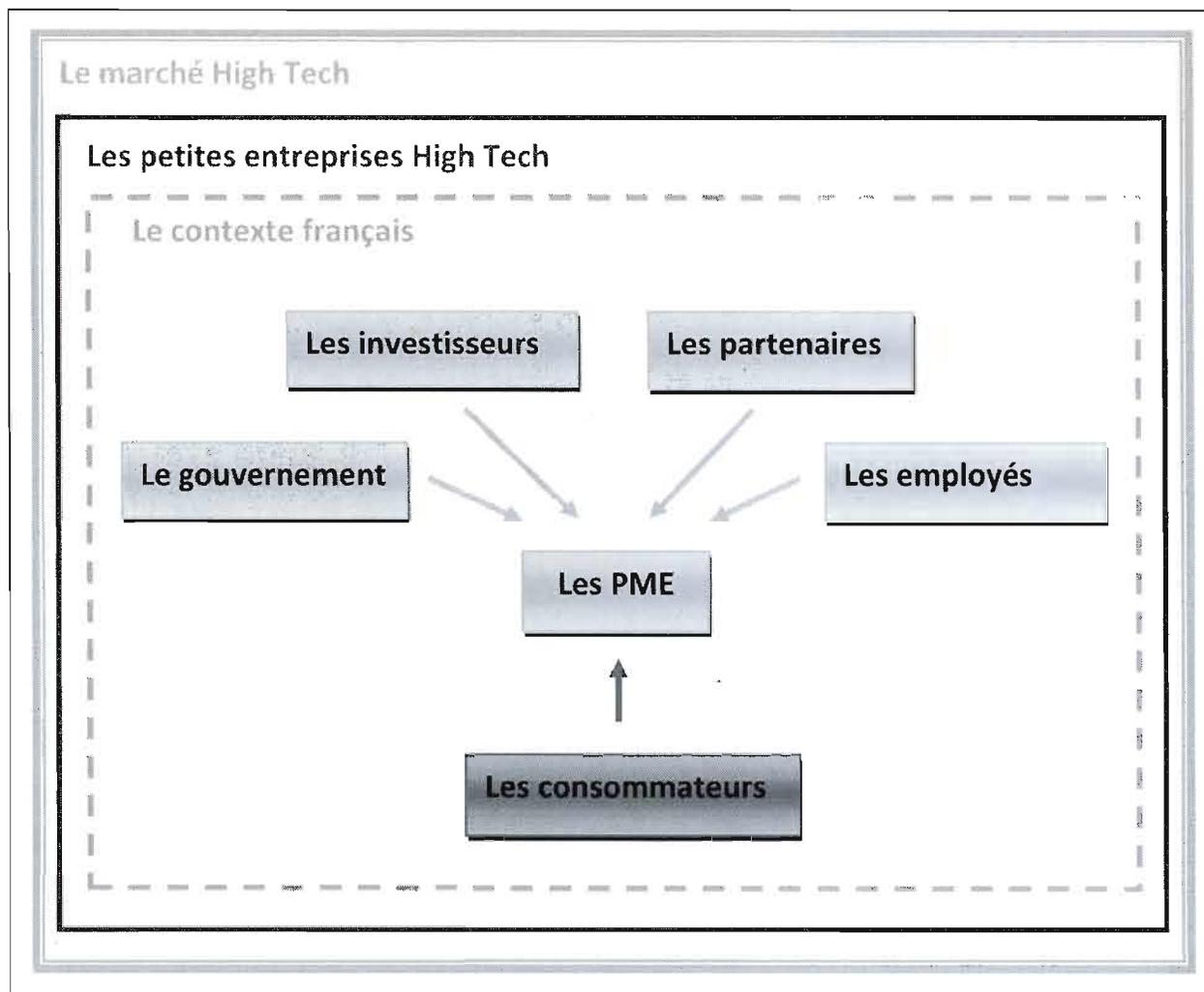


Figure 1: Le contexte et les parties prenantes des PME de haute technologie françaises

Les petites et moyennes entreprises (PME) de haute technologie françaises sont constituées de trois éléments essentiels à prendre en compte. Tout d'abord, elles font partie du marché des hautes technologies. Ensuite, elles ont les particularités des petites entreprises. Enfin, elles vivent dans l'environnement économique et culturel français.

En utilisant la méthode du tamis, nous étudierons dans une première partie les spécificités du marché des hautes technologies. Ensuite, nous approfondirons en analysant les caractéristiques des petites entreprises qui évoluent dans ce marché.

A l'intérieur de ces deux contextes particuliers, se trouvent les acteurs du marché, en d'autres termes, les parties prenantes des PME de haute technologie françaises telles que : leurs clients, leurs employés, leurs investisseurs et leurs partenaires. Une partie sera donc consacrée à chacune d'entre elles afin d'avoir plusieurs visions différentes de la situation.

Enfin, appuyé sur de nombreuses statistiques un portrait complet des PME de haute technologie françaises sera donc réalisé en intégrant les particularités du contexte français, notamment avec l'analyse de la dernière partie prenante : le gouvernement.

### 1.1. Les caractéristiques du marché des hautes technologies

Tout d'abord, par mesure de clarté, une entreprise est considérée comme de haute technologie dans la mesure où elle est très innovante ou à fort coefficient de recherche et développement ou qui utilise des techniques de production sophistiquées ou complexes. Afin de déterminer si une PME est de haute technologie ou non, nous pouvons donc nous référer à quelques indicateurs, tels que les indicateurs sur les intrants en matière d'innovation (dépenses de R&D, intensité de la R&D...), les indicateurs de la capacité d'innovation (nombre de brevets) et les indicateurs de production en matière d'innovation (part du chiffre d'affaires attribuable à l'innovation, recettes par la ventes de brevets, de licences et de savoir-faire...).

Concernant le contexte dans lequel évoluent ces entreprises, nous pouvons dire que le marché des hautes technologies est l'environnement le plus risqué, complexe et instable auquel une entreprise peut être confrontée. Il s'agit d'un univers où les cycles de vie des produits sont très courts et où les changements radicaux et les budgets de R&D sont très élevés. Par conséquent, le marché est incertain, la concurrence est volatile, le coût des produits est très élevé au début, d'où de grandes difficultés pour déterminer le prix d'une nouvelle technologie et tout ceci dans un environnement de globalisation intense. En somme, un marché où de grandes qualités de gestionnaire sont nécessaires pour réussir.

Selon Le Nagard et Manceau (2005), le processus d'innovation dans l'entreprise peut être provoqué par deux phénomènes distincts : la technologie (découverte d'un nouveau procédé, invention) ou le marché, avec l'observation d'une demande insatisfaite.

- Dans de nombreuses situations, c'est une évolution de la technologie ou des processus de fabrication qui donnent lieu à l'innovation. Ce cas de figure est habituellement désigné sous le terme de «technology push». Pour illustrer, le Walkman est né du développement de capacités de miniaturisation des composants chez Sony. Plus précisément, dans les approches émanantes de la technologie, le processus d'innovation part d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau procédé technique, sans que l'on sache forcément au départ à quoi ils pourront servir et s'ils intéresseront le

marché. Le rôle du marketing est alors délicat. Il doit identifier une application de la technologie qui réponde à une attente du marché, influencer la mise au point du produit et élaborer un plan de lancement qui explique aux clients en quoi consiste ce nouveau produit qu'ils n'attendaient pas forcément. Il faut alors stimuler la demande par un travail pédagogique expliquant l'utilité du produit et parfois offrir des conditions très avantageuses au départ pour inciter les clients à l'acheter.

- L'autre cas, souvent appelé «market pull», correspond à l'approche marketing traditionnelle. C'est l'étude du marché, des comportements et des insatisfactions des consommateurs face aux produits existants, qui donne des idées pour concevoir de nouveaux produits. Ici, la légitimité du marketing est beaucoup plus évidente lorsque le marché est à l'origine de l'idée. À travers l'observation et l'étude régulière des comportements et des perceptions, on identifie des insatisfactions et des souhaits inassouvis auxquels on décide de répondre par un nouveau produit. Les services de R&D et d'ingénierie travaillent ensuite pour élaborer une innovation qui réponde aux besoins identifiés. Le rôle du marketing consiste à assurer tout au long du processus de conception que les prototypes répondent bien au cahier des charges initiales et que l'on ne s'éloigne pas de l'idée de départ. Le marketing est aussi chargé d'élaborer les conditions de commercialisation de l'innovation mais la tâche est facilitée par le fait qu'elle répond à un besoin du marché.

Notons cependant que les entreprises choisissent rarement une démarche plutôt qu'une autre de manière délibérée. C'est souvent leur culture d'entreprise orientée vers la technique ou le marketing et le secteur d'activité qui déterminent les processus, même si les entreprises peuvent l'influencer par le montant de leurs investissements dans les études de marché amont et la recherche et développement.

Enfin, ces deux approches traitent inévitablement la question du degré d'innovation du produit proposé par rapport aux offres existantes. Schématiquement, on évoque souvent l'approche de

«market pull» pour les produits dans la continuité de l'existant et celle de «technology push» pour les innovations radicales ou de rupture.

Par mesure de clarté, Le Nagard-Assayag et Manceau (2005) ont réalisé une typologie des nouveaux produits à consulter en annexe 1. Grâce à celle-ci, nous pouvons identifier quatre sortes d'innovations selon le degré technologique de l'innovation et le degré d'innovation comportementale, c'est-à-dire si le nouveau produit modifie ou non les habitudes de consommation. Remarquons aussi que les caractéristiques distinctives par rapport aux produits existants peuvent être fondées sur de nombreux éléments : la technologie (par exemple la téléphonie mobile), la performance (nouveau microprocesseur plus performant), le design et l'apparence du produit (iMac coloré différent des autres PC beiges ou gris), ou encore des éléments perceptuels liés à la marque et à l'image (ballon de football Hermès).

D'après cette typologie, nous pouvons tout d'abord distinguer sur l'axe horizontal le continuum existant entre les innovations radicales et incrémentales.

#### Les innovations radicales

Une innovation de rupture ou dite «radicale», est une innovation qui va révolutionner à la fois les pratiques des consommateurs et celles de l'industrie où elle se trouve : l'innovation va provoquer une réelle révolution. Par exemple, l'utilisation d'une voiture électrique pour le consommateur est synonyme de changements de ses habitudes d'utilisation de son véhicule. Premièrement, l'autonomie limitée de la voiture électrique va restreindre le consommateur à une utilisation sur de plus courtes distances, notamment en raison du manque actuel de points de ravitaillement en électricité. De plus, le ravitaillement en électricité de la voiture est beaucoup plus long qu'un ravitaillement en carburant classique et nécessite un certain apprentissage de la part du consommateur. Du côté de l'industrie, le processus de production est en grande partie changé en raison de la modification de la source énergétique du moteur des voitures.

Selon la théorie du dilemme de l'innovateur de Moore (2004), une innovation de rupture est un produit pour lequel il n'y a pas encore de demande et qui a à ses débuts une performance

inférieure au produit actuel. Dans le cas de la voiture électrique, nous pourrions donc dire que son manque d'autonomie par exemple prouve bien, qu'à l'heure actuelle, les voitures électriques sont moins performantes que les voitures classiques, d'où une faible demande de la part des consommateurs. Le dilemme réside donc dans le fait qu'à court terme l'entreprise innovante ne doit pas écouter ses consommateurs (qui n'ont d'intérêt que pour le produit actuel) et persévérer pour viser un bel avenir à long terme quand le nouveau produit aura rendu le produit actuel obsolète. Tel est le cas de l'entreprise Toyota qui mise aujourd'hui toute sa stratégie sur les voitures hybrides, en investissant massivement en R&D et en études de marché, alors que les consommateurs pour l'instant ne sont pas prêts pour ce nouveau produit. Dans une telle situation, si un jour le marché devient prêt, alors Toyota aura un net avantage comparatif sur ses concurrents et dominera largement le marché.

#### Les innovations incrémentales

A l'opposé, les innovations incrémentales s'inscrivent dans la continuité de l'existant, tant au plan technologique que comportemental. Il s'agit de la grande majorité des nouveaux produits commercialisés, même si leur style ou leur performance les font percevoir comme novateurs par le marché. Les technologies incrémentales ont la particularité d'avoir un prix bas au lancement, elles connaissent moins de résistance à l'adoption auprès des consommateurs, l'accès au grand public est plus facile et elles ne sont pas seulement réservées aux professionnels. Par exemple, l'apparition de la brosse à dents électrique. Dans ce cas, alors que pour les industriels la fabrication des brosses à dents électriques a représenté un changement important dans leur processus de production par rapport à la fabrication de brosse à dents classiques, pour les consommateurs l'adoption de ce nouveau produit n'entraîna pas de changement important dans leur façon de se laver les dents.

D'après la typologie deux autres types d'innovations existent.

#### Les innovations technologiques

Il s'agit de produits ou services fondées sur une nouvelle technologie mais qui ne bouleversent pas radicalement les habitudes des clients. Par exemple, les lecteurs DVD sont utilisés globalement comme des magnétoscopes et les CD audio ont la même fonction que les disques vinyles. Ces innovations s'accompagnent avant tout d'un risque technique lié à la maîtrise d'une nouvelle technologie et à son acceptation par le marché. Du point de vue commercial, si les bénéfices de la nouvelle technologie sont perceptibles par les clients, les freins à l'adoption du nouveau produit sont inférieurs au cas d'une innovation radicale dans la mesure où il n'exige pas de changement majeur des habitudes d'utilisation.

#### Les innovations comportementales

Pour finir, il existe des innovations qui n'ont pas demandé d'effort technique mais qui provoquent de gros changements dans le comportement des consommateurs. C'est le cas des cosmétiques pour hommes, ou des yaourts à boire susceptibles d'être utilisés hors du domicile voire en marchant et non plus avec une cuillère devant une table. Ces innovations s'accompagnent alors principalement d'un risque commercial, soit parce que la nouvelle cible visée n'est pas séduite par le produit, soit parce que les clients n'acceptent pas de modifier leurs comportements.

Du côté de l'entreprise, une innovation peut engendrer quatre sortes de conséquences (Moore, 2005) (annexe 2). Premièrement, il est primordial de savoir que plus de 50% des innovations conduisent à des pertes pour l'entreprise. Dans les autres cas, trois situations peuvent se produire : la différenciation de l'entreprise, la neutralisation des concurrents ou l'amélioration de la productivité. Pour arriver à ces trois derniers objectifs, l'entreprise doit être armée de trois éléments primordiaux : la compétence principale (son avantage comparatif), l'analyse concurrentielle (savoir veiller la concurrence) et la maturité de la catégorie (le timing).

Enfin, il est important de noter que la perception de l'innovation de la part du producteur et du consommateur n'est pas la même. En effet, Gourville (2003) nous explique que la perception d'une innovation par le producteur est neuf fois supérieure à celle du consommateur. D'après Le Nagard et Manceau (2005), lorsqu'une entreprise développe et commercialise un nouveau produit, il est important pour elle de déterminer à quel cas de figure son produit correspond en utilisant les différentes distinctions de la typologie. Cela suppose de voir le futur produit avec les yeux des clients pour déterminer dans quelles mesures il serait perçu comme novateur et s'inscrirait dans les normes de consommation existantes. Or, les responsables en charge du projet ont très souvent tendance à surestimer le degré d'innovation perçu par le marché parce qu'ils sont focalisés sur ce qui les différencie des produits existants sans forcément se rendre compte que ces éléments ne sont pas perçus ou valorisés par le marché. Or le degré d'innovation d'un produit tel qu'il est perçu par le marché influence son processus d'adoption par les clients et par conséquent la manière dont l'entreprise doit le développer et le lancer.

Le tableau de Jakki Mohr et al. (2005) présent en annexe 3 illustre bien ce décalage. D'après ce tableau, nous pouvons souligner qu'une innovation n'est classée comme radicale que si les producteurs et les consommateurs la perçoivent comme telle, sinon il s'agit d'une illusion ou d'un fantôme. Notons cependant que selon le type de produit, le classement dans une des quatre catégories n'est pas toujours évident.

## 1.2. Les caractéristiques des petites entreprises de haute technologie

Suite à de nombreuses recherches effectuées en Europe entre 1998 et 1999, plusieurs points particuliers apparaissent concernant les PME de haute technologie en comparaison avec les PME classiques.

- En moyenne, les PME de haute technologie réussissent de meilleures performances que les entreprises «ordinaires» pour ce qui est de la production et de l'emploi. L'étude «Achieving the Dream, The 1999 European Benchmarking Study for Technology Enterprises» réalisé par PriceWaterhouseCoopers (1999), portant sur 351 PME de haute technologie dans 10 pays européens a révélé une croissance moyenne du chiffre d'affaires de presque 26 % entre 1998 et 1999. De plus, d'après la même étude, le taux de croissance de ces PME de haute technologie semble être cinq fois plus rapide que les autres PME.
- Selon le rapport de l'Observatoire des PME européennes 2002, réalisé pour la Commission Européenne par DG Entreprises, les écarts de performances entre les PME de haute technologie sont considérables et plus marqués que pour les entreprises classiques. Cela reflète les risques engendrés par les activités d'innovation. D'ailleurs, seule une très petite fraction des PME de haute technologie connaît une croissance rapide.

D'après l'étude de Karagozolu, N. et M. Lindell, «Internationalization of Small and Medium-sized Technology-Based Firm: An Exploratory Study» (1998), il apparaît que pour ce type d'entreprises, l'internationalisation est vitale pour leur croissance et leur survie à long terme. Il est souvent avancé que les petites entreprises technologiques doivent s'internationaliser très tôt à cause de la taille limitée du marché (créneau) pour lequel elles ont été créées. Effectivement, les ventes sur le marché intérieur sont souvent insuffisantes pour réaliser les retours sur investissement de la R&D. En fait, les entreprises de haute technologie semblent afficher une orientation plus marquée à l'internationalisation que les entreprises qui ne sont pas de haute technologie. Deux constats ont été réalisés suite à cette recherche :

- «Les lancements réussis sont fortement associés à une introduction très rapide sur les marchés étrangers»
- «Les entreprises qui connaissent les meilleures performances, en général, introduisent leurs nouveaux produits sur des marchés étrangers un mois après les avoir introduits sur leur marché national».

Nous pouvons même ajouter que les entreprises du milieu des hautes technologies sont même amenées à avoir une stratégie de «born global», qui signifie d'implanter directement à l'échelle globale sans être passé préalablement par l'étape de l'internationalisation à quelques pays.

Alors que pour les grandes entreprises, l'industrie des hautes technologies est un univers rude, pour les petites entreprises souvent la difficulté est encore plus problématique. Selon Mohr (2005), les petites entreprises sont confrontées à trois sortes de défis :

- Faire face au problème du financement de leur entreprise au moment où les ventes et la liquidité positive ne sont pas encore présentes.
- Sécuriser leurs autres ressources, qui proviennent des aides du gouvernement ou de l'appui des clusters (notion expliquée plus tard)
- Faire face à leur environnement complexe : le marché des hautes technologies. Pour cela, elles doivent faire preuve de rapidité dans le développement de leurs produits, de flexibilité, d'anticipation face à l'environnement et être «orientées temps», afin de reconnaître les nouvelles opportunités et les saisir le plus rapidement possible.

### 1.3. Les caractéristiques des consommateurs de haute technologie

Selon l'ouvrage de Le Nagard et de Manceau (2005), il est important de connaître les différentes motivations et freins de l'adoption de produits nouveaux.

Du côté des motivations, les nouveaux produits permettent une satisfaction des besoins du consommateur de deux manières :

- La recherche de nouveauté en soi

La nouveauté peut, en soi, constituer pour certains individus une motivation à acheter pour deux raisons principales :

#### *L'image de soi*

Le fait de se percevoir comme moderne et de vouloir apparaître comme tel aux autres peut être une motivation à l'achat des produits nouveaux.

#### *La recherche de stimulation*

Selon les psychologues, chaque individu possède un niveau optimal de stimulation. Si la stimulation est inférieure à ce niveau optimal, l'individu va chercher à l'augmenter, par exemple en consommant des produits nouveaux pour lui. Il ne s'agit pas forcément de produits innovants ou plus performants, mais de produits différents destinés à assouvir un besoin de changement ou de recherche de variété. Cette motivation intrinsèque pour la nouveauté varie selon les catégories de produits. Par exemple, dans la mode, les cosmétiques ou encore les produits technologiques, les consommateurs s'attendent à la nouveauté et vont la rechercher. En revanche, pour les catégories de produits où il n'y a pas ou peu de composantes ludiques, comme dans les détergents ou les fournitures de bureau, la nouveauté n'est pas forcément recherchée. Le produit doit alors posséder un avantage relatif clair pour s'imposer sur le marché.

- Les avantages relatifs aux produits existants

S'il existe des motivations pour la nouveauté en tant que telle, les produits nouveaux sont principalement adoptés pour leur avantage relatif, c'est-à-dire pour l'amélioration perçue par le consommateur par rapport à la solution existante. Cette amélioration peut être mesurée en termes économique, mais également en termes de praticité, de sécurité, de temps gagné, de satisfaction, de statut social, etc.

Après avoir vu les deux grandes motivations de l'adoption des produits nouveaux, traitons désormais des deux différentes sortes de freins existants.

- La notion de risque

Dans la mesure où le produit est nouveau, le consommateur prend un risque en l'achetant, par rapport à un produit qu'il connaît déjà. Plus le risque perçu est important, plus l'adoption du nouveau produit sera lente et difficile. Plus précisément, il existe plusieurs catégories de risque perçu, tel que : le risque financier, fonctionnel, physique, social, psychologique, de perte de temps et d'opportunité. Notons par ailleurs que dans n'importe quelles situations un individu va toujours davantage valoriser le risque que le gain, c'est la théorie développée par Gourville en 2003 : « The Prospect Theory ». Par exemple, dans le cas d'un pari nous allons davantage penser au montant que nous risquons de perdre plutôt qu'à la somme que nous avons la possibilité de gagner.

- Les coûts de changement

Lorsqu'une innovation arrive sur le marché, les consommateurs doivent l'intégrer dans leurs habitudes de consommation, d'achat et y consacrer une partie plus ou moins importante de leur budget, passer du temps pour choisir, apprendre à l'utiliser, la consommer, etc. Ils doivent donc faire un arbitrage en faveur de l'innovation s'ils pensent que les avantages ultérieurs vont surpasser les efforts nécessaires. Ces efforts peuvent être assimilés à des coûts de changement

entre les solutions existantes et l'innovation proposée par le marché. Le montant des coûts de changement dépend de la nature et des caractéristiques de l'innovation. On peut classer ces coûts de changement en quatre grandes catégories : les coûts psychologiques, les coûts d'apprentissage, les coûts contractuels et les coûts d'appropriation.

Grâce à l'ouvrage de Geoffrey Moore, «Crossing The Chasm» (1999), nous sommes en mesure de mieux comprendre les consommateurs de produits de haute technologie, le cycle d'adoption de ces produits et les stratégies à utiliser.

#### **Les 5 catégories de consommateurs en fonction du cycle d'adoption de l'innovation sur le marché (annexe 4)**

Les deux premières catégories de consommateurs constituent la majorité précoce et les trois dernières le marché principal.

- Les innovateurs sont des férus de technologie, pour qui, toute nouveauté est bonne à prendre.
- Les adopteurs précoces, appelés aussi les visionnaires, ils aiment aussi beaucoup la technologie mais aiment par-dessus tout être les premiers à la détenir afin de donner le ton aux autres.
- Les pragmatiques sont souvent réticents à la nouveauté, ils ne veulent pas être les premiers et leur seule motivation de l'adoption d'une innovation est le gain de productivité.
- La majorité tardive est constituée d'individus conservateurs, qui n'adopteront la nouvelle technologie seulement quand ils n'auront plus le choix.
- Les traînants sont des personnes sceptiques qui refusent tout simplement d'adopter la nouvelle technologie.

### **La théorie du gouffre de Geoffrey Moore**

Suite à ce portrait des différents types de consommateurs, nous devons aborder le concept clé du marché des hautes technologies introduit par Moore (1999): le gouffre illustré en annexe 5. Il s'agit d'une période de hautes turbulences où le marché précoce est saturé mais où le marché principal n'est pas encore prêt à adopter le nouveau produit. La stratégie à adopter pour traverser le gouffre est de cibler une niche de pragmatiques qui a un problème commun et où aucune solution n'a encore été apportée. La réussite de cette stratégie n'est possible que si le produit est une réponse complète à leur problème : le produit complet. Cette étape nécessite de nombreuses études de marché. Il faut ici miser sur le service, la simplification du produit, le partenariat, la communication entre les adopteurs précoces et les adopteurs du marché principal et essayer de devenir le standard de l'industrie.

### **Les stratégies à adopter après le gouffre**

Une fois le gouffre traversé, d'après la théorie de Moore (2004), l'entreprise doit faire face à trois différentes phases successives: le « jeu de quilles », la « tornade » et « l'avenue » (annexe 6).

- Le « jeu de quilles » est la stratégie à adopter juste après avoir traversé le gouffre auprès des pragmatiques. Il s'agit d'une stratégie de niche où le produit complet est personnalisé aux besoins des consommateurs. Après être arrivé à conquérir une niche, le principe du jeu de quilles opère et cela se répercute sur les niches à proximité.
- La « tornade » est le moment où l'ensemble du marché bascule dans la nouvelle technologie : l'adoption de masse. La priorité est de satisfaire le maximum de demande possible, la stratégie est au volume et non plus à la personnalisation. Il faut « ignorer » les besoins du consommateur, proposer un produit standard et miser sur le développement intensif du réseau de distribution. Le « gorille », métaphore employée par Geoffrey Moore dans « Inside the Tornado : Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge » en 2004, est l'entreprise devenue le leader du marché après la

tornade, celle qui détient le plus de parts de marché mais aussi et de loin celle qui fait le plus de profits. Comme en témoigne l'annexe 7, l'enjeu est donc de devenir le « gorille » du marché. Les « chimpanzés 1 et 2 » vont être les deuxième et troisième entreprises du marché derrière le leader. Ils détiennent pratiquement les mêmes parts de marché, mais le chimpanzé 1 fait beaucoup plus de profits que le deuxième. Enfin, les « singes » sont les entreprises arrivées tardivement sur le marché qui suivent une stratégie de « me too » du leader, ils détiennent à eux tous, environ un quart des parts de marché mais font relativement peu de profits.

- Enfin, « l'avenue » est le moment où le marché est stabilisé. La segmentation est de nouveau de mise, le but est de vendre à l'utilisateur final en se concentrant sur l'utilisation du produit et en gratifiant les besoins du consommateur. La stratégie est d'offrir le « produit complet +1 », c'est-à-dire une stratégie de différenciation.

#### **1.4. Les caractéristiques des employés de haute technologie**

Selon Jakki Mohr (2005), la seule recette miracle pour qu'une entreprise de haute technologie ait du succès, est que la R&D et le marketing travaillent ensemble. Plus précisément, une entreprise de haute technologie doit exceller dans trois activités : l'identification des opportunités, l'innovation de produits et de procédés ainsi que la commercialisation des produits. Une mission impossible sans le travail en équipe des départements de R&D et de marketing. Cela dit, les choses sont beaucoup plus faciles à dire qu'à faire, car dans la réalité les interactions entre les ingénieurs et les marketeurs sont difficiles. Ce phénomène est dû au fait que les entreprises de haute technologie valorisent bien plus la recherche et le développement que le marketing dans leur culture d'entreprise, en raison de la formation technique de leur dirigeant. De plus, comme l'illustre très bien le « jeu de la roche » en annexe 8, les marketeurs et les ingénieurs sont des personnes très différentes, aux valeurs et pensées souvent opposées, conduisant à d'importants problèmes de communication. Néanmoins, il faut impérativement que les entreprises de haute technologie résolvent ce problème car sans cela l'accès au marché est rendu très difficile.

#### **1.5. Les partenariats et alliances stratégiques**

Plusieurs raisons poussent les entreprises de haute technologie à faire des partenariats. Les entreprises utilisent cette stratégie d'une part, pour mieux faire face aux difficultés spécifiques du marché des hautes technologies comme les cycles de vie des produits courts, les coûts de développement et les risques élevés. . D'autre part et surtout, elles forment des alliances pour devenir le leader du marché. Le but est d'arriver à offrir le produit complet, définir le standard de la nouvelle technologie et protéger la technologie, ce qui est difficile à réaliser tout seul. En d'autres termes, pour les PME de haute technologie, l'accès (rapide) à des marchés et une meilleure crédibilité constituent la motivation principale de créer des partenariats.

En raison de la complexité croissante des solutions techniques et de la diversité des ressources nécessaires, les projets d'innovation sont de plus en plus souvent développés, gérés et commercialisés en faisant appel à des réseaux d'entreprises plutôt qu'à des personnes ou des sociétés isolées. Il semble d'ailleurs que l'importance des réseaux se mesure en termes de réussite au plan de l'entreprise. D'après le rapport « Le système d'innovation danois - Document de travail scientifique concernant les défis de la politique d'innovation : Projet Disco » réalisé par le ministère du commerce et de l'industrie danois (1999), le partage du savoir et l'interaction avec l'extérieur sont en corrélation positive avec la réussite de l'innovation et facilitent l'accès au financement. Au final, ces partenariats pourraient déboucher sur des phénomènes comme celui de la Silicon Valley.

Plus précisément, il existe cinq types de partenariats (Mohr, 2005) (annexe 9).

- Sur le plan horizontal, les partenariats avec les fournisseurs ont souvent pour but d'instaurer des procédures de production communes et un partage des informations afin de gagner en efficacité.
- Les partenariats avec les membres du canal de distribution : les distributeurs, eux visent des gains d'efficacité et d'efficacité dans l'accès au marché de masse.
- Ensuite, le partenariat le plus précieux pour une entreprise est celui avec ses consommateurs. Il s'agit d'une relation de long terme « gagnant-gagnant », où l'entreprise est à l'écoute des consommateurs, ce qui permet de satisfaire de manière optimale leurs attentes.
- Sur le plan vertical, comme nous en avons parlé plus haut, les entreprises s'allient souvent avec d'autres entreprises complémentaires afin de pouvoir offrir ensemble le produit complet à leurs clients.
- Plus inattendu cette fois, il arrive que les entreprises de haute technologie s'allient à ses concurrents pour développer ensemble le produit de la génération future, souvent aussi pour instaurer le standard de la technologie.

De manière plus précise, selon les résultats d'études européennes réalisées entre 1992 et 2001, les clients et les fournisseurs sont les partenaires de réseaux les plus fréquents des PME de haute technologie. La coopération avec des sociétés du même secteur semble également importante, mais elle est sans doute moins fréquente que celles avec les clients et les fournisseurs. La collaboration avec des « institutions spécialisées » s'avère relativement rare. Toutefois, même si de nombreuses PME de haute technologie fonctionnent en réseau et collaborent entre elles, un certain nombre d'entreprises, notamment les très petites, s'abstiennent encore d'avoir de telles activités. Par ailleurs, les résultats mentionnés précédemment n'indiquent pas si le potentiel des réseaux est pleinement exploité en termes d'importance et de qualité des relations.

Notons cependant, qu'il existe certaines barrières à la collaboration propres aux plus petites entreprises de haute technologie. Les petites entreprises, contrairement aux grandes, ont une politique à court terme et attendent des résultats rapides et concrets. Cependant, la création de réseaux de recherche nécessite du temps car leurs résultats ne sont pas immédiatement visibles. Pour réduire les efforts, on s'en tient à une coopération simple, construite avec un petit nombre de partenaires. Dernier point important, il est difficile d'atteindre un équilibre entre la confidentialité des informations et le partage nécessaire du savoir.

### **1.6. Les caractéristiques du financement des PME de haute technologie européennes**

La recherche de ressources financières étant l'aspect le plus problématique des PME de haute technologie européennes, approfondissons maintenant ce point essentiel.

Tout d'abord, un certain nombre de caractéristiques propres aux PME de haute technologie entravent leur accès aux sources de financement (risques élevés, incertitudes du marché, longs délais de développement, actifs incorporels plutôt que corporels, asymétrie de l'information) c'est pourquoi les petites entreprises de haute technologie sont souvent limitées dans leurs choix de financement.

Pour commencer, il faut savoir que les emprunts et la mise en bourse sont souvent à bannir des moyens de financement impossibles car ces solutions sont de loin les plus inaccessibles pour les PME dans le milieu des hautes technologies.

Les choix restants offerts aux entreprises sont alors :

- soit l'autofinancement, en se débrouillant ou en misant sur les premières ventes, («bootstrapping»)
- soit l'apport de la famille ou des amis (love money),
- soit de faire appel à des capital-risqueurs ou à des anges financiers, très fréquents en Amérique du Nord.

#### Le capital de risque

Toutefois, les investisseurs en capital-risque semblent hésiter à investir dans la phase initiale car la masse de capitaux nécessaire aux petites entreprises de haute technologie à ce stade de leur développement est souvent trop modeste pour intéresser les sociétés de capital-risque investissant que des fonds importants. Ce mode de financement est donc une option offerte souvent à une petite élite d'entreprises.

#### Les anges financiers

Par comparaison, les «business angels» ou anges financiers, qui sont des investisseurs privés qui viennent financer des entreprises à fort potentiel de croissance, semblent plus présents et plus adaptés aux petites entreprises. Ce type d'investisseurs apporte

principalement, en plus de leur contribution financière, leur expérience, leur expertise et leur réseau.

#### L'autofinancement

Bien que le financement externe soit sans aucun doute indispensable aux entreprises de haute technologie, les fonds du fondateur ou la trésorerie de l'entreprise sont bien entendu également une bonne source de financement. D'après les recherches de Giudici et Paleari (2000), ceci s'applique particulièrement aux pays qui se trouvent dans le Sud de l'Europe, où c'est l'unique ou la principale méthode de financement. Par exemple sur les 46 start-up italiennes de haute technologie interrogées, 73 % sont financées exclusivement par les avoirs personnels de l'entrepreneur car ils considèrent qu'il est dangereux de s'endetter dans une phase de démarrage parce que cela serait de nature à entraver la croissance future de l'entreprise.

#### L'atteinte du marché financier

Enfin, il faut savoir que l'accès au marché financier pour les PME de haute technologie est fonction de deux éléments : le type de PME de haute technologie, en termes de complexité ou de risque du projet et le cycle de vie de l'entreprise, qui reflète partiellement le besoin de fonds.

Un approfondissement des modes de financement possibles des jeunes entreprises de haute technologie françaises est proposé en annexe 10.

## **1.7. Les caractéristiques du marché des PME de haute technologie françaises**

### ***1.7.1. La situation du marché des hautes technologies français et européen***

Selon l'étude du Service des Études et des Statistiques Industrielles (SESI) réalisée en 2000, plus de 750 000 entreprises, soit environ 4 % des entreprises dans l'Europe à 19, étaient actives dans les industries définies comme étant de haute technologie, employant 10,5 millions de personnes soit 8,7 % du total de la population active dans les entreprises privées hors secteur primaire. De manière générale, nous pouvons remarquer que l'industrie de haute technologie réalise de meilleurs résultats que les industries de faible technologie sur la base de plusieurs variables (production, emploi, productivité, etc.). Cela semble être un phénomène stable et durable, même si la composition actuelle des industries de haute technologie évolue avec le temps.

En référence aux statistiques de l'étude réalisée par Eurostat (2005), une présentation de la position de la France toutes tailles d'entreprises confondues sur le marché des hautes technologies européen est présenté en annexe 11.

Selon la Commission européenne, quatre grands défis sont à relever par la France pour améliorer ses performances en matière d'innovation :

- le développement des liens entre les systèmes de recherche public et privé,
- l'augmentation de la part encore modeste des ventes de produits innovants,
- l'augmentation du nombre d'entreprises procédant à l'introduction de changements organisationnels ou de marketing,
- et surtout, le renforcement de la culture de la propriété industrielle pour dynamiser les dépôts de brevets.

### 1.7.2. La situation des PME en France et en Europe

Tout d'abord, précisons que les petites et moyennes entreprises (PME), aux termes de l'Union Européenne sont des entreprises de moins de 250 salariés réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou disposant d'un total de bilan inférieur à 40 millions d'euros.

Au niveau de l'Union Européenne à 27, selon les résultats de l'étude d'Eurostat menée en 2005, on compte près de 20 millions d'entreprises en activité dans l'économie marchande non financière. L'écrasante majorité de ces entreprises sont des PME (99,8%) employant moins de 250 personnes. Leur importance est néanmoins plus faible si on considère leur contribution à la création d'emplois et de richesse: en effet, dans l'Union Européenne à 27, 67,1 % de la main d'œuvre de l'économie marchande non financière est occupée dans une PME, tandis que 57,6 % de la valeur ajoutée de ce plan de l'économie est produite par des PME (annexe 11).

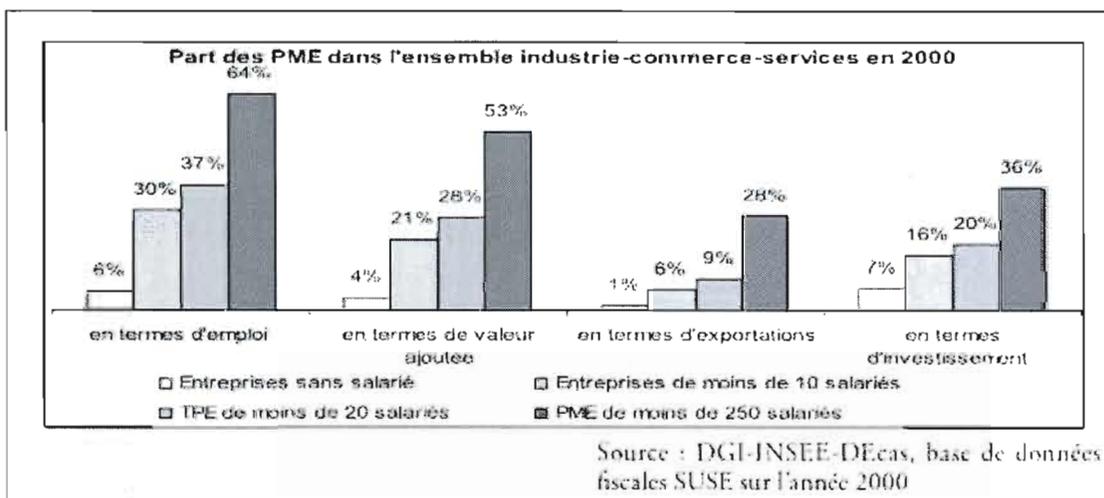


Figure 2 : La part des PME dans l'ensemble industrie-commerce-services français en 2000 (étude réalisée en 2003 par le Ministère de l'économie français)

Au niveau national, d'après les recherches réalisées en 2003 par le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie français, illustrées dans la figure 2, les PME françaises de moins de 250 salariés concentrent près des deux tiers du marché de l'emploi. Parmi ces PME, les entreprises de moins de dix salariés occupent 30 % de l'emploi total et les TPE (Très Petites

Entreprises) de moins de vingt salariés à peu près la moitié. Les TPE de moins de vingt salariés représentent à elles seules plus d'emplois (5,8 millions de personnes en 2000) que les grandes entreprises d'au moins deux cent cinquante salariés (5,6 millions de personnes). En termes de valeur ajoutée, le poids des PME est légèrement moins important qu'en termes d'emploi, mais elles créent encore plus de la moitié de la valeur ajoutée de l'ensemble industrie-commerce-services (soit 350 milliards d'euros de valeur ajoutée en 2000). En revanche, dans tous les secteurs, le poids des PME en termes d'investissements et d'exportations est plus faible : sur l'ensemble industrie commerce-services, seulement 36 % des investissements et 28 % des exportations sont le fait des PME de moins de deux cent cinquante salariés.

### **1.7.3. La situation des PME de haute technologie françaises**

Dans son rapport sur l'évolution des PME, publié en février 2008, Oséo (organisme d'État qui soutient l'innovation et la croissance des PME) a mené une enquête auprès de 5 700 entreprises «engagées dans un processus d'innovation» sur l'année 2006. Ce travail en profondeur réalisé a permis de dresser un portrait de la PME innovante française, dont voici les caractéristiques :

- Ce type de PME est souvent basé en Ile-de-France ou dans la région Rhône-Alpes (un tiers des cas), tandis que les régions PACA, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon accueillent les deux autres tiers.
- Une PME innovante n'est pas forcément une jeune entreprise. Certes, un quart d'entre elles ont moins de trois ans, mais 41 % sont âgées de dix ans et plus.
- Les entreprises vieillissent bien en innovant : trois PME de haute technologie sur quatre sont toujours en activité au bout de cinq ans.
- Le taux de survie de l'ensemble des PME est de 50%.

- D'après Laurence Tassone, responsable de l'étude « Les PME et l'innovation » à Oséo, leur succès est relatif aux aides dont elles bénéficient et par le fait qu'elles sont accompagnées.
- En revanche, ces PME ne grandissent guère, ce qui constitue d'ailleurs toujours le handicap du tissu industriel français. Ainsi, en 2006, 80 % d'entre elles employaient moins de 50 salariés.
- Une PME innovante sur deux emploie entre 10 et 50 personnes et réalise un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 7,5 millions d'euros. Et seulement trois sur dix comptent de 50 à 250 salariés.
- L'entreprise innovante se tourne vers l'international dès son plus jeune âge. Près de 40% de celles ayant plus de trois ans exportent plus de 10 % de leur chiffre d'affaires. Et plus l'entreprise croît, plus son ouverture vers l'étranger augmente.
- La moitié des programmes offerts par les organismes publics et parapublics destinée à mettre au point de nouvelles générations de produits ou de procédés vise des innovations radicalement nouvelles. En conséquence, le travail de recherche en partenariat se généralise. Plus de quatre programmes sur dix intègrent une collaboration avec un laboratoire public ou un centre technique, voire une autre entreprise.

#### **1.7.4. Les barrières au développement des PME de haute technologie françaises.**

Selon les résultats du rapport de l'observatoire des PME européennes réalisé par la Commission Européenne (2005), il a été révélé que la mise à disposition des ressources considérées comme cruciales pour les entreprises de haute technologie, telles que le financement, la main d'œuvre qualifiée et les connaissances, apparaît souvent comme une barrière qui entrave le développement des PME de haute technologie en Europe et notamment en France. Étant donné que nous avons déjà abordé le problème de l'accès au financement de ces entreprises en profondeur précédemment, passons directement aux deux autres barrières.

##### L'accès à la main d'œuvre qualifiée

Les données empiriques disponibles confirment que la pénurie de compétences, surtout pour les techniciens de haut niveau, les ingénieurs et les professionnels du e-business, représente un obstacle majeur au développement des PME européennes de haute technologie.

##### L'accès aux connaissances

Les universités et les organismes de recherche apparentés détiennent un énorme réservoir de connaissances mais, pour les entreprises de haute technologie, leur importance en tant que source de savoir-faire est très limitée. Les faibles interactions entre le monde de l'université et celui de l'entreprise s'expliquent principalement par l'incompatibilité de leurs structures respectives (divergence d'objectifs, de cultures, etc.). En fait, les petites entreprises manquent souvent de ressources financières et techniques nécessaires pour mettre en place les projets de coopération avec les universités.

D'après le site du Comité Richelieu qui est l'association française des PME de haute technologie, voici tous les challenges auxquels sont confrontés les PME de haute technologie dans le quotidien sur le marché.

#### Les relations des PME de haute technologie avec leurs investisseurs

Les investisseurs sont des individus totalement différents des entrepreneurs de haute technologie (un peu comme avec les marketeurs) : ils ne communiquent pas de la même façon, ils n'ont pas la même aversion aux risques et ils n'ont pas les mêmes compétences techniques et financières. Une asymétrie d'informations et de connaissances qui rend généralement la persuasion très difficile pour les entrepreneurs.

#### Les relations des PME de haute technologie avec leurs clients

Pour les entrepreneurs de PME de haute technologie, le premier client est une réelle crainte et un défi. De plus, le prospect français de manière générale voit les risques, il ne voit pas l'opportunité potentielle, contrairement à un américain, ce qui fait parfaitement référence au comportement observé par Gourville (2003), «Prospect Theory» expliquée précédemment.

#### Le portrait des entrepreneurs des petites entreprises de haute technologie

Les conditions dynamiques du marché et les risques encourus requièrent de grandes compétences de gestion dans les entreprises de haute technologie. Par contre, si un grand nombre d'entrepreneurs dans les hautes technologies ont un niveau d'études élevé et une grande expérience dans leur domaine scientifique spécifique, ils manquent, dans la majorité des cas, de connaissances en gestion d'entreprise. Cela menace la survie et entrave le développement de l'entreprise. Selon le rapport de l'observatoire des PME européennes réalisé par la Commission Européenne (2005), ceux sont surtout le marketing, les ressources humaines (y compris le recrutement) et la compréhension des besoins du client qui leur font défaut. Notamment au cours des étapes initiales, une gestion prudente de la trésorerie est un aspect souvent ignoré.

### **1.7.5. L'intervention du gouvernement**

Selon le rapport de l'observatoire des PME européennes réalisé par la Commission Européenne (2005), il est important de noter tous les efforts du gouvernement français et des institutions européennes pour encourager ces PME de haute technologie. Effectivement, la rentabilité sociale importante et la coordination des marchés défaillante voire absente, justifient et nécessitent l'intervention du secteur public dans le domaine des entreprises de haute technologie et de l'innovation en général. De nombreuses politiques et mesures visant à stimuler l'innovation et les entreprises de haute technologie ont été mises en œuvre ou sont déjà en vigueur, tant au niveau national que communautaire. Ces mesures couvrent une large gamme de points. Les tendances récemment observées sont les suivantes :

- intensification de la coopération entre la recherche, les universités et les entreprises,
- promotion des groupements et des réseaux, «réseaux de compétence » et « vallées technologiques ».

Le soutien public en France reste nettement supérieur à celui de l'Allemagne et du Japon. Depuis les années quatre-vingt dix, les grands pays de l'OCDE ont réduit en valeur le montant des financements publics alloués à la recherche réalisée en entreprise. Ce recul a été particulièrement marqué en France et aux États-Unis sous l'impact de la baisse des financements militaires en direction des entreprises. L'évolution récente montre qu'un redressement intervient aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France.

## 1.8. Conclusion

Cette première partie nous a permis de présenter les caractéristiques du secteur des hautes technologies dans lequel évoluent les entreprises étudiées. Nous avons donc traité des notions telles que : l'innovation, le risque, l'incertitude du marché, les dépenses très importantes de la recherche et développement, l'internationalisation voire même la globalisation, le partenariat et le profil des entrepreneurs de ce domaine. D'après les différentes recherches empiriques, il apparaît que l'origine des grandes difficultés que traversent les PME de haute technologie françaises sont dues au fait qu'elles ne réussissent pas à commercialiser leurs innovations et ce, en raison de relations très difficiles avec leurs clients et investisseurs à cause de la différence de leur profil. Après avoir dressé ensemble le portrait théorique de la situation, voyons désormais s'il correspond à la réalité afin de pouvoir faire avancer l'état des connaissances, en essayant, grâce au marketing, de trouver des solutions à un problème particulier.

## CHAPITRE II

### LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

#### **2.1. La première phase de l'étude exploratoire**

##### **2.1.1. *Les objectifs***

Après un premier tour d'horizon réalisé à travers la mise en contexte, nous pensions avoir une idée trop théorique de l'environnement dans lequel vit les PME de haute technologie françaises. Dans le but de s'imprégner de la réalité de ces PME et de raffiner les points que nous voulions approfondir, nous avons souhaité aller sur le terrain dans une démarche exploratoire. A cet effet, nous nous sommes fixés trois objectifs :

- Confronter le corpus de connaissances à la pratique dans un premier temps, afin de déterminer, dès le départ, l'importance de la culture et du contexte européen et français dans les recherches.
- Dégager du terrain une problématique utile afin que le mémoire soit pragmatique et qu'il puisse répondre aux réels problèmes actuels des PME de haute technologie françaises.
- Découvrir tous les moyens de communication utilisés par les entreprises envers leurs clients et leurs investisseurs et identifier les plus efficaces.

### **2.1.2. La méthodologie**

Afin d'atteindre ces trois objectifs, nous avons choisi d'utiliser une méthode qualitative et plus particulièrement des entretiens semi-directifs. Le choix d'une méthode qualitative s'est principalement fait en raison de la qualité exploratoire du travail. Ensuite, le fait que les entretiens soient semi-directifs nous a permis d'avoir un échange relativement ouvert tout en gardant le contrôle de la conversation et la possibilité de comparer les entretiens entre eux grâce au guide d'entretien.

L'objectif était de rencontrer 15 à 20 experts des PME de haute technologie françaises : des personnes ayant une vue d'ensemble de la situation et rencontrant un maximum de PME de haute technologie françaises. Les «clusters» étaient donc la cible idéale.

Le terrain de ces entretiens a été défini autour des deux grandes villes du Sud de la France : Marseille et Toulouse.

### **2.1.3. Les interrogations**

Afin de confronter le corpus de connaissance à la pratique, nous avons choisi de vérifier plusieurs éléments issus de la littérature et adaptées au marché français.

Question 1 : Les PME de haute technologie françaises ont-elles des difficultés à accéder à leur marché?

- Q1 a : Les dirigeants des PME de haute technologie ont-ils des compétences techniques mais pas de gestion?
- Q1 b : Les PME de haute technologie ont-elles davantage tendance à avoir une stratégie de «technology push»?

Question 2 : Les PME de haute technologie françaises ont-elles des difficultés à accéder aux marchés financiers?

- Q 2 a : Il y a-t-il une asymétrie d'informations techniques entre les entreprises de haute technologie et les investisseurs?
- Q 2 b : Les entrepreneurs ne veulent-ils pas faire entrer dans leur capital des capitaux-risqueurs et surtout de Business Angels car ils ont peur de perdre le contrôle de leur entreprise?

Question 3 : Les PME de haute technologie ont-elles une stratégie de partenariat pour mieux réussir?

Question 4 : La phase de démarrage est-elle la période la plus difficile pour les PME de haute technologie françaises.

Afin de ne perdre aucun élément des conversations, nous avons utilisé un dictaphone en accord préalable avec les interlocuteurs, en doublons de la prise de note.

Les comptes rendus des entrevues réalisées furent envoyés à chacun des répondants afin de pouvoir vérifier de l'exactitude des informations.

#### **2.1.4. L'échantillon**

A l'origine, il a été prévu de rencontrer seulement des représentants des «clusters». Or, suite à «l'effet boule de neige» de Kuzel (1992) et Patton (1990), nous avons rencontré des jeunes entreprises de haute technologie et des investisseurs (nous expliquons plus tard ce processus).

Au cours de juillet et août 2008, 15 entretiens ont été réalisés avec trois types d'acteurs différents du marché des PME de haute technologie françaises :

- 6 «clusters» : 2 incubateurs, 2 pépinières, 1 organisme d'État et 1 pôle de compétitivité
- 4 dirigeants de PME de haute technologie de secteurs d'activité différents mais toutes en phase d'amorçage
- 7 investisseurs : 2 anges financiers, 2 capitaux-risqueurs, 1 banquier et 1 leueur de fonds

*(Un entretien a été comptabilisé dans deux catégories car l'interviewé est à la fois directeur d'une pépinière et ange financier).*

Sur le plan géographique, il est à noter que sept entretiens ont été réalisés dans la région marseillaise, sept dans la région toulousaine et un dans la région parisienne.

Le point de saturation dans chacune des catégories a été atteint.

#### **2.1.5. Les guides d'entretiens**

Trois différents guides d'entretien ont été réalisés en fonction du type d'acteurs afin de pouvoir comparer des résultats. Ces derniers sont présentés dans les annexes 14, 15 et 16.

Un pré-test fut réalisé auprès des proches du chercheur afin de savoir si les questions étaient claires et qu'elles correspondaient bien ce qu'il voulait être mesuré.

#### **2.1.6. Les remarques au cours du processus de collecte des données**

Dans l'ordre chronologique des rencontres, nous avons tout d'abord rencontré des chargés d'affaires des «clusters», des dirigeants d'entreprises de haute technologie et des investisseurs. À travers les différentes remarques suivantes, voyons comment ce processus de recherche s'est réalisé.

##### Les entretiens avec les «clusters»

Les premiers entretiens nous ont donné l'impression que la revue de la littérature ne nous a largement pas suffi à cerner la réalité de l'environnement des hautes technologies. Les rencontres nous ont permis de découvrir beaucoup d'éléments sur les mécanismes et les logiques qui régissent l'univers des PME de haute technologie qui ne pouvaient en aucun cas se trouver dans les livres. Ce fut extrêmement enrichissant.

Très rapidement, nous nous sommes rendus compte que les entretiens avec les «clusters» étaient insuffisants pour atteindre nos trois objectifs, car la vision de ces «clusters»

était trop globale et surtout qu'elle manquait de vécu. En effet, malgré un profil à double compétence (technique et gestion) des chargés de projets rencontrés, aucun d'entre eux n'avait eu un jour l'expérience de l'entrepreneuriat.

Nous nous sommes alors tournés en plus vers les dirigeants des PME de haute technologie françaises pour connaître les réels problèmes qu'ils rencontrent au quotidien, même si nous savions que nous allions perdre un peu de représentativité.

#### Les entretiens avec les entrepreneurs

Ces rencontres ont été fascinantes, elles nous ont apportée une autre vision du business, du côté humain, en nous démontrant que pour eux, leur entreprise, est une réelle passion et qu'ils y sont attachés autant qu'à leurs propres enfants.

Au cours des interviews réalisées avec les «clusters» et les entreprises, les difficultés des entreprises à accéder au marché financier semblèrent ressortir comme étant la problématique actuelle majeure des PME de haute technologie françaises. D'après ces derniers, les investisseurs ont beaucoup trop de réticences à investir dans les PME de haute technologie, notamment car les dirigeants de ces entreprises n'arrivent pas à les convaincre du fait qu'ils ne savent pas comment leurs parler et qu'ils ne leurs parlent que de technique. En somme, il s'agirait d'un problème de forme qui, après plus de préparation à la présentation commerciale pourrait s'améliorer.

Pour avoir un avis objectif de la situation, nous avons décidé de rencontrer les troisièmes intervenants : les investisseurs, afin qu'ils m'expliquent leur vision du problème.

#### Les entretiens avec les investisseurs

A cette étape, nous avons dû réaliser des recherches sur la finance, avant de rencontrer les investisseurs afin de pouvoir poser des questions pertinentes et d'avoir une meilleure compréhension de la problématique. Ces recherches sont présentées dans les résultats de ces différentes entrevues.

L'élément le plus important dégagé est que contrairement à ce que qu'il avait été dit, il ne s'agit pas d'un problème de forme entre les PME de haute technologie et les investisseurs mais bien d'un problème de fond. D'après les investisseurs, les projets ne sont pas seulement mal présentés, ils sont surtout mal constitués et donc pas attrayants. Les investisseurs et les dirigeants de PME de haute technologie françaises ont une démarche différente voire même contradictoire. Alors que dans les pays anglo-saxons par exemple, en général, les entrepreneurs ont une plus grande connaissance du monde financier. En extrapolant, pour les premiers il s'agit de rentabilité alors que pour les seconds il s'agit de faire avancer la science. Pour les financiers, les entreprises manquent d'une approche financière dans leur projet. De plus, les entreprises sous évaluent dans la majorité des cas leur besoin en financement et le temps nécessaire pour lever des fonds.

Plus frappant encore, il est apparu grâce à l'entretien avec un banquier, que les entreprises adoptent depuis peu un comportement différent face aux banques. Désormais, la banque est traitée par les entreprises comme un simple fournisseur et non plus comme un partenaire privilégié. En raison de la maturité du marché bancaire, qui est devenu aujourd'hui un marché de masse, les entreprises se sentent en position de force face aux banques. Les banques étant en sur nombre, les entreprises n'hésitent plus à faire marcher excessivement la concurrence, car elles savent de toute façon qu'elles vont réussir à avoir un prêt. Elles vont donc accepter les meilleures conditions, par exemple un prêt sans garantie personnelle à donner. Cependant, d'après ce banquier interviewé, la guerre des prix et la diminution des exigences entre banques concurrentes risquent de tuer le marché. N'oublions pas que cette remarque a été formulée l'été 2008, avant la crise des «subprimes».

### **2.1.7. Les résultats**

Beaucoup d'informations ont été apportées suite aux différentes interrogations, ce qui nous a permis de bien cerner la problématique des entreprises que nous souhaitons aider.

#### La difficulté d'accès au marché commercial

En référence à la première question de recherche, il a été révélé à l'unanimité que les PME de haute technologie françaises ont des difficultés à accéder à leur marché. Il a d'ailleurs été ajouté que les entreprises de haute technologie françaises, à défaut d'arriver assez vite sur le marché, se font souvent doubler par la concurrence. Les hypothèses suivantes expliquent en partie ce phénomène. Ce phénomène est alors expliqué par les résultats des deux interrogations suivantes.

#### Le profil des dirigeants

Conformément à la littérature, le profil des dirigeants des jeunes entreprises de haute technologie correspond bien à ce qui a été vu dans la littérature, c'est-à-dire, très compétent en technique mais avec des connaissances en gestion très limitées.

#### Le type d'innovation

De même, les PME de haute technologie ont davantage tendance à avoir une stratégie de «technology push». Le choix de cette stratégie semble découler de la particularité du profil et surtout de la formation des dirigeants de ces PME.

#### La difficulté d'accès au marché financier

Les PME de haute technologie françaises ont des difficultés à accéder au marché financier. Ce problème a d'ailleurs été très souvent mentionné spontanément par les sujets.

D'après les répondants ce constat s'explique par les deux arguments suivants.

### L'asymétrie d'informations

Il n'y a pas vraiment une asymétrie d'informations techniques entre les entreprises de haute technologie et les investisseurs.

- D'après les «clusters» et les entreprises, l'origine du problème entre ces deux acteurs est un problème de communication dû au fait que les porteurs de projet ne parlent que de technique aux investisseurs et que ceci n'est pas attrayant pour eux (problème de forme).
- Alors que du côté des investisseurs, le fait de parler de technique n'est pas gênant, par contre c'est la qualité des projets présentés qui est mise en cause (problème de fond).

### Le contrôle de l'entreprise

Par contre, il est apparu que des entrepreneurs ont peur de perdre le contrôle de leur entreprise s'ils font appel à des capitaux risqués et surtout à des anges financiers. Ils se craignent de se faire voler leurs idées et de perdre leur indépendance. Ils croient souvent être capables tout seul de gérer tous les aspects de leur entreprise. Les entreprises ayant fait entrer dans leur capital des anges financiers sont par la suite en majorité très satisfaites de l'aide apportée en termes de conseils et de réseaux, car elles se sont aperçues avec le temps qu'elles ne disposaient pas de toutes les compétences nécessaires à la réussite de leur entreprise. Les entreprises françaises ont peur des anges financiers car elles ne savent pas vraiment qui ils sont, étant donné que le mouvement est récent en France, nous confit un ange financier.

D'un point de vue général, il a aussi été souligné qu'il y a très peu de capitaux-risqués et de anges financiers en France, surtout en comparaison des pays de culture anglophone tels que les États-Unis ou le Royaume-Uni.

### La stratégie de partenariat

Les entreprises ressentent instinctivement les avantages du regroupement (partenariat) autant sur le plan commercial, stratégie que financier. L'effet de réseau est pour elles très important car le milieu des hautes technologies comme elles le disent, est petit. Toutefois, étrangement, elles ne ressentent pas qu'elles font des alliances stratégiques.

### La phase de démarrage

Enfin, d'après l'ensemble des sujets la phase la plus difficile pour les PME de haute technologie françaises est la phase de démarrage. A ce stade, des fonds sont nécessaires pour rentrer sur le marché mais l'obtention de fonds n'est possible qu'à condition d'être rentré sur le marché. Or, le marché est incertain, les finances diminuent rapidement de jour en jour et l'entreprise n'a pas encore de notoriété ni de partenaire pour la soutenir. C'est donc l'étape la plus difficile à surmonter.

### **Le bilan des résultats de la première phase de l'étude exploratoire**

En résumé, nous pouvons dire que le corpus de connaissances présenté dans le premier chapitre n'est pas si loin de la réalité française. Deux précisions sont tout de même à donner.

- Tout d'abord, un élément très important est ressorti de ces entretiens. Contrairement à la théorie, aux «clusters» et aux entreprises, si les PME de haute technologie françaises ont des difficultés à obtenir des financements ce n'est pas seulement parce qu'elles s'expriment mal. D'après les investisseurs ce n'est pas qu'un problème de forme mais d'avantage un problème de fond, car la qualité des projets est insatisfaisante à cause du manque de compétence financière et commerciale des dirigeants de ces PME. Ces derniers oublieraient souvent l'aspect financier dans leur projet, en termes de rentabilité et de trésorerie. En résumé, c'est une asymétrie d'informations techniques, commerciales et financières entre eux qui est à l'origine de ces difficultés de communication.

- Nous pouvons noter que les partenariats en France ne sont pas autant développés qu'en Amérique du Nord par exemple. En France, les entreprises se regroupent dans des «clusters», car elles ressentent «instinctivement» que l'union fait la force. Or, il apparaît que les entreprises en incubateurs et en pépinières d'entreprises partagent des services mais ne collaborent pas entre elles. Alors que dans les pôles de compétitivité, où les entreprises sont de même spécialité, les entreprises collaborent entre elles mais ne mutualisent pas ou très peu de services. Il manque donc entre elles des alliances stratégiques leur permettant de travailler ensemble et de partager des services.

### ***2.1.8. Les moyens de communications utilisés par les PME de haute technologie françaises***

Le troisième objectif de la première phase de l'étude exploratoire étant de faire ressortir les différents moyens de communications employés par ce type d'entreprises, voici ceux utilisés envers leurs clients et investisseurs et ceux qui ont été identifiés comme les plus efficaces.

#### Auprès de leurs clients, les entreprises communiquent grâce aux moyens suivants :

le démarchage direct, le bouche à oreille, les salons, les conférences, les sites internet, les concours, la presse locales et spécialisée (format papier et internet), les plaquettes, les labels de qualité (Oséo ANVAR par exemple), les inaugurations, les lettres électroniques.

#### Auprès de leurs investisseurs, les entreprises communiquent grâce aux moyens suivants :

les concours, le bouche à oreille, la presse locale et spécialisée, les sites internet, les plaquettes et le fait de donner régulièrement des informations positives.

Notons néanmoins que d'après les entreprises et les financiers, les PME de haute technologie françaises communiquent très rarement envers leurs financiers.

### Les meilleurs moyens de communication

Le réseautage (ou bouche à oreille), les sites internet et les conférences dans les salons, sont à l'unanimité les meilleurs moyens de communication dans le milieu des hautes technologies auprès des deux cibles de communication.

- Le réseautage est le plus important moyen de communication car le milieu est un réseau très restreint et donc très utile pour accéder plus facilement aux marchés et aux financements.
- D'après un investisseur, «le site internet est aujourd'hui obligatoire dans ce type de secteur». De plus, il est important d'avoir un site internet avant d'aller voir des clients ou des investisseurs. Ces derniers peuvent donc préparer la rencontre avec l'entreprise en consultant leur site, ainsi moins d'énergie est employée à l'explication du produit, d'où un gain de temps le temps pour la négociation commerciale ou financière.
- Pour finir, les conférences dans les salons sont bénéfiques sur plusieurs points :
  - La gratuité
  - La meilleure visibilité qu'un stand
  - Le public est constitué de clients et d'investisseurs
  - La validité de la qualité de l'intervenant
  - Le meilleur référencement sur internet grâce au site du salon

Plus il y a d'informations disponibles sur une entreprise, plus les gens qu'elle rencontre vont rapidement à l'essentiel, d'où un gain de temps et une plus grande efficacité d'action.

#### 2.1.9. ***Les modes de financement des PME de haute technologie françaises***

Afin de mieux comprendre les résultats de l'étude, un approfondissement des modes de financement possibles des PME de haute technologie françaises est présenté en annexe 10.

## 2.2. La problématique

Deux problèmes récurrents ont été dégagés grâce aux entretiens de la première phase de l'étude exploratoire :

- Premièrement les PME de haute technologie françaises ont du mal à atteindre le marché assez vite.
- Deuxièmement, elles ont aussi des difficultés à lever des fonds pour financer leur croissance.

Or, ces deux problèmes sont un « cercle vicieux » pour les entreprises, car pour obtenir des financements il faut déjà avoir des clients, afin que les investisseurs vous fassent confiance et pour atteindre le marché, il faut de l'argent.

Les principales raisons de ces problèmes détectées grâce aux entretiens proviennent :

- Du profil purement technique des porteurs de projets
- De l'équipe de l'entreprise : très souvent uni-disciplinaire (compétence technique)
- De la stratégie : «technology push», sans connaître le réel potentiel du marché
- Du secteur d'activité : seul un faible nombre de secteurs d'activité est connu par les investisseurs. Or, les investisseurs financent seulement des projets dont ils sont familiers.
- De la structure du marché : à chaque étape du cycle de vie de l'entreprise un mode de financement est prévu sauf entre le financement public et privé en phase de préparation du lancement commercial (phase d'amorçage)
- De la concurrence : qui est immédiatement forte
- Du profil des accompagnants (dans les «clusters») : ils ont des expertises précises mais pas d'expérience en tant que chef d'entreprise

Par conséquent, il est très difficile pour ces entreprises de passer le cap des 3-5 ans (fin de la phase d'amorçage), par manque de fonds pour financer leur croissance. De plus, il n'y a pas suffisamment d'entreprises de haute technologie de taille significative en France.

En bilan, un réel travail de recherche est donc à faire particulièrement sur les jeunes entreprises innovantes françaises (en phase d'amorçage), dans le but d'essayer de trouver des solutions pour justement arriver à leur faire dépasser plus facilement et avec succès le cap des 3-5 ans.

La solution à ce problème, à plusieurs reprises évoquée lors des entretiens, semblent être la stratégie de «cluster», qui est un type de partenariat sous forme de regroupement d'entreprises. Cette stratégie existe déjà dans bon nombre de milieux, mais elle n'est pas assez développée dans le milieu des hautes technologies et surtout en phase d'amorçage. D'après le CEO d'EBN (European Business and Innovation Center Network) lors de la conférence Innovation Montréal 2008, « agir tout seul (pour une entreprise) n'est plus une option ». Il a été constaté que la stratégie de «cluster» est maintenant indispensable à la compétitivité des entreprises, même si elle n'est pas encore partout mise en place et notamment en France.

Le but de ce mémoire est donc de savoir si la stratégie de «cluster» permet d'aider les jeunes entreprises de haute technologie françaises à atteindre le marché commercial et le marché financier à travers la communication.

### 2.3. Conclusion

La première phase de l'étude exploratoire réalisée auprès de 15 répondants de trois natures différentes : entrepreneurs, investisseurs et accompagnants dans les «clusters», a permis, grâce à la triangulation, de dégager la problématique des PME de haute technologie françaises. Ainsi, le moment le plus critique pour celles-ci est le stade d'amorçage où elles se retrouvent bloquées dans un cercle vicieux : elles n'arrivent pas à soulever de fonds car elles n'ont pas de clients et elles ne peuvent pas accéder au marché sans argent. L'origine de ce problème trouve sa source, d'après les entretiens, dans les caractéristiques du marché des hautes technologies en termes de risque mais aussi dans les spécificités des entrepreneurs de ce milieu, à savoir des personnes très qualifiées en technique mais dont les connaissances sont très limitées en gestion. D'après les suggestions des répondants, la stratégie de «cluster» serait la solution car elle permettrait de rapprocher les entrepreneurs de leurs clients et investisseurs grâce à l'accompagnement proposé par ces structures. Il paraît donc essentiel d'approfondir cette notion de «cluster» et ensuite sur la communication qui est le moyen que nous souhaitons utiliser pour aider ces PME.

## CHAPITRE III

### LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le but de ce mémoire est de pouvoir aider les jeunes entreprises de haute technologie françaises à travers des solutions de communication par l'intermédiaire de la stratégie de «cluster». Dans un second temps, nous présenterons les moyens de marketing possibles permettant à ces entreprises de convaincre leurs différents publics. Nous terminerons cette partie par une présentation des différents moyens de communication possibles des entreprises de haute technologie.

#### **3.1. Les «clusters»**

Afin d'expliquer ce que sont les «clusters», nous allons premièrement voir la définition de cette notion pour Michael Porter, puis les bénéfices de cette stratégie, ensuite nous traiterons des «clusters» dans le milieu des petites entreprises de haute technologie, de leurs facteurs clé de pouvoir, pour finir sur une présentation des différents «clusters» en France.

##### ***3.1.1 Qu'est ce qu'un «cluster» ?***

D'après Michael Porter (1998)(pp. 4) :

Les «clusters» sont des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interconnectées et spécialisées dans un secteur particulier. Les «clusters» englobent une gamme d'industries liées avec d'autres entités importantes pour être concurrentiel. Ils incluent, par exemple, des compétiteurs spécialisés dans certains composants, machines et services et des prestataires d'infrastructures spécialisées. Les «clusters» permettent de réaliser des partenariats avec les consommateurs, les producteurs pour la complémentarité des produits et avec les entreprises de l'industrie pour les connaissances, les technologies ou les dépenses communes. Enfin, beaucoup de «clusters» comprennent aussi le gouvernement et les autres institutions, telles que les

universités, les bureaux de standard, les groupes de réflexion («think thank»), les prestataires de formation et les associations d'affaires qui proposent des formations, des informations, des études et du support technique spécialisé.

Les exemples les plus célèbres sont la Silicon Valley, Hollywood et le «cluster» du vin Californien. En d'autres mots, toujours d'après Porter (pp. 79-80) :

Un «cluster» est une façon alternative d'organiser la chaîne de valeur. Comparé à un marché transactionnel, parmi les acheteurs et vendeurs aléatoires et dispersés, la proximité des entreprises et des institutions dans un lieu et les échanges répétés entre eux, encouragent la coordination et la confiance.

### **3.1.2. Pourquoi appartenir à un «cluster»?**

Nous allons désormais expliquer, d'après Porter (1998), pourquoi les «clusters» sont critiques pour être compétitif :

- Premièrement, les «clusters» permettent d'augmenter la productivité des entreprises basées dans sa région, en leur offrant la possibilité d'accéder plus facilement à la main d'œuvre qualifiée, aux fournisseurs, aux informations, à la technologie, aux autres entreprises afin d'établir des complémentarités, aux institutions et biens publics, ce qui va augmenter leur motivation et la possibilité de mesurer leurs performances.
- Les «clusters» jouent aussi un rôle vital sur l'innovation des entreprises, en raison de leur meilleure vision du marché, des opportunités d'affaires et des possibilités d'expérimenter leurs produits à coûts réduits, comparé aux entreprises isolées.
- Enfin, ils permettent aussi une plus grande prolifération de création d'entreprises du fait de la concentration des opportunités d'affaires en raison du nombre d'acteurs présents au même endroit. Les entrepreneurs peuvent donc directement en bénéficier grâce à leurs relations déjà établies.

### **3.1.3. Les «clusters» dans le milieu des petites entreprises de haute technologie**

D'après l'étude de Keeble et Wilkinson sur les petites entreprises de haute technologie en Europe (1999) (pp.14) :

Alors que beaucoup de «clusters» se concentrent sur les universités et les centres de recherche, un certain nombre d'entre eux sont fortement influencés par les grosses entreprises manufacturières de haute technologie. Le phénomène des «clusters» reflète la diversification et la combinaison des technologies dans les nouveaux secteurs (technologies de l'information et des télécommunications, applications Internet et multimédia, biotechnologies), le développement des «spin-off» de petites entreprises dans les masses critiques, les nouvelles caractéristiques des processus de globalisation des grandes firmes et les caractéristiques nouvelles ou améliorées de l'organisation de la production des petites entreprises. Les grandes entreprises globales apparaissent maintenant comme chercher explicitement à implanter leur activité de recherche et développement à l'intérieur des «clusters» dans le but d'accéder à des compétences technologiques hautement spécialisées, alors que les petites entreprises spécialisées de ces «clusters» en développement recherchent souvent un haut niveau de réseautage inter-firme et l'utilisation d'un support d'affaires local et des ressources institutionnelles, main dans la main avec l'active globalisation de leurs marchés.

En référence au chapitre sur la mise en contexte, faire partie d'une masse critique est vital pour les entreprises en démarrage de haute technologie car elles sont, dès leur entrée sur le marché, confrontées à des gros concurrents, surtout lorsqu'elles ont une stratégie de «born global». Les petites entreprises sont plus compétitives lorsqu'elles s'unissent.

### **3.1.4. Les facteurs d'influence du pouvoir des «clusters»**

D'après l'étude de Rosenfeld (1997), douze facteurs clés permettent de déterminer l'efficacité des «clusters» :

- 1) La capacité de recherche et de développement doit être disponible et accessible, comme les centres de recherche spécialisés publics ou privés, ou les chercheurs experts spécialisés, afin de permettre des recherches radicales ou la résolution de problèmes pressants.

- 2) La correspondance des savoirs et connaissances industriels et entrepreneuriaux de la force de travail avec les besoins des «clusters».
- 3) Le développement des ressources humaines à l'intérieur du «cluster» grâce aux formations continues afin d'être capable de s'adapter aux changements technologiques ou organisationnels.
- 4) La proximité avec les fournisseurs sur le plan géographique, du partage d'information et de la qualité des interactions.
- 5) La disponibilité du capital, à savoir si les investisseurs connaissent bien l'industrie, les joueurs des «clusters» et si des fonds d'amorçage sont mis à la disposition des entreprises pour leur permettre d'exploiter les nouvelles opportunités.
- 6) L'accessibilité à des services spécialisés publics tels que les centres de recherche, l'assistance à l'exportation et intervenants privés comme des designers, des comptables, des avocats et des consultants en ingénierie.
- 7) Les relations avec les concepteurs de machines et d'outils permettant des améliorations interactives.
- 8) L'intensité du réseau, en termes de fréquence et de qualité de la coopération des entreprises à l'intérieur des «clusters», le partage de ressources et d'informations ainsi que la participation à des projets communs (collaboratifs).
- 9) La richesse des infrastructures sociales dans la région, à savoir si elles sont nombreuses, dynamiques, leurs impact et comment elles interagissent entre elles.
- 10) L'énergie entrepreneuriale telle que le nombre de démarrage d'entreprises par des managers travaillant dans des entreprises à l'intérieur des «clusters» et l'attraction des «clusters» de nouvelles entreprises et fournisseurs de l'extérieur.

- 11) L'innovation, en termes de rapidité de conception, de développement et d'adoption des nouveautés ou nouvelles technologies par les entreprises des «clusters»
- 12) La vision et le leadership partagés par les entreprises des «clusters» : afin de penser comme un «système» et d'établir des plans, objectifs et visions du futur communs.

### **3.1.5. La typologie des «clusters » français**

Deux principes régissent les «clusters» français :

- La mutualisation de locaux et surtout d'expertises (juridique, commerciale, stratégique, financière...) indispensables à la réussite de l'entreprise mais impossible à internaliser par les jeunes entreprises de haute technologie par manque de moyens. C'est le principe des incubateurs et des pépinières d'entreprises.
- Le regroupement d'entreprises de même spécialité (communauté) sous forme de projets collaboratifs par exemple, permet :
  - o une meilleure visibilité et crédibilité financière et commerciale face aux investisseurs
  - o et une meilleure stratégie et réalisation du positionnement commercial face aux clients. C'est le principe des pôles de compétitivité.

Les incubateurs et les pépinières d'entreprises sont souvent des généralistes et sont rarement regroupées par spécialité. Tandis que les pôles de compétitivité, spécialisés par secteurs d'activités ne permettent pas souvent aux entreprises de mutualiser des locaux et des expertises.

Étant donné qu'il en existe de plusieurs sortes, voici la typologie des «clusters» qui existent en France.

### **Les incubateurs d'entreprises**

Ils sont le premier type de structure qu'une PME de haute technologie peut rencontrer lors de sa création. Ces incubateurs, parfois également appelés pouponnières ou couveuses, ont pour mission de détecter, d'accueillir et d'accompagner les projets de création d'entreprises innovantes. Il s'agit, avec une démarche volontariste de valider et d'aider au montage des projets émergents. Cette validation, réalisée en qualifiant la faisabilité technologique, la réalité économique et la qualité entrepreneuriale de l'équipe, doit permettre de donner naissance à une entreprise rentable et pérenne. Plusieurs types d'incubateurs publics, "corporate" et privés coexistent.

- Les incubateurs publics

Ils font essentiellement référence aujourd'hui aux incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique, soutenus par le ministère de la recherche, suite à l'appel à projets de mars 1999 et à la loi sur l'innovation et la recherche de juillet 1999. Mais il faut ajouter à ceux-là les incubateurs internes des écoles ou instituts, ceux des organismes de recherche et les incubateurs liés au développement économique régional. L'accompagnement est offert par une équipe permanente de généralistes.

- Les incubateurs «corporate»

Il s'agit d'incubateurs développés par les grands groupes industriels ou par les prestataires de service. L'objectif des groupes industriels est de favoriser l'émergence de jeunes entreprises qui vont permettre d'adapter les activités du groupe aux spécificités de la nouvelle économie, d'utiliser les nouvelles technologies, découvertes scientifiques ou autres, pour favoriser le développement "naturel" de leurs activités ou se diversifier dans des activités connexes.

- Les incubateurs privés

La logique de ces derniers est davantage financière, ils sont aujourd'hui plus proches des fonds d'amorçage que des incubateurs tels que définis plus haut, proposant souvent un accompagnement des jeunes entreprises.

Notons bien que les incubateurs sont à distinguer des pépinières qui hébergent de jeunes entreprises leur fournissent des conseils et des services logistiques. En somme, l'incubateur permet de donner de la crédibilité au projet et de réussir le parcours d'entrepreneur. La durée d'incubation est en moyenne de deux ans.

Enfin, l'ensemble des incubateurs offrent des aides financières telles que des avances remboursables.

### **Les pépinières d'entreprises**

Après sa phase d'incubation, une PME innovante française peut aller dans deux autres sortes de structures : une pépinière d'entreprises ou un Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation (CEEI). Les pépinières hébergent de jeunes entreprises, fournissent des services matériels et assurent un suivi effectif d'environ 2000 entreprises nouvelles grâce à leur équipe pluridisciplinaire d'experts. Les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation (CEEI) ont pour objectif de contribuer à la création d'entreprises de haute technologie et au développement d'entreprises existantes par l'innovation. Au 1er janvier 2002, la France en compte 20 parmi les 150 du réseau européen. Ces structures ont le même fonctionnement et offrent les mêmes services que les pépinières. Ils sont souvent appelés aussi des pépinières d'entreprises. Malgré leur titre, l'équipe permanente accompagnant les membres sont souvent des généralistes qui n'ont jamais eu d'expérience d'entreprise. Les entreprises dans les pépinières ou les CEEI sont tenues de rester au maximum deux ans dans la structure.

### **Les pôles de compétitivité**

De manière plus permanente, les pôles de compétitivité, lancés par le gouvernement en 2005, visent à accroître la compétitivité de l'industrie en favorisant une identité territoriale et en mobilisant en réseau les entreprises, les centres de recherche publics et privés et les organismes de formation autour de projets communs à fort contenu en valeur ajoutée et en innovation. Le Comité interministériel de l'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT) du 5 juillet 2007 a labellisé cinq nouveaux pôles, portant ainsi leur nombre à 71 (dont 7 sont des pôles mondiaux). Cette politique volontariste a attiré de nombreuses PME : près de 60 % des entreprises de l'industrie manufacturière membres d'un pôle emploient moins de 250 salariés. Les thématiques ne concernent pas seulement les domaines technologiques en émergence comme les TIC (Technologie de l'Information et de la Communication), les biotechnologies, le multimédia ou les transports. Aussi, les industries plus traditionnelles (habillement, agroalimentaire, énergie, etc.) ont également leur place, à partir du moment où leurs coopérations, leurs perspectives internationales, leur organisation et leurs ambitions le justifient. Pour soutenir les pôles de compétitivité, outils majeurs de sa politique industrielle, l'État a prévu de leur consacrer 1,5 milliard d'euros entre 2006 et 2008, sous forme d'aides (essentiellement pour la recherche et le développement et pour l'innovation) et d'exonérations fiscales. Ces exonérations sont accordées lors de l'installation de l'entreprise dans une zone de R & D (délimitée par décret) et si elle réalise ses travaux dans le cadre d'un projet de R & D agréé. Pour une représentation géographique des pôles de compétitivité français, veuillez vous référer à l'annexe 12.

### **Le réseau Entreprendre**

Il s'agit d'un regroupement d'entrepreneurs expérimentés qui souhaitent faire partager leur expérience à de jeunes entrepreneurs. L'accompagnement s'effectue par un parrain attribué à l'entreprise qui joue le rôle de coach. Des avantages financiers sont aussi proposés par cette organisation comme des avances remboursables.

## 3.2. Le marketing

### 3.2.1. Le changement d'attitude

Selon l'ouvrage de Hoyer et MacInnis (2003) :

Une attitude est une évaluation relativement globale ou durable d'un objet, d'un problème, d'une personne ou d'une action. C'est une prédisposition apprise pour répondre à un objet d'une manière favorable ou défavorable. Les attitudes sont importantes car elles guident nos pensées (fonction cognitive), influencent nos sentiments (fonction affective) et affectent nos comportements (fonction conative). Elles influencent nos acquisitions, nos consommations et notre processus d'achat. C'est pourquoi, les marketeurs ont besoin de changer les attitudes afin d'influencer le processus de décision et le comportement des consommateurs. Les attitudes peuvent être décrites en termes de cinq caractéristiques : la favorabilité ou polarité, l'accessibilité, la confiance, la persistance et la résistance.

Afin de mieux créer ou modifier les attitudes des consommateurs, les marketeurs doivent comprendre comment se forment les attitudes. En référence à l'**annexe 13**, représentées sur l'axe horizontal, Hoyer et MacInnis (2003) suggèrent qu'il existe deux approches différentes de formation des attitudes : une basée sur les connaissances et croyances et l'autre sur les sentiments et émotions. La formation des attitudes est aussi affectée par le degré d'élaboration du consommateur de son processus de décision, représenté sur l'axe vertical. Dans le cas où la motivation, l'aptitude et l'opportunité (MAO, Hoyer et MacInnis, 2003) du consommateur sont élevées, celui-ci va consacrer beaucoup d'effort et d'implication personnelle dans la formation ou le changement d'attitudes et dans son processus de décision. Il s'agit du «processus de la route centrale». Si, au contraire, la motivation, l'aptitude et l'opportunité du consommateur sont faibles, il va consacrer peu d'effort à la formation et au changement de ses attitudes et au processus de décision. Ses attitudes seront basées davantage sur une analyse plus tangible et superficielle du message. Il s'agit du «processus de la route périphérique».

Plusieurs théories expliquent comment les pensées sont reliées aux attitudes. Lorsque le consommateur dépense beaucoup d'effort au traitement d'information et à la prise de décision et que ses attitudes sont basées sur ses connaissances, nous devons nous référer au «modèle de

réponses cognitives» de Mick. L'idée de base de ce modèle est que les pensées du consommateur en réponse au message affectent leurs attitudes. Les réponses cognitives sont les pensées que nous avons lorsque nous sommes exposés à une communication. Ces pensées peuvent prendre la forme de reconnaissances, d'évaluations, d'associations, d'images ou d'idées. Les réponses cognitives des consommateurs peuvent être :

- Positives : Arguments de support
- Négatives : Contre-arguments
- Dirigées vers le message, la source: Ressentiments négatifs ou antipathie envers la source (Source dérogation)

L'objectif des marketeurs est que l'attitude soit positive, donc ils doivent alors communiquer plus d'arguments de support et diminuer les contre-arguments.

### 3.2.2. Comment influencer le changement d'attitude

Dans le cas des entreprises de haute technologie étudiées, les consommateurs basent la formation et le changement de leurs attitudes sur leurs connaissances et consacrent un haut niveau d'effort car ils ont des motivations, aptitudes et opportunités élevées. Lorsque l'effort est élevé, les consommateurs évaluent activement les marques avant de prendre une décision et d'acheter. La **figure 3** représente ce processus.

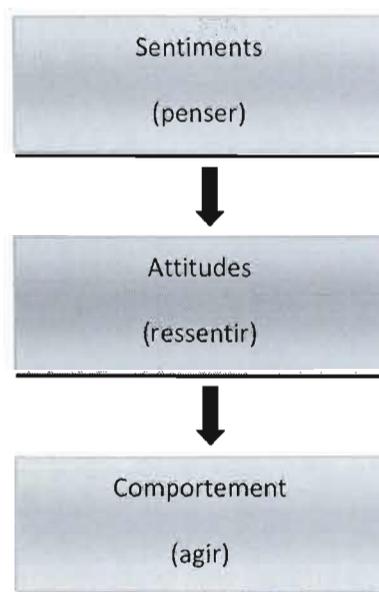


Figure 3 : La hiérarchie des effets lorsque l'effort est élevé (Hoyer et MacInnis, 2003)

Deux éléments permettent d'influencer favorablement les attitudes des consommateurs basées sur les connaissances : la source et le message de la communication.

#### La source de la communication

De manière générale, il est commun d'entendre que «le même message dit par différentes personnes n'a pas le même impact». Le choix de la source est donc très critique afin d'atteindre la cible de communication efficacement. Une source peut être choisie pour plusieurs raisons :

son expertise, son attractivité, sa popularité ou sa similarité avec la cible. Les deux éléments les plus importants d'une source de communication sont sa crédibilité et son attractivité.

D'après Hoyer et MacInnis (2003), le message doit être crédible pour générer des arguments de support, des contre-arguments restreints et des dérogations de la source afin d'augmenter la force des sentiments. Plusieurs facteurs tels que la crédibilité de la source et la réputation de l'entreprise permettent d'augmenter la crédibilité du message. De manière générale, une source est crédible si elle a un ou plusieurs de ces caractéristiques : la fiabilité, l'expertise et le statut (la position de l'entreprise).

Dans notre étude, les entreprises qui font partie d'un «cluster» peuvent communiquer auprès de leurs clients et investisseurs en tant que membre du dit «cluster». Ce dernier, en particulier, est alors considéré comme la source de la communication de cette entreprise.

### **Le message**

Le contenu du message qui est l'élément central de toute communication pour être transmis de manière correcte de l'émetteur au récepteur, doit être «codé» (ou traduit) dans le langage de celui qui le reçoit.

Selon Hoyer et MacInnis (2003), en plus de l'évaluation de la crédibilité de la source, les consommateurs jugent aussi de la crédibilité du message. Trois facteurs affectent l'évaluation de ce dernier : la qualité de ses arguments, si le message est uni-référentiel ou bi-référentiel et s'il est comparatif. L'un des facteurs les plus critiques qui affecte la crédibilité du message est la force de ses arguments. Les messages uni-référentiels présentent seulement une information positive, alors que les messages bi-référentiels présentent à la fois une information positive et une information négative. Les messages bi-référentiels donnent, de manière générale, plus de poids au message que les messages uni-référentiels. Enfin, les messages comparatifs montrent comment l'offre est meilleure que celle des concurrents en faisant des comparaisons directes.

Selon les entretiens de la première étude exploratoire, une des tâches d'accompagnement des clusters consiste à «éduquer» les entreprises aux besoins et aux vocabulaires de leurs clients et investisseurs.

Afin de compléter l'explication sur la communication en général, nous pouvons ajouter les notions de moyens et de mix de communication. Ainsi, le medium est le véhicule permettant de transmettre le message de l'émetteur au récepteur. Le choix d'un moyen de communication se fait en fonction de son exposition vis à vis de la cible. La communication est constituée de plusieurs composantes : la source, le message et le média. Le mix de communication représente la façon dont ces différents éléments sont utilisés. Afin de pouvoir expliquer l'effet de l'appartenance à un cluster sur l'atteinte des objectifs de communication des entreprises membres, les sous questions de recherche permettent de mieux comprendre les composantes et le mix de communication employés.

### 3.3. La communication

#### 3.3.1. Les moyens de communication des entreprises de haute technologie

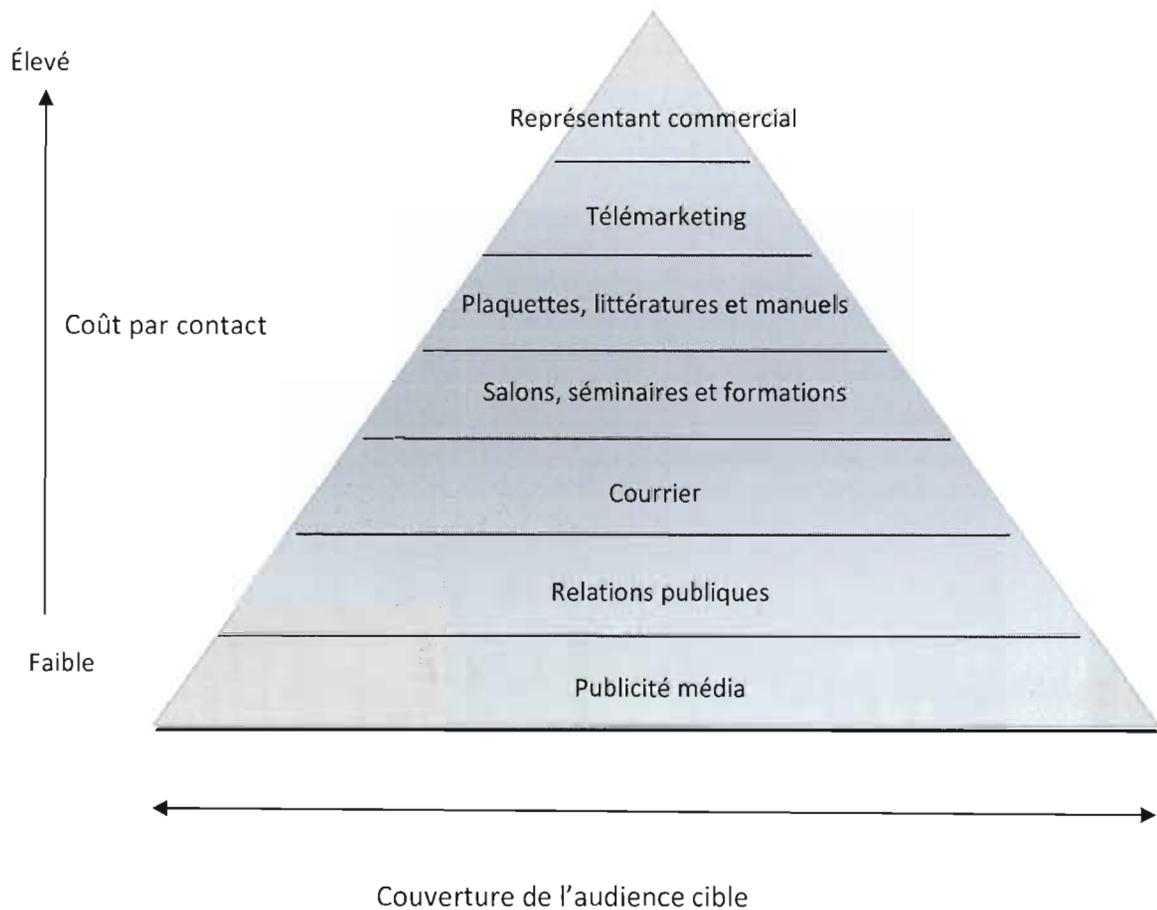


Figure 4 : la pyramide de la publicité et de la promotion

Source : adaptation de Ames, B. Charles et Hames D. Hlavacek. (1984). *Managerial Marketing for Industrial Firms*. New York : Random House, p. 253.

En référence à la figure 4, qui représente un classement des différents outils de publicité et de promotion, nous pouvons constater que tous les outils en bas de la pyramide ont une large couverture de l'audience et un faible coût par contact. A contrario les modes de communication qui sont situés au sommet de la pyramide sont ceux qui sont les plus onéreux mais qui permettent d'être les plus proches de la cible. Voici une présentation de ces différents outils en partant du bas de la pyramide.

- **La publicité média** est une forme de communication payante et non-personnelle utilisant les médias de masse tels que la télévision, la radio, la presse et l'affichage. La plus grande critique de cette méthode est que le «coût d'efficacité» est très bas car il est très difficile de faire correspondre l'audience du média avec le marché cible de l'entreprise. Le message optimal de ce moyen de communication doit être percutant, attirer rapidement et efficacement l'attention et délivrer les bénéfices clés du produit sans se perdre dans les détails qui pourraient être donnés plus tard au consommateur.
- **Les relations publiques** sont toutes les activités auxquelles peuvent participer les entreprises témoignant de leur bonté envers leurs consommateurs ou leurs parties prenantes. Il peut s'agir par exemple d'événements sponsorisés ou de publicités corporatives présentant la position de l'entreprise sur certains problèmes actuels. Les entreprises de haute technologie ne doivent pas ignorer l'importance de maintenir une image publique positive. Maintenir de bonnes relations avec les médias est extrêmement importante afin d'encourager une image positive. Lorsqu'un «bug» est découvert sur un nouveau produit après son lancement, c'est aux médias de déterminer si cela va être transformé en un énorme problème ou si cela va être relégué dans quelques lignes d'un paragraphe d'un journal ou d'un magazine. De plus, grâce aux relations

publiques, les jeunes entreprises de haute technologie, peuvent bénéficier d'une communication à moindre coût et plus crédible. Tel est le cas des communiqués de presse ou des articles écrits au sujet des événements auxquels l'entreprise a participé.

- **Les courriers** sont évidemment placés plus haut dans la pyramide car ils permettent plus facilement de cibler l'audience de l'entreprise que les relations publiques et les médias de masse. L'entreprise peut acheter des bases de données de contacts pour atteindre leurs clients. Or, plus les contacts sont qualifiés, plus le coût est élevé. L'entreprise doit décider combien de courriers elle veut envoyer en fonction de la taille potentielle du marché ciblé et la fréquence des envois. A noter qu'un courrier est souvent insuffisant pour obtenir des résultats.
- **Les salons, séminaires et formations** sont, notamment dans le milieu des hautes technologies, un environnement idéal pour le lancement de produit, car il offre la possibilité de comparer et d'essayer les produits du marché. Il est aussi le lieu privilégié de rencontre des consommateurs, des distributeurs et des partenaires industriels (OEM : «original equipment manufacturer»). Notons cependant que les salons sont très onéreux en raison des dépenses du stand, du support (plaquettes et «goodies») et du personnel nécessaire pour l'animer. Afin de générer du trafic, l'entreprise doit accompagner sa présence sur l'évènement par une campagne de promotion préalable auprès de son audience cible (par courrier, téléphone, e-mail...).
- **Les plaquettes, la littérature et les manuels** permettent de donner aux consommateurs des informations supplémentaires. Ceux-ci constituent le support des premières communications avec les clients. Il s'agit de montrer aux

consommateurs les bénéfices clés du produit dans un langage que la cible comprend. Les informations techniques n'ont donc pas ainsi leur place. Ces supports doivent davantage traiter des avantages relatifs (coût/bénéfices), de la compatibilité, de la flexibilité, du service et des garanties. Particulièrement dans le cas des nouvelles technologies, l'emphase doit être vraiment mise sur l'explication des bénéfices du produit par rapport à ceux des produits existants.

- **Le télémarketing**, il en existe deux formes. La première sorte, appelée «outbound» correspond aux appels émis par l'entreprise auprès de ses clients existants ou auprès de prospects («cold call»). La deuxième, le «inbound», représente les appels des clients vers l'entreprise pour du support ou de l'information. Avoir l'opportunité de maintenir une relation personnalisée avec ses consommateurs peut être une ressource très efficace. Les télémarketers peuvent fournir du support aux vendeurs, répondre aux questions, maintenir un contact avec les consommateurs et surtout faire remonter de précieuses informations à l'entreprise.
- **Les représentants commerciaux** sont le plus haut niveau de la pyramide car il s'agit d'une relation individuelle et hautement personnalisée avec le consommateur. Une des implications les plus importantes de cette pyramide est de montrer aux petites entreprises de haute technologie, qui ont souvent des ressources limitées, qu'il est très déconseillé d'utiliser un représentant commercial ou même le fondateur de l'entreprise pour une rencontre avec un client avant qu'il est été contacté antérieurement par l'intermédiaire d'outils moins onéreux. L'utilisation de cette classification permet à l'entreprise d'utiliser ses ressources de manière optimale.

Étant donné que la pyramide a été créée avant l'apparition d'Internet, voyons rapidement les différents outils que nous offre ce nouveau médium, qui notamment peut pleinement s'utiliser en complément des moyens traditionnels de communication.

- Les **publicités en ligne** peuvent être de plusieurs sortes, comme les bannières ou les «pop-up» par exemple. Notons que l'efficacité des bannières est souvent controversée car elles sont faciles à ignorer surtout pour les navigateurs avertis. Même si le nombre de bannières cliquées a sérieusement diminué, leurs coûts sont faibles et avec de la créativité et de la répétition un effet positif peut être constaté. Le courant de pensée actuel de l'industrie semble être que les bannières publicitaires, comme les médias traditionnels sont meilleures à long terme pour bâtir une marque que pour générer des ventes à court terme. Des innovations ont été apportées aux bannières pour les rendre plus animées grâce à l'introduction de sons ou de vidéos, on les appelle les «rich media ads» (publicités enrichies de support média), comme les «pop-up». Elles rencontrent un meilleur taux de click que les bannières traditionnelles statiques. Toutefois, il est important de noter que ce type de bannières est très cher et nécessite une connexion Internet haut débit pour être optimal. Enfin, le degré auquel la bannière correspond à l'audience cible a un effet positif sur son impact. A cet effet, de nombreux moyens sont mis en place pour arriver à atteindre les consommateurs cibles tels que les cookies.
- Les **moteurs de recherche** sont les pages jaunes d'Internet. Le plus célèbre est Google. Afin d'apparaître dans les liens sponsorisés qui apparaissent en haut de la liste des résultats de la recherche ou sur le côté droit de la page, l'entreprise doit payer en achetant des mots clés. Par contre, pour apparaître dans les résultats organiques de la page (en dessous des liens sponsorisés) seuls la

pertinence et la popularité de la page peuvent agir sur la hauteur de l'entreprise dans ce classement. Le positionnement d'une entreprise dans les moteurs de recherche change très rapidement et nécessite de la part de l'entreprise un effort continu.

- **Les affiliés** sont des sites Internet qui proposent de vendre des produits d'un autre site avec lequel ils ont des accords commerciaux. L'entreprise rémunère ses affiliés en pourcentage des ventes qu'ils génèrent.
- **Le marketing viral** réfère à la promotion de produit volontairement faite par les consommateurs auprès de leurs amis. En d'autres mots, il s'agit de bouche à oreille via Internet à travers les mails, les blogs et les réseaux sociaux par exemple.
- **Le marketing permissif** («permission marketing») permet d'envoyer des informations sur l'entreprise ou les produits aux consommateurs qui ont permis de le faire, à travers les newsletters par exemple. Après l'autorisation du consommateur, l'entreprise poursuit avec une stratégie de marketing relationnel.
- **La publicité mobile** sur les cellulaires est la dernière plateforme de publicité. La valeur de ce nouveau medium pour les publicitaires est qu'il permet de cibler des individus qui ont leur cellulaire tout le temps avec eux. De plus, ce moyen permet une interactivité car il peut demander au récepteur de participer.

### 3.3.2. L'importance de la marque

Dans le milieu des hautes technologies, du point de vue des consommateurs, les marques fortes sont des points de repères, des valeurs sûres permettant de se repérer au milieu de la «cacophonie» des technologies, des nouveaux produits et de la communication autour d'eux. Les marques fortes aident les consommateurs en simplifiant leur choix en leur donnant un raccourci rassurant dans leur processus de décision. Étant donné que les consommateurs n'ont souvent pas les connaissances nécessaires pour juger de la qualité d'un produit de haute technologie, ils utilisent la réputation de la marque pour réduire leur risque.

Voici les différents moyens utilisés pour rendre une marque forte aux yeux des consommateurs.

- La publicité media traditionnelle et les relations publiques concentrés sur le capital de marque sont l'ingrédient vital du «mix-branding».
- L'influence des experts et le bouche à oreille sont des vecteurs très importants des entreprises de haute technologie. Il s'agit d'une forme de «buzz marketing». Le but est d'identifier puis de courtiser les spécialistes, prescripteurs ou «gourous» afin qu'ils influencent ensuite la masse des consommateurs. La meilleure façon de stimuler le bouche à oreille, les relations publiques et la publicité est de faire essayer les produits gratuitement à ces dits experts. Notons qu'Internet peut accélérer de manière très rapide le bouche à oreille.
- L'obsolescence des produits dans ce milieu est telle qu'il n'est pas profitable pour l'entreprise de capitaliser uniquement sur la marque de ses nouveaux produits. Ainsi, les entreprises ont davantage intérêt à capitaliser sur le nom de la famille de produit, de leur entreprise, leur plateforme ou leurs idées.

- Il est important de «jouer» sur les associations faites entre la personnalité de la marque et les images ou symboles car elles permettent d'établir une meilleure identité de marque, surtout lorsque les produits sont proches.
- Le service à la clientèle est aussi primordial dans la construction d'une marque solide au même titre que la marque elle-même.
- Notons par ailleurs que les marques de haute technologie servent pour les consommateurs et les investisseurs mais aussi pour les partenariats et les alliances.
- Enfin, les entreprises doivent aussi fortement considérer le rôle d'Internet dans leur stratégie de marque. Cet élément est très important surtout pour des entreprises dans les hautes technologies qui sont présentes à l'échelle mondiale. Ce vecteur est alors décisif pour rendre la marque forte.

### 3.4. Conclusion

Les «clusters sont des masses critiques composées de différents acteurs d'un secteur d'activité donné ayant pour but de permettre à ses membres d'être plus compétitifs grâce à l'effet de synergie des forces en présence.

Le marketing qui a pour but de changer les attitudes de sa cible afin atteindre ses objectifs de vente ou de lever des fonds, dans le cas présent, utilise des moyens de communication. D'après Hoyer et McInnis (2003), les entreprises de haute technologie sont confrontées à des cibles pour qui, leur processus de décision a trait à leur connaissances et demande un effort élevé. Dans ce cas, afin d'obtenir des résultats positifs, les marketeurs doivent jouer sur la crédibilité de la source et du message de la communication pour convaincre.

La communication étant le vecteur sur lequel les entreprises doivent s'appuyer pour changer les attitudes de leurs cibles, nous avons présenté les différentes caractéristiques des moyens de communication possibles employés par les entreprises de haute technologie. Une emphase particulière a été mise sur l'importance d'une marque forte dans le milieu des nouvelles technologies. A cet effet, nous avons expliqué pourquoi et comment le faire.

Or, en dépit d'une grande quantité de recherches réalisées sur ces deux sujets, aucune n'a été consacrée à l'impact de la stratégie de «cluster» sur la communication de ces entreprises pour atteindre leurs clients et investisseurs dont l'apport serait très critique pour les gestionnaires.

## CHAPITRE IV

### LE CADRE CONCEPTUEL ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE

#### **4.1. Le cadre conceptuel**

Le cadre conceptuel de l'étude est constitué des différents éléments de communication tels que la source, le message et les media utilisés par les jeunes entreprises de haute technologie françaises dans le but de changer les croyances, l'attitude puis les intentions de leurs clients et investisseurs. La conséquence optimale de ces changements pour un client est l'acte d'achat et pour un investisseur, l'investissement. L'intérêt de l'étude est d'évaluer l'impact de l'appartenance à une structure d'accompagnement d'entreprises («cluster») sur la communication externe de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs. Voir figure 5.

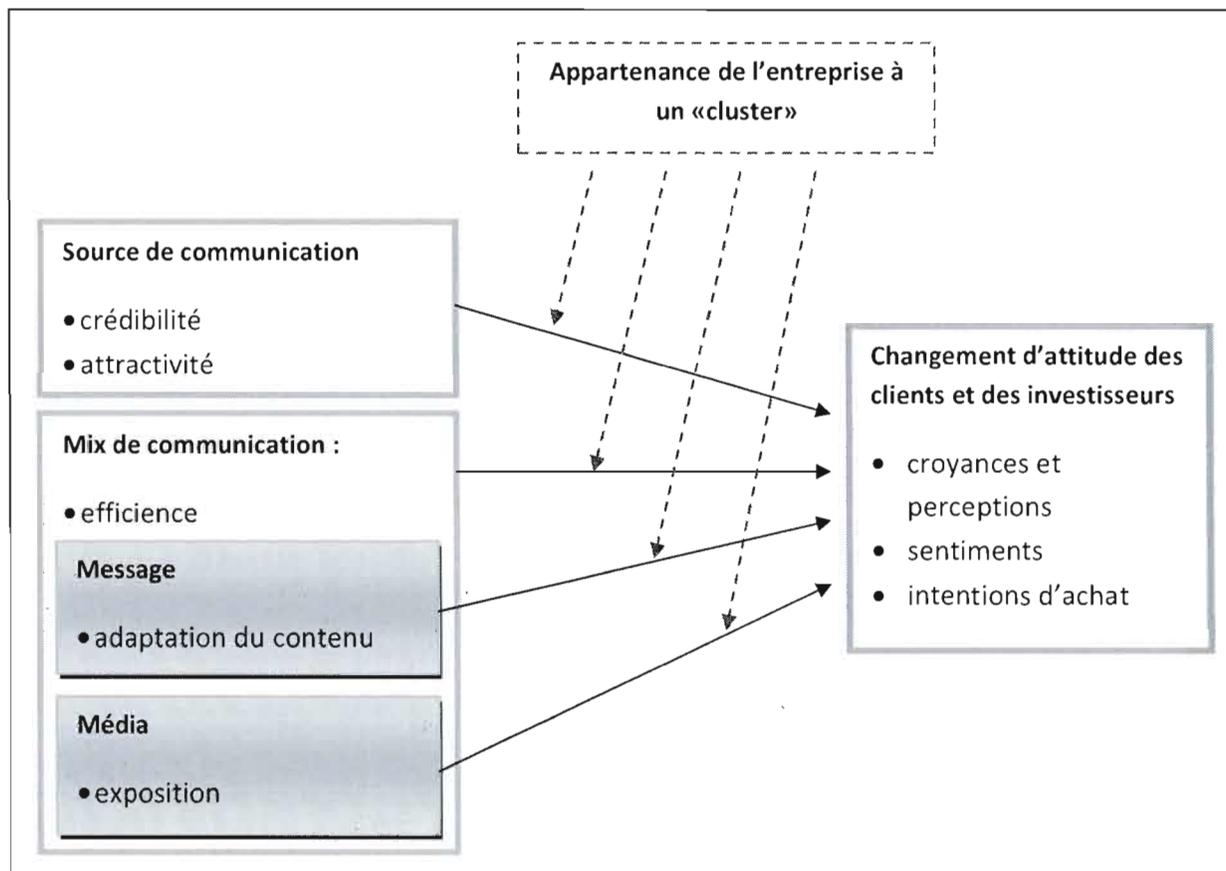


Figure 5 : Le cadre conceptuel

## 4.2. Les questions de recherche

Avant de présenter les questions de recherche, il est important de rappeler quelques notions :

- Les entrepreneurs des jeunes entreprises de haute technologie françaises sont des individus extrêmement qualifiés concernant la technologie mais avec des connaissances en gestion très limitées et qui ont donc des difficultés à communiquer avec le langage adapté aux clients et aux investisseurs.
- Le but d'un «cluster» est de permettre aux entreprises membres d'être plus efficaces face aux marchés commerciaux et financiers grâce à la mutualisation de locaux, d'un réseau et d'expertises (juridique, comptable, stratégique, marketing...), en complétant l'équipe managériale.
- Enfin, d'après les entretiens réalisés lors de la première phase de l'étude exploratoire auprès d'experts des PME High Tech françaises, l'expertise «perçue», la crédibilité, la visibilité et le réseau apparaissent comme étant les éléments critiques manquant aux entreprises pour atteindre leurs clients et investisseurs.

La question de recherche de cette étude est donc :

**Le fait d'appartenir à un cluster permet-il aux jeunes entreprises de haute technologie françaises d'atteindre de manière plus efficace leurs clients et investisseurs à travers la communication?**

La communication est constituée de plusieurs composantes : la source, le message et le média. Le mix de communication représente la façon dont ces différents éléments sont utilisés. Afin de pouvoir expliquer l'effet de l'appartenance à un «cluster» sur l'atteinte des objectifs de communication des entreprises membres, voici les sous questions de recherche qui vont permettre de mieux comprendre les composantes et le mix de communication employés.

**Q1** : La communication des jeunes entreprises de haute technologie françaises faisant partie de «cluster» est-elle plus crédible et attractive auprès des clients et des investisseurs que celle des entreprises n’y appartenant pas?

**Q2** : Le contenu de la communication des jeunes entreprises de haute technologie françaises faisant partie de «cluster» est-elle plus adaptée au langage des clients et des investisseurs que celui de celles n’y appartenant pas?

**Q3** : Les clients et les investisseurs sont-ils plus exposés à la communication des entreprises faisant partie de «cluster» qu’à celles des entreprises n’en faisant pas partie?

**Q4** : Le mix de communication des jeunes entreprises de haute technologie françaises faisant partie de «cluster» envers les clients et investisseurs est-il plus efficient que celles n’y appartenant pas?

### **4.3. Conclusion**

L’objectif de ce travail est d’identifier si la stratégie de «cluster», comme ce qui est dit dans la littérature, a une influence positive sur la crédibilité et l’attractivité de la source, l’adaptation du contenu et l’exposition à la cible, en somme, sur l’efficacité de la communication des jeunes entreprises de haute technologie françaises auprès de leurs clients et investisseurs. Voyons désormais la méthodologie de recherche que nous avons choisie pour atteindre cet objectif.

## CHAPITRE V

### LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 5.1. Le choix de la méthode d'analyse

Nous avons, tout d'abord, choisi d'utiliser une méthode d'analyse qualitative car nous souhaitons explorer la problématique complexe des jeunes entreprises de haute technologie françaises en profondeur faisant entrer en jeu de multiples parties-prenantes. Dans ce type de recherche, au-delà des catégories statistiques des méthodes quantitatives, l'emphase est mise sur les acteurs. Le but est d'obtenir une compréhension des significations, des perceptions, des interactions que les sujets ont de leur réalité et de leur réseau social. En somme, il s'agit d'une compréhension de la complexité des modes de fonctionnement. Le questionnement est alors centré sur les processus plutôt que sur les causes, sur les stratégies plutôt que sur les variables et sur les représentations plutôt que sur les déterminants.

Selon l'ouvrage de Poupart et al. (1998), notre étude tend vers une forme exploratoire et analytique. Cette méthode :

[...] vise à faire ressortir ou à explorer les divers enjeux que font apparaître les situations nouvelles ou les problématiques inédites et les changements ou les transformations qui touchent les individus ou les groupes. Elle est souvent justifiée pour approfondir la complexité d'une situation ou d'un processus.

Ce type d'étude est idéal en raison de la pauvreté de la littérature écrite au sujet de l'effet d'appartenance à un «cluster» sur la communication des entreprises auprès de leurs clients et investisseurs, surtout lors de la phase critique de l'amorçage. D'ailleurs, en plus de son caractère

inédit, notre étude traite d'une problématique complexe faisant entrer en scène de nombreuses parties-prenantes impliquant des enjeux de nature politique, financière et commerciale. Toujours d'après Poupart et al. (1998), cette méthode aboutit souvent à la construction de typologies ou de classifications des modes d'intervention.

Ensuite, à l'intérieur de la forme analytique, il nous a semblé pertinent d'utiliser deux approches : la phénoménologique et l'interactionnelle. La phénoménologie :

[...] explore le sens manifeste des discours, elle privilégie le vécu, la perception des acteurs et leur expérience». La subjectivité des témoignages des sujets est ici privilégiée. L'approche interactionnelle, quant à elle, considère les sujets sociaux comme des acteurs engagés dans des stratégies. «La stratégie est perçue comme un ensemble d'activités, de modalités de l'action, pour faire face à des problématiques et découvrir des solutions.

Ces deux approches nous ont donc permis d'appréhender les interactions de l'environnement des jeunes entreprises de haute technologie françaises à travers l'œil de ces principaux acteurs.

Ensuite, nous avons décidé de réaliser une étude «inter-sites», et ce, pour trois principales raisons. Premièrement, le but de l'étude est de pouvoir prodiguer des conseils à l'ensemble des entreprises de haute technologie françaises en démarrage, d'où la nécessité d'un maximum de généralisation ou validité interne. Deuxièmement, ce type d'étude permet d'approfondir la compréhension et l'explication, indispensables dans une problématique aussi complexe. Enfin, «la multiplication des sites permet également au chercheur de trouver des cas contraires qui renforcent une théorie générée par l'examen des similarités et des différences entre les sites» (Miles et Huberman, 2003).

Plus précisément nous avons choisi la technique de l'entretien semi-directif comme méthode de collecte des données. Nous avons utilisé ce type d'entretien car il permet d'avoir un échange relativement ouvert et profond avec l'interviewé, tout en gardant le contrôle de la conversation et la possibilité de comparer les entretiens entre elles grâce au guide d'entretien.

## 5.2. L'unité d'analyse

L'unité d'analyse de cette étude est divisée en trois groupes d'individus : les entrepreneurs, les investisseurs et les marketeurs. À l'instar des clients, des structures d'accompagnement et des institutions publiques, ces trois types d'acteurs constituent les parties-prenantes majeures qui interagissent dans la problématique des jeunes entreprises de haute technologie françaises. Plusieurs raisons permettent de justifier la délimitation de l'étude à ces trois catégories :

- Premièrement, les petites entreprises de haute technologie françaises font partie de l'unité d'analyse car elles sont le sujet de l'étude et surtout car elles vont permettre une compréhension interne de la situation.
- En second lieu, le groupe des investisseurs a été choisi principalement pour : la représentativité et l'accessibilité des informations qu'il pouvait apporter et pour leur appartenance à l'une des deux cibles de communication des entreprises étudiées, d'où la possibilité de mesurer directement sur eux les effets de la communication des dites entreprises.
- Enfin, le groupe des marketeurs a été pris en compte car il correspond à l'approche selon laquelle le chercheur souhaite appréhender la problématique. Il est très intéressant d'analyser ce groupe car il est à la fois acteur et spectateur de la communication et de la situation de ces entreprises, en plus d'être capable de faire le pont avec le marché, c'est à dire de représenter les clients.

Plus précisément, les entreprises concernées par l'étude sont toutes les PME de haute technologie françaises à différentes phases de leur cycle de vie : lors de leur création, développement et déclin. Celles issues d'une reprise d'activité ou d'une « spin off » ne font pas partie du cadre d'analyse. Au niveau des investisseurs, nous visons ceux qui investissent dans les PME de haute technologie françaises au stade d'amorçage. Ceux n'intervenant pas dans le secteur des hautes technologies, ou à des stades plus avancés de développement de

l'entreprise, n'ont pas été étudiés. Enfin, le groupe des marketeurs est composé de personnes intervenant au stade d'amorçage dans des petites entreprises de haute technologie françaises. De même que pour les investisseurs, les marketeurs ne travaillant pas dans le secteur des hautes technologies, ou à des stades plus avancés de développement de l'entreprise n'ont pas été pris en compte.

Nous n'avons pas intégré les autres parties-prenantes dans l'unité d'analyse. Par mesure de représentativité et d'accessibilité aux informations : le groupe des clients a, ainsi été écarté de l'unité d'analyse. Les structures d'accompagnement et les institutions n'ont pas été retenues, car elles ont déjà été explorées lors de la première phase de l'étude exploratoire et elles sont le principal élément discriminant étudié.

Pouvoir étudier la problématique sous l'angle de vue des trois principales parties-prenantes nous permet une meilleure compréhension de la situation que vivent les jeunes entreprises de hautes technologies françaises. Cette technique se nomme la triangulation. D'après Miles et Huberman (2003), «cette stratégie consiste à faire corroborer les résultats en ayant recours à plusieurs sources de données», l'objectif étant de renforcer la validité des résultats. Dans le cas présent, seule une triangulation par sources de données sera opérée. La méthode de collecte des données, leur type, le chercheur et les théories restent les mêmes. Avoir choisi les trois types d'acteurs que nous venons de voir, correspond tout à fait au but de la triangulation qui est de «choisir des sources de triangulation dotées de différents types de biais, de forces distinctes, afin qu'elles se complètent l'une à l'autre» (Miles et Huberman, 2003).

### 5.3. L'échantillon

Quatre stratégies ont permis d'établir l'échantillon de l'étude. D'après la typologie de Kuzel (1992) et Patton (1990), nous avons utilisé deux stratégies d'échantillonnage en recherche qualitative: celle du «cas orienté» et celle de «l'effet boule de neige». Nous avons aussi adopté la technique de «l'échantillonnage exhaustif» et de la «sélection des cas par réputation», comme le proposent Goetz et Lacombe dans leur ouvrage (1994) cités par Miles et Huberman (2003).

Ainsi, afin d'effectuer un échantillon exhaustif, nous avons «orienté», dans un premier temps, notre panel en déterminant des sous-groupes, qui permettront par la suite une meilleure comparaison. Cette dernière technique d'échantillonnage est nommée par Miles et Huberman (2003) : le «cas orienté, stratifié».

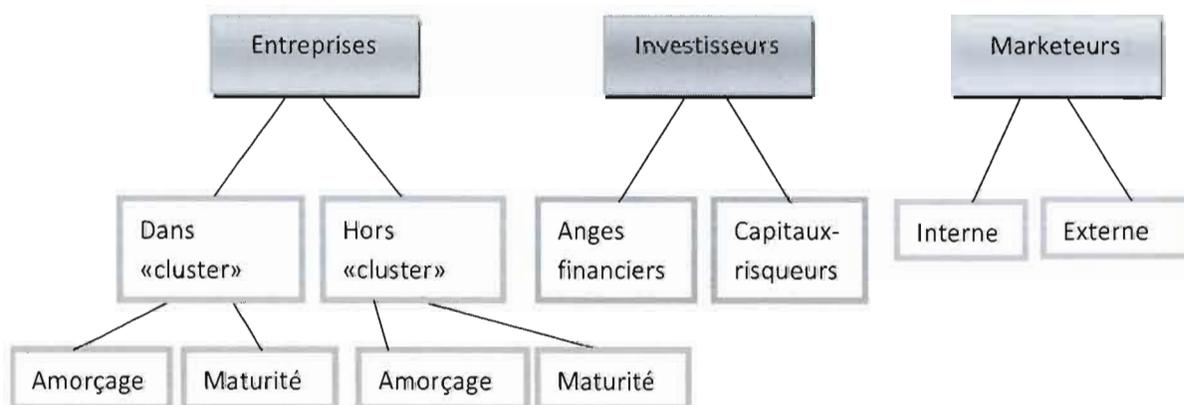
L'échantillon a tout d'abord été divisé en deux grands groupes selon le type d'acteur: les entrepreneurs et les investisseurs. Suite aux recommandations des répondants, nous avons ajouté dans un deuxième temps, la catégorie des marketeurs. D'après Miles et Huberman (2003), on appelle cette opération un «échantillonnage séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle». Désormais, nous avons trois catégories : les entrepreneurs, les investisseurs et les marketeurs.

- Le premier groupe a été divisé, à l'origine, selon deux critères : l'appartenance à un «cluster» et le stade de développement de l'entreprise. Ces derniers donnent lieu aux catégories suivantes:
  - l'appartenance, actuelle ou passé, à un «cluster»
  - les entreprises seules
  - amorçage
  - maturité.

Une entreprise au stade d'amorçage dans le secteur des hautes technologies a en moyenne moins de cinq ans d'existence et est au début de sa phase de commercialisation. Le produit est prêt ou presque pour aller sur le marché. L'entreprise n'est pas encore très connue. Elle a très peu ou pas du tout de clients («early adopters»). Enfin, elle est dans une situation financière assez précaire qui correspond exactement au moment le plus critique où nous souhaitons les aider. A contrario, les entreprises matures, au stade de développement, ont généralement plus de cinq ans. Elles sont connues dans leur secteur, elles ont un carnet de commande et une situation financière pérennes. Le fait de rencontrer des entreprises matures va nous permettre de connaître ce qu'elles ont fait pour traverser la phase d'amorçage avec un certain recul sur la situation, le but étant, à terme, de pouvoir réaliser un «benchmarking» des meilleures méthodes de communication envers les clients et investisseurs. En résumé, quatre sous-groupes composent la catégorie des entreprises.

- Celui des investisseurs est seulement divisé selon leur type. Deux sous-groupes le composent : «anges financiers» et «capitaux-risqueurs».
- Le groupe des marketeurs a été divisé selon le type d'intervention : «en interne» et «en externe».

Cette méthode d'échantillonnage a ainsi permis de dégager huit sous-groupes dont voici la représentation graphique.



Après avoir identifié les différents sous-groupes, nous avons utilisé la stratégie d'échantillonnage de « l'effet boule de neige » qui, selon la définition de Miles et Huberman (2003), permet « d'identifier de bons cas grâce à des personnes qui connaissent d'autres personnes qui connaissent des cas riches en informations ». A cet effet, nous avons contacté les « clusters » et les investisseurs rencontrés lors de la première phase de l'étude exploratoire. Ces derniers ont pour la plupart un rôle de prescripteurs dans leur région respective. D'après Goetz et Lecompte (1884, cités par Miles et Huberman, 2003), nous pouvons dire que la sélection des cas a été faite à partir de leur « réputation ». Dans cette technique, « les cas sont choisis selon la recommandation d'un expert ou d'un informateur clé ». Au cours de la collecte d'informations, nous avons continué à utiliser ces deux techniques en demandant aux interviewés, à la fin de chaque entrevue, de nous recommander d'autres entreprises pertinentes à rencontrer.

D'après Miles et Huberman (2003), « l'échantillonnage exhaustif » et « la sélection des cas à partir de leur réputation » sont des stratégies qui augmentent la fiabilité des résultats analytiques sur la base de leur représentativité.

En plus de ces différents critères, nous avons aussi essayé de diversifier l'échantillon des entreprises en fonction des secteurs d'activité et de l'expérience entrepreneuriale des dirigeants, en recherchant par exemple des serial-entrepreneurs.

Au niveau de la taille de l'échantillon, nous avons décidé d'utiliser le critère du point de saturation, c'est-à-dire d'arrêter la collecte des données au moment où la redondance dans les informations. Cet élément a été atteint dans chacun des sous-groupes.

#### 5.4. L'«instrumentation»

«L'instrumentation» (Miles et Huberman, 2003), de cette recherche repose sur deux éléments : le guide d'entretien et le feedback.

Lors de la réalisation d'entrevues semi-directives, il est indispensable de s'appuyer sur un guide d'entretien afin de pouvoir comparer les cas. Étant donné qu'il y a trois catégories d'acteurs, trois guides d'entretien ont été réalisés. Ces trois documents suivent une même trame, à savoir :

- la présentation du chercheur et du travail de recherche,
- la présentation de l'interviewé : avec son profil, son expérience et son poste,
- les questions de recherche,
- la partie de remerciements et de demande de recommandations d'autres sujets.

En plus des parties communes que nous venons d'expliquer, le bloc des questions de recherche a donc été adapté pour chaque type d'acteur, conformément à leur angle de vision de la situation. Les trois guides d'entretiens sont présentés dans les annexes 17, 18 et 19. Un pré-test de ces trois guides a été réalisé auprès des proches du chercheur afin de valider la compréhension et la pertinence des questions posées à l'interviewé.

Afin de garantir le secret des données et de mettre l'interviewé dans un climat de confiance optimal, le chercheur a signé avec chaque répondant une entente de confidentialité avant de commencer chaque entretien. (Annexe 20)

Le chercheur a envoyé à chaque répondant le compte rendu de son entretien. Cette démarche confère une certaine éthique professionnelle au travail de recherche en plus de rassurer les participants. Cela augmente donc la validité des résultats de part la vérification des informations par le concerné sous forme de corrections ou d'ajouts. Il s'agit aussi d'un suivi qui donne lieu dans la plupart des cas à une relation sur le plus long terme avec l'interviewé,

permettant de récolter des informations ultérieures très pertinentes quand à l'évolution de la situation.

### **5.5. Conclusion**

Au regard de la qualité exploratoire de la démarche, nous avons rencontré 31 sujets sous forme d'entretiens semi-directifs : 17 entrepreneurs, 6 investisseurs et 8 marketeurs. Afin de garantir une plus grande représentativité de l'échantillon, nous avons choisi les répondants selon certains critères, tels que : le stade de développement de l'entreprise, l'appartenance à un «cluster» et le type d'intervenants. Voyons maintenant les réponses à nos interrogations avec la présentation et l'analyse des résultats.

## CHAPITRE VI

### L'ANALYSE ET LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans une première partie, nous allons présenter les caractéristiques des sujets que nous avons rencontrés. Ensuite, nous allons dévoiler les résultats apportés par les répondants aux différentes questions de recherche. Nous allons finir par la présentation des autres résultats dans le but de comprendre les origines de la problématique traitée.

#### **6.1. La description du terrain**

Afin de décrire le terrain d'analyse, nous allons premièrement présenter le déroulement de collecte des données. Nous allons, ensuite, essayer de dresser une typologie commentée des différents sujets, avant de terminer par le traitement des liens qu'ils existent entre eux.

##### **6.1.1. La collecte des données**

Celle-ci a été effectuée entre le 7 janvier et le 12 février 2009 dans la région de Marseille et de Toulouse, c'est à dire : le grand Sud de la France. Notons que cette période correspond aux premières retombées de la crise économique mondiale des «subprimes».

31 entrevues ont été réalisées :

- 17 dans la catégorie des entrepreneurs,
- 6 dans la catégorie des investisseurs,

- 8 dans la catégorie des marketeurs.

### **6.1.2. La typologie des répondants**

En référence aux annexes 21, 22 et 23, voici une présentation des différentes statistiques sur les répondants que nous avons pu ressortir de l'étude afin d'établir leur typologie.

#### **6.1.2.1. La typologie des entreprises interviewées (annexe 21)**

##### Le stade de développement :

Nous avons souhaité, d'une part, rencontrer des entreprises actuellement à l'étape d'amorçage afin de s'imprégner de leur état d'esprit et de connaître leurs attentes et besoins au moment où nous souhaitons les aider (53% de l'échantillon). Dans le but d'avoir un certain recul sur cette phase et la communication utilisée auprès des clients et des investisseurs, il nous paraissait indispensable de rencontrer aussi des entreprises matures (47% de l'échantillon).

##### Le poste des répondants :

Nous avons essayé au maximum d'interroger les fondateurs et dirigeants des entreprises car ce sont eux qui détiennent le plus d'informations et sont à l'origine de toutes les décisions. Ainsi, l'échantillon est constitué de :

- 73% de créateurs
- 27% d'employés de l'entreprise occupant des postes de communication ou commerciaux.

### ***Le profil des entrepreneurs :***

#### L'expérience :

- Une entreprise est constituée de finissants de l'université détenteurs de doctorat.
- 20% de l'échantillon sont des personnes qui ont exclusivement eu de l'expérience dans les laboratoires de recherche.
- La grande majorité des entrepreneurs interrogés a travaillé avant la création de leur entreprise, dans le monde industriel.

#### L'expérience entrepreneuriale des dirigeants :

Dans 40% des cas, le fondateur de la compagnie avait déjà une expérience de création d'entreprise de haute technologie. Cependant, la majorité des créateurs interviewés (60%) n'en avait aucune. Grâce à leurs expériences dans le monde de l'industrie en tant qu'employés, certains entrepreneurs savaient assez précisément ce qu'ils ne voulaient plus faire, plus vivre et encore moins imposer à leurs salariés.

#### La double compétence :

Un point intéressant et significatif vient du fait que seulement 33% des interviewés a jugé nécessaire de compléter son cursus technique initial par une formation en commerce. Cette dernière est perçue par les entrepreneurs comme une sorte de boîte à outils qui leur a permis d'acquérir le vocabulaire pour parler aux investisseurs et aux clients, ainsi qu'une meilleure compréhension de leur environnement.

#### Le profil technique :

Le profil général des entrepreneurs interviewés correspond bien au profil des dirigeants des jeunes entreprises de haute technologie présenté dans la littérature. Il s'agit d'individus très qualifiés en technique mais n'ayant aucune connaissance des mécanismes du marché ou de la gestion de compagnie.

#### L'expérience à l'étranger des dirigeants :

Il est à souligner que 20% des créateurs ont eu une expérience professionnelle à l'étranger, leur donnant ainsi une ouverture d'esprit quant à l'aspect contextuel et culturel de leur problématique.

#### La constitution de l'équipe :

- 27% des entreprises au stade d'amorçage ont une équipe uni-disciplinaire
- 73% en ont une multidisciplinaire.

Remarquons que les jeunes entreprises de haute technologie françaises démarrent généralement toutes leurs activités avec une équipe uniquement composée de personnes spécialisées dans la technique. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'elles complètent leur équipe par des personnes avec un profil commercial.

#### Le type d'innovation :

33% des innovations proposées par ces entreprises sont de type « technology push » alors que les 67% restant sont de type « market pull ». Cette majorité s'explique par le fait que les fondateurs ont, pour la plupart, une expérience du monde industriel, donc une bonne connaissance du marché et des besoins non satisfaits. Afin d'illustrer ce propos selon les termes d'un créateur : « nous avons analysé le marché, parce que nous ne voulions pas créer une bonne solution à un problème qui n'existait pas, nous voulions vraiment trouver un problème et y apporter ensuite une solution pertinente ». Une partie significative des innovations, toutefois, est de type « market push ». Ce phénomène est principalement dû au profil technique des fondateurs qui ont davantage tendance à créer des innovations radicales, de part leur formation et leur éloignement du terrain.

#### Le type de produit :

- 47% des entreprises interrogées offrent exclusivement des produits
- 20% offrent des services
- 33% proposent les deux.

#### Le type de client :

Une très large majorité des entreprises (93%) s'adresse aux professionnels (BtoB) et seulement 13% aux particuliers (BtoC), ce qui représente parfaitement la typologie du marché de la haute technologie en France

#### Les caractéristiques du marché :

33% des entreprises s'attaquent au marché national contre 60% au mondial dès la phase d'amorçage. Les compagnies sont poussées d'utiliser la stratégie de «born global» car elles sont sur des marchés de niches qui sont insuffisants pour leur survie si sur le marché nationale. La majorité d'entre elles, d'ailleurs, a sauté l'étape de l'internationalisation en Europe, dans un premier temps, pour directement s'établir à l'échelle globale.

#### La concurrence :

Nous définissons par concurrent direct une entreprise qui est sur la même niche de marché ou qui a le même positionnement. Un concurrent indirect a soit un positionnement différent soit n'est pas présent exactement sur les mêmes marchés (niches). Ainsi, 45% de l'échantillon déclare ne pas avoir de concurrents directs.

#### Les modes de financement :

Voici les différentes modes de financement utilisés par les entreprises, en plus de leurs fonds propres :

- 27% ont eu recours à du love money
- Les aides et les subventions institutionnelles :
  - 40% des entreprises bénéficient des aides financières d'Oséo ou de la région.
  - 40% des aides des structures d'accompagnement.

- L'ouverture du capital :
  - 27% des entreprises ont fait appel à des anges financiers,
  - 20% à du capital risque de proximité
  - 33% à du capital risque d'amorçage.

Ces trois types d'investisseurs sont les seuls capables d'intervenir dans une phase aussi risquée mais avec des montants relativement peu élevés.
- Dans 27% des entreprises, certains employés détiennent une part du capital.
- Pour finir, 53% des entreprises ont eu recours à des prêts bancaires. Malgré, une part importante d'utilisation de la banque, il faut noter que celle-ci n'est en aucun cas un partenaire privilégié des PME de haute technologie françaises, surtout pas au stade d'amorçage : le rôle d'une banque n'est pas de prendre des risques. L'institution financière vient aux côtés de l'entreprise un fois le danger écarté.

#### L'appartenance à un «cluster»

En ce qui concerne l'appartenance à un «cluster», nous pouvons tout d'abord remarquer que 33% des entreprises rencontrées n'en ont jamais fait partie d'une structure. Il s'agit des entreprises matures pour qui les «clusters» n'existaient pas encore lors de leur phase d'amorçage. Étant donné qu'il y a plusieurs types de structures, voyons désormais, en détails, les résultats des 67% d'entreprises appartenant ou ayant appartenu à un «cluster».

- Une très large partie des entreprises accompagnées (70%) l'a été par un incubateur d'entreprise. D'après la typologie des «clusters» que nous avons vue dans la revue de la littérature, cette donnée n'est pas surprenante car il s'agit, selon les régions, du seul «cluster» qui offre l'accompagnement et les outils les plus complets aux entreprises de haute technologie en démarrage.
- 50% des entreprises accompagnées appartient ou a appartenu à une pépinière d'entreprises. Cette structure est, selon les régions, après l'incubateur, le deuxième meilleur type d'accompagnement.
- Seulement une entreprise interrogée fait partie d'un pôle de compétitivité.

- Un fait surprenant : le réseau « Entreprendre », auquel appartiennent 20% des entreprises accompagnées, est très valorisé par les trois catégories d'interviewés.

#### Les raisons d'intégration d'un «cluster» :

Suite à ces constats, nous avons essayé de savoir pour quelles raisons les entreprises avaient intégré ces «cluster». Avant de voir les statistiques, notons qu'il s'agit d'une tendance générale, tous types de structures confondus. Si nous classons par ordre d'importance décroissante les raisons d'appartenance à un «cluster», nous trouvons :

- l'aspect financier (prêts d'honneur et avances remboursables) à hauteur de 47%
- l'accompagnement pour 40% des entreprises
- 33% à égalité pour les locaux et infrastructures ainsi que pour le réseau, c'est à dire la mise en relation.

Un constat assez surprenant car les «cluster» ont pour but premier d'accompagner stratégiquement les entreprises et non de les financer. Or, il est apparu, lors de plusieurs entretiens, que les entreprises considèrent avant tout les «clusters» comme des investisseurs et, dans un second temps, comme des accompagnateurs.

La seule entreprise appartenant à un pôle de compétitivité y a adhéré pour deux raisons :

- dans le but de pouvoir monter des projets collaboratifs : cela afin de rencontrer de nouveaux partenaires complémentaires et de pouvoir proposer des offres plus complètes au moment de la commercialisation.
- pour le financement de la R&D.

Enfin, relevons qu'une part significative des entreprises n'a pas intégré les «cluster» ou n'a pas utilisé la partie accompagnement lors de leur intégration. Ces entreprises estimaient connaître déjà ce qu'elles ont à faire ou avoir des compétences à l'interne supérieures à celles proposées par les «clusters».

Les moyens de communication externe utilisés

Le tableau 1, extrait de l'annexe 21, représente tous les moyens de communication utilisés par les jeunes entreprises de technologies françaises interviewées dans l'étude.

	Courrier	40%
	Plaquettes	80%
	Phoning	33%
	Concours	27%
	Clients référents	33%
	Lobbying	7%
	Journées portes ouvertes	7%
	Bouche à oreille	80%
Internet	Site Internet	93%
	E-mailing	40%
	Newsletter	27%
	Bannière publicitaire	20%
	Référencement par mots clés	13%
	Blog	7%
	Jeux	7%
Presse	Articles dans la presse	27%
	Articles dans la presse spécialisée	60%
	Communiqués de presse	13%
	Publicité dans la presse spécialisée	27%
Salons	Stand	80%
	Goodies	13%
Réseau	Évènements (conférences, soirées)	53%

Tableau 1 : Les moyens de communication utilisés par les jeunes entreprises de technologies françaises de l'étude

Plusieurs commentaires peuvent être faits, suite à ce tableau.

**Le courrier :**

40 % des entreprises utilisent le courrier comme moyen de communication. Elles font des campagnes très ciblées auprès de leurs consommateurs ou, plus localement, en préparation d'un salon auquel elles vont participer. Par contre, d'autres reconnaissent envoyer leurs courriers à un public trop large, entraînant un taux de retour très limité.

**Les plaquettes :**

80% des entreprises emploient des plaquettes comme support dans leurs courriers et, surtout, lors des salons. La remarque la plus souvent entendue concernant ce moyen est qu'il manque de flexibilité. Ainsi, certaines entreprises l'utilisaient anciennement mais elles ont, désormais, besoin d'un outil plus réactif à leur évolution. La plupart des PME rencontrées ont réalisé elles-mêmes leurs premières plaquettes, avec un contenu et une charte graphique pas très attractifs.

**Les concours :**

Un des moyens de communication original et spécifique aux jeunes entreprises de haute technologie est l'utilisation des concours (27%). Gagner des prix, premièrement, permet de se faire connaître grâce à la visibilité de l'événement et deuxièmement, permet la reconnaissance du milieu, attribuant un certain label de qualité au projet. La cible de communication des concours est souvent les investisseurs. Le fait d'avoir gagné un concours n'a principalement aucun effet sur un investisseur.

**Les clients référents :**

Le second moyen de communication original utilisé par les entreprises interrogées est l'utilisation de clients référents. Dans ce cas, l'entreprise produit une petite pré-série qu'elle fait tester, la plupart du temps, gratuitement par des entreprises leaders dans les secteurs d'activités. Cette action a plusieurs objectifs : premièrement, il s'agit d'essayer le produit afin de l'ajuster aux besoins des consommateurs et de procéder à quelques améliorations avant de

lancer la fabrication. Cela permet aussi de se faire un nom car le plus difficile est de convaincre le premier client. Les leaders d'opinion ou prescripteurs choisis pour tester le produit, vont transmettre, le cas échéant, leur satisfaction au marché par le biais du bouche à oreille.

#### **Les journées portes ouvertes :**

Toujours dans les moyens de communication originaux des entreprises interviewées, nous avons aussi les journées portes ouvertes. Les journées sont organisées autour de démonstration des produits, de formations et de visites du site.

#### **Le bouche à oreille :**

La grande majorité des entreprises (80%) reconnaît utiliser de manière très soutenue le bouche à oreille. Pour certaines, c'est d'ailleurs le vecteur essentiel de leur communication en raison de la typologie de leur marché (concentré). Le bouche à oreille, très souvent pratiqué dans les activités de réseautage, est un moyen de communication à double tranchant : il peut s'avérer très efficace dans la transmission d'un message, qu'il soit positif ou négatif. A noter qu'il est le moyen presque exclusif pour atteindre les investisseurs.

#### **Internet :**

Désormais, voyons les outils de communication utilisés par les entreprises via le nouveau medium : Internet. Premièrement, nous avons constaté que 93 % des entreprises communiquent à travers leur site Web. Une précision est à apporter sur ce point : au stade d'amorçage des entreprises matures interrogées, Internet n'existait pas encore, donc ces données correspondent à l'état actuel des choses. De plus, toutes les PME matures interviewées ont eu un site internet dès qu'elles ont pu. Pour l'ensemble, le site Internet est incontournable, plus particulièrement, pour celles qui sont à l'international car il est leur principal moyen pour joindre les prospects et les clients. Voici les différentes formes d'utilisation de ce support :

- Toujours grâce à Internet, il apparaît que 40% des entreprises utilisent des campagnes d'e-mailing en s'appuyant sur des plaquettes en format PDF.

- Les entreprises usent aussi des newsletters (27%) qu'elles envoient aux personnes qui se sont inscrites sur leur site afin de donner régulièrement des nouvelles sur l'évolution des produits et de l'entreprise.
- 20% des entreprises ont recours à la publicité sous forme de bannières dans d'autres sites spécialisés afin de faire venir les prospects sur leur site internet.
- L'utilisation du référencement par mots clés est une pratique courante pour 17% des entreprises rencontrées. Certaines d'entre elles reconnaissent ne pas avoir misé suffisamment sur cet élément et estiment, aujourd'hui, que ce manque leur nuit. .
- Enfin, une entreprise qui vise le grand public utilise aussi les réseaux sociaux, les blogs, et a créé des événements comme des jeux pour faire son «buzz».

#### **La presse :**

60% des entreprises ont publié des articles dans des journaux spécialisés et 27% dans la presse généraliste. Il peut s'agir d'articles écrits aussi bien suite à des communiqués effectués par les dirigeants que pour relayer les prix remportés lors d'un concours. Notons aussi que l'équipe de travail des entreprises est souvent composée de chercheurs qui publient aussi dans la presse spécialisée les résultats de leurs recherches : cela permet aussi d'accroître la visibilité de l'entreprise. La presse spécialisée est très souvent internationale d'où une visibilité mondiale pour l'entreprise. Une remarque est à faire concernant les cibles de la communication : les publications dans la presse spécialisée sont principalement lues par des scientifiques mais les chercheurs n'achètent pas les produits. De manière générale, les articles publiés dans la presse nationale généraliste servent à attirer les investisseurs.

Enfin, 27% des entreprises mettent des bannières de publicité, souvent réalisées en interne, dans les magazines spécialisés. Cela dit, selon les dires des entrepreneurs, cette méthode est très onéreuse.

#### **Les salons :**

80% des entreprises interrogées utilisent ce moyen de communication, quasiment incontournable dans le secteur. Toutefois, selon certains, les salons sont synonymes de relation

d'affaires à long terme mais pas de vente. Pour d'autres, les salons sont le seul moment où ils peuvent rencontrer leurs clients. Notamment, pour ceux qui font de la vente à distance, cela permet ainsi des dialogues et surtout des remontées d'informations sur le marché et les concurrents.

En support des salons, seulement 13% des dirigeants interviewés utilisent des «goodies», une sorte de cadeau souvenir original donné aux visiteurs pour qu'ils se rappellent de l'entreprise. Il en existe de plusieurs types : T-shirt, porte documents, sac, statuette miniature du produit ou clé USB avec le nom de l'entreprise et la présentation de l'entreprise et de la gamme des produits à l'intérieur.

#### **Le réseautage :**

Afin de donner un peu de structure au bouche à oreille, moteur de ce milieu, les entreprises participent à des activités de réseautage ou à des événements. De manière très significative, tous les dirigeants des entreprises matures ont compris que, pour renforcer leur réseau, la clé était de s'impliquer dans le tissu économique local. par exemple, il peut s'agir de siéger au conseil d'administration d'entreprise, faire partie des coachs du réseau «Entreprendre», travailler au Tribunal de Commerce, faire partie d'associations d'entrepreneurs ou d'investisseurs comme un club d'anges financiers, faire partie du Club des jeunes dirigeants pour aider la relève, assister à des événements. Ainsi, l'image dynamique du dirigeant a forcément des répercussions positives sur son entreprise, tout en permettant de constituer un solide réseau de contacts utile à l'échange des conseils.

### **6.1.2.2. La typologie des investisseurs interviewés (annexe 22)**

#### Le type d'investisseur :

50% des investisseurs rencontrés sont des capitaux-risqueurs et 67% d'anges financiers.

#### L'expérience entrepreneuriale de l'investisseur :

67% des investisseurs rencontrés ont déjà été entrepreneurs (contre 33%). Ceux qui ont eu une expérience d'entreprise sont les anges financiers et ceux qui n'en ont jamais eu les capitaux-risqueurs.

#### La formation :

Un seul des investisseurs rencontrés a uniquement des compétences techniques : tous les autres ont des qualités techniques et commerciales.

#### Les secteurs d'activités dans lesquels les investissements sont faits:

Nous avons remarqué que 33% des investisseurs se considèrent comme des spécialistes alors que 67% se considèrent comme des généralistes.

#### Le degré d'implication dans l'entreprise :

Seulement 33% des investisseurs rencontrés déclarent avoir un rôle opérationnel dans les entreprises dans lesquelles ils investissent. Ces derniers correspondent aux capitaux risqueurs car ce n'est pas leur métier de s'impliquer opérationnellement dans les entreprises. A contrario, l'accompagnement, ou le rôle opérationnel, fait partie des fonctions des anges financiers qu'ils offrent aux entreprises dans lesquelles ils investissent.

### **6.1.2.3. La typologie des marketeurs interviewés (annexe 23)**

#### Le type de poste des répondants:

38% des interviewés occupent des postes de marketing interne et 63% en externe en tant que consultants. Cette répartition, nous permet d'avoir une vision interne de ce qu'est le marketing dans les entreprises concernées. De plus, les consultants en marketing nous offre un certain recul vis-à-vis de la situation de l'entreprise. On peut ainsi connaître la relation de cette dernière avec le marketing, qu'elle externalise et les raisons pour lesquelles elle a fait ce choix.

#### Le type d'expérience en marketing :

88% des marketeurs ont une expérience en marketing interne et 88% en ont une en externe. Ceci signifie que la grande majorité des interviewés est passée des deux côtés de la barrière en tant qu'exécutif et en tant que conseiller.

#### L'expérience entrepreneuriale des marketeurs:

38% des interviewés n'ont jamais eu d'entreprise, 25% d'entre eux en ont eu une antérieurement et 38% n'en ont une seulement depuis qu'ils se sont mis à leur compte. Pour eux, le fait de se mettre à leur compte est indispensable pour prodiguer des conseils à des entrepreneurs car ils peuvent ainsi parler de leurs propres expériences.

#### La formation :

Un point important à souligner concerne le fait que seulement un des marketeurs a une double compétence technique et commerciale alors que les autres n'ont que des qualités commerciales. Selon les marketeurs, il n'est pas indispensable d'avoir des habilités techniques pour faire du marketing dans les hautes technologies car la démarche reste la même dans tous les secteurs d'activités. Justement, pour eux le fait d'être étranger à la technique leur permet de se mettre à la place du client et de l'investisseur, auxquels la communication s'adresse, qui n'ont dans la plupart des cas aucune connaissance dans ce domaine.

#### Le type des innovations :

38% de l'échantillon des marketeurs intervient auprès d'entreprises qui proposent des innovations de type «technology push» contre 63% qui agit auprès de celles qui en offrent de type «market pull».

#### Le type d'intervention :

63% des marketeurs interviennent dans les entreprises à titre de «coach» et 100% font des interventions directes. Les consultants rencontrés misent beaucoup sur la co-production de l'action marketing avec le dirigeant, pour qu'elle soit bien intégrée dans l'entreprise et donc efficace.

### **6.1.3. Les relations entre les acteurs de l'«écosystème»**

Après avoir décrit les différents sujets, il est important d'exposer les liens qui existent entre eux.

Tout d'abord, nous avons eu la chance de pouvoir utiliser la triangulation dans quatre entreprises. Dans l'entreprise 1, nous avons pu interviewer le dirigeant, au profil très technique, un des associés au profil commercial qui s'occupe du développement commercial ainsi que la responsable marketing. Dans la 2, nous avons interrogé deux des associés. Nous avons vu le responsable commercial et la responsable marketing de la sixième entreprise. Enfin, pour la 11, nous avons interviewé au dirigeant à l'origine de profil technique et le responsable marketing.

Aussi, il nous est souvent arrivé de rencontrer des entreprises qui connaissaient ou avaient travaillé avec des investisseurs et marketeurs que nous avons interrogés, qui est un élément très important à relever car il a permis de couper les informations.

## **6.2. Les résultats des questions de recherche**

De nombreuses informations ont été apportées aux questions de recherche par les sujets. Deux remarques sont toutefois à souligner. Une grande majorité n'a jamais fait partie de «cluster». La sous-question concernant l'efficacité du mix de communication n'a pas eu de réponse en raison de la proximité avec la question de recherche générale. Les réponses à cette question sont donc incluses dans celles apportées à la problématique de recherche générale.

Nous allons présenter dans un premier temps, les résultats de la question de recherche générale, pour ensuite, approfondir avec les résultats des sous-questions de recherche sur l'attractivité et la crédibilité de la source, l'adaptation du contenu et l'exposition à la cible.

### **6.2.1. *L'effet de l'appartenance à un «cluster» sur le changement d'attitude***

La question de recherche avait pour but d'identifier l'impact de la stratégie de «cluster» sur le changement d'attitude visé par la communication des jeunes entreprises de haute technologie françaises sur de leurs clients et investisseurs.

#### **6.2.1.1. Le changement d'attitude auprès des clients**

De manière générale, toutes les entreprises interviewées s'accordent à dire que le fait d'avoir appartenu à «cluster» ne les a pas aidées à atteindre le marché commercial.

Les investisseurs ont fait le même constat que les entreprises. Un d'entre eux, justement, nous a expliqué que : «faire partie d'un «cluster» n'a pas d'apport sur les clients finaux car ils (les clients) ne savent pas forcément ce qu'est un incubateur».

Les marketeurs de l'échantillon sont du même avis que les entreprises et les investisseurs sur ce point. Ils font toutefois remarquer que la réponse peut aussi être nuancée en fonction du type de «cluster». D'après un marketeur d'ailleurs :

Les entreprises qui font partie des six plus gros pôles de compétitivité mondiaux y adhèrent pour atteindre les grands groupes qui les composent en visant des partenariats. Certaines entreprises rentrent dans des pôles de compétitivité, uniquement pour atteindre leurs clients finaux.

#### **6.2.1.2. Le changement d'attitude auprès des investisseurs**

À l'unanimité des trois groupes, l'appartenance à un «cluster» permet, à travers la communication, d'atteindre plus facilement le marché financier.

Ainsi, afin d'expliquer le constat précédent, voyons désormais, en détails, les résultats des sous questions de recherche.

### **6.2.3. L'effet de la source de la communication (Q1)**

#### **6.2.3.1. La crédibilité et l'attractivité de la source de la communication auprès de clients**

Selon les entreprises interviewées, appartenir à un «cluster» n'augmente pas leur crédibilité ni leur attractivité vis-à-vis de leurs clients finaux. Plusieurs arguments apportés par les entreprises soutiennent ce point.

- Premièrement, pour certains il n'est pas favorable de montrer aux clients que l'entreprise a justement été accompagnée par un «cluster» car «cela fait clairement boîte qui débute» ou « start-up qui sort de son laboratoire», ce qui ne donne vraiment pas une image rassurante aux clients.
- Par contre, d'après un des entrepreneurs, «le fait d'avoir des locaux propres disponibles pour les réunions a forcément joué sur les clients».
- Pour conclure, l'appartenance à un «cluster» en termes de source, s'utilise en fonction du type de clients, car certains valorisent davantage le positionnement industriel alors

qu'à l'opposé, d'autres valorisent l'aspect laboratoire de recherche comme le CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

Du point de vue des investisseurs, les entreprises ne sont pas plus crédibles ni attractives auprès de leurs clients si elles viennent d'un «cluster».

Pour les marketeurs, les avis sont partagés concernant l'effet de l'appartenance à un cluster d'une entreprise sur sa crédibilité et attractivité face à ses clients.

Voici les différents arguments sur lesquels s'appuient ces résultats.

- Premièrement, les clients ne savent pas ce qu'est un «cluster», donc cela n'a pas d'influence sur elles.
- Ensuite, tout dépend du type de «cluster» auquel l'entreprise appartient. Selon un marketeur :  
 Dans un marché BtoB, dire que vous faites partie d'un pôle de compétitivité est la preuve que vous vous appuyez sur une équipe dont le savoir-faire est de très haut niveau. Il y a aussi une notion de label, car vous êtes forcément une entreprise innovante vu que vous faites partie d'un pôle de compétitivité.
- Un autre marketeur nous a dit «Pour une entreprise de haute technologie, c'est bien d'être installée sur un technopôle : c'est l'effet «made in », cela augmente sa crédibilité»

### **6.2.3.2. La crédibilité et l'attractivité de la source de la communication auprès des investisseurs**

Pour les entreprises, appartenir à un «cluster» permet d'avoir une meilleure crédibilité et attractivité auprès des investisseurs.

- D'après un entrepreneur de l'échantillon, «avoir appartenu à une structure prouve aux investisseurs que l'entreprise ne sort pas de nulle part».

- Un entrepreneur que nous avons rencontré nous a même raconté que leur banque les a poussés à faire partie d'un «cluster». D'après ce dirigeant, «cela donnait à la banque une sécurité supplémentaire que l'entreprise soit entourée, coucounée». À cela, s'ajoute l'effet de levier, escompté par la banque, concernant les fonds délivrés par le «cluster» si l'entreprise l'intègre.

Selon les investisseurs, il est clair que les entreprises appartenant à des «clusters» apparaissent plus crédibles et attractives comparativement à celles qui n'en n'ont pas intégré.

- Pour un investisseur de l'étude, «l'appartenance à un structure d'accompagnement (cluster) est synonyme de capacité de l'entreprise de se remettre en question. Cela consolide le projet».
- Selon un autre investisseur rencontré : «L'entreprise a une sorte de label qualité si elle a été en pépinière. Du coup, les anges financiers et les capitaux-risqueurs vont pouvoir venir plus facilement. C'est toute une chaîne qui fait que tous les gens se connaissent».
- Ne manquons pas, toutefois, de noter que : «par contre, tout dépend du type d'accompagnement car il y a de tout. L'image de la structure porte sur l'image de l'entreprise. Or, toutes les structures n'ont pas la même image», nous a confié un investisseur».

Du point de vue des marketeurs, la crédibilité et l'attractivité des entreprises auprès des investisseurs sont meilleures pour les entreprises appartenant à des «clusters». Toutefois, comme il l'a été souligné plus haut, tout dépend du type de «cluster». D'après un marketeur :

[...] Il est très clair qu'une entreprise a plus de crédibilité et d'attractivité face aux investisseurs, si elle est passée par un incubateur d'entreprise, car il y a un vrai suivi du projet et une vraie préparation du plan d'affaires. Le projet est testé et «challengé» par des gens qui ont des compétences complémentaires.

#### **6.2.4. L'adaptation du contenu de la communication (Q2)**

##### **6.2.4.1. L'adaptation du contenu de la communication auprès des clients**

Les sujets ont donné deux réponses opposées à cette question. Pour les entreprises, il ne paraît pas évident que les «clusters» dont elles font partie, ont joué un rôle important dans l'adaptation du contenu de leur communication auprès des clients. Par contre, pour les autres, qui n'avaient pas d'expérience de gestion, l'apport en termes d'adaptation du contenu de la communication grâce à l'accompagnement offert par le «cluster» a été très importante.

Cette sous-question n'a pas été répondue par les investisseurs.

Pour les marketeurs, il est difficile de répondre à cette question car ils sont, à la fois, juges et partie, étant donné que les marketeurs externes accompagnent les entreprises en termes de communication. De manière générale, il apparaît, à l'unanimité, que le contenu de la communication des entreprises faisant partie de «cluster» est plus adapté au langage des clients comparé aux entreprises qui n'y appartiennent pas, et ce, dans certains cas, de manière très significative. Ces résultats dépendent aussi du type d'accompagnement dans les «clusters», à savoir, s'il est offert par des accompagnants généralistes ou spécialistes. Le dernier cas étant celui où l'effet sur l'adaptation du contenu de la communication est le plus élevé.

##### **6.2.4.2. L'adaptation du contenu de la communication auprès des investisseurs**

D'après les entreprises, le «coaching» offert par les incubateurs et le réseau «Entreprendre» est très important dans l'adaptation de leur communication au langage des investisseurs.

- Un des entrepreneurs reconnaît même :

[...] Nous nous sommes présentés devant l'incubateur (pour l'intégrer) sans plan d'affaires, seulement avec quatre feuilles recto-verso techniques et écrites n'importe comment. À notre première visite, notre chargé d'affaires, nous a d'ailleurs dit que c'était extrêmement mal écrit et qu'on ne comprenait rien. Même vexés, nous savions que le travail avec notre chargé d'affaires (suite à l'intégration dans le «cluster») permettait de remettre en forme notre projet et d'arriver à quelque chose de meilleur, donc nous l'avons fait.

Pour les investisseurs, le point le plus important concernant cet élément est le fait que les entreprises doivent être absolument coachées par les «clusters» et non qu'ils s'occupent de l'aspect financier à leur place. Un des investisseurs rencontrés nous a expliqué que :

[...] Le plus important est que le porteur de projet ait bâti son plan d'affaires, il faut de la cohérence, il faut qu'il puisse faire partager sa vision, il faut que le porteur de projet ait son projet dans les tripes pour être capable de le faire évoluer en fonction des événements. Il faut une cohérence globale et pas externalisée.

Le groupe des marketeurs ne s'est pas prononcé sur ce point car la communication auprès des investisseurs ne fait pas partie de leurs missions.

### **6.2.5. L'exposition de la communication à la cible (Q3)**

#### **6.2.5.1. L'exposition de la communication vis-à-vis des clients**

Selon les entreprises, le fait d'appartenir à un «cluster» ne permet pas d'augmenter l'exposition de leur communication vis-à-vis de leurs clients. Un des entrepreneurs nous a raconté avoir participé à des salons locaux où il partageait le stand de la pépinière dont il faisait partie, ainsi les coûts étaient plus faibles. Cela dit, ce type de salons n'est pas très ciblé ou ne correspondait pas du tout à sa cible de clientèle.

D'après l'un des investisseurs de l'étude, «faire partie d'un «cluster» aide les entreprises en termes de communication, un tout petit peu pour la notoriété locale».

Pour les marketeurs, le fait d'appartenir à un «cluster» est indispensable pour augmenter l'exposition de la communication vis-à-vis des clients.

- Selon l'un d'entre eux : «par exemple si un journaliste doit écrire, un article sur une entreprise de haute technologie, en visant la simplicité, il va aller dans un technopôle. C'est logique, il va chercher le pôle de référence du domaine».

- «Le fait d'être sur un technopôle ou de faire partie d'un incubateur permet à l'entreprise de bénéficier d'une attractivité plus importante, en plus de bénéficier des actions de communication de l'entité à laquelle elle appartient», nous a déclaré un marketeur de l'échantillon.

#### **6.2.5.2. L'exposition de la communication vis-à-vis des investisseurs**

Pour les entreprises, la principale valeur ajoutée des «clusters» est leur réseau et leur mise en relation avec les différents investisseurs qui pourraient leur permettre de lever des fonds. Un entrepreneur rencontré témoigne :

[...]Ce qui a été bien avec l'incubateur, c'est que cela nous a permis de se constituer un réseau assez important. Notre chargé d'affaire et le directeur de l'incubateur, quand ils allaient à des réunions, parlaient de nous tout le temps. Du coup, tout le monde en région nous connaissent. Et donc quand nous sommes allés voir d'autres personnes (investisseurs), soit ils nous connaissent déjà, soit ils avaient entendu parler de nous par d'autres biais.

Tous les investisseurs n'ont pas répondu à cette question. La majorité d'entre eux, cependant, est d'accord avec le fait qu'ils sont davantage exposés à la communication des entreprises qui font partie de «clusters», car elles bénéficient de son réseau.

Tous les marketeurs, non plus, n'ont pas répondu à cette question. Ceux qui ont répondu à la question pensent, toutefois, que la communication des entreprises faisant partie de cluster est davantage exposée aux investisseurs que celles des autres.

### 6.3. Présentation des autres résultats

Plusieurs autres précisions intéressantes ont été apportées à l'ensemble des entretiens permettant une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel évoluent les jeunes entreprises de haute technologie françaises. Par souci de clarté, nous avons regroupé ces éléments à l'intérieur de grands thèmes récurrents, tels que : la communication, les «clusters» et la sensibilisation au marketing des entrepreneurs de haute technologie.

#### 6.3.1. La communication

##### Le contenu de la communication

Le problème de fond de la communication des entreprises de haute technologie françaises rencontrées provient de plusieurs éléments.

- Tout d'abord, elles ne connaissent pas, en général, la cible à laquelle elles s'adressent. Par exemple, un investisseur nous disait que :

[...] Les entrepreneurs ne connaissent pas du tout l'industrie financière, ils ne se préoccupent jamais de savoir nos problèmes, comment nous travaillons. Ils ont très souvent une faible connaissance de leur acheteur : l'investisseur, ce qui est dramatique quand on veut vendre quelque chose. Tous les gens qui viennent nous voir ne nous connaissent pas, ne savent pas comment nous réagissons. Ceci est à associer au grand décalage entre le métier d'investisseur et celui du créateur d'entreprise, très différent aux États-Unis.

- Ensuite, les entrepreneurs communiquent de façon trop technique, le contenu devient alors vite compliqué pour le récepteur. D'après un entrepreneur rencontré, ingénieur de formation :

Le problème des scientifiques et des ingénieurs est que quand ils vous expliquent quelque chose, plus c'est compliqué mieux c'est. Cela valorise le contenu technique, scientifique. Hors en commerce c'est l'inverse, il faut rendre les choses simples et lisibles afin d'apporter des solutions et non des questions.

- Enfin, les entrepreneurs ont des difficultés à synthétiser, sous une forme de communication courte et percutante.

### La forme de la communication

En plus de leur problème de fond, les entrepreneurs ont aussi un problème de présentation de leur projet. Un investisseur interviewé ayant travaillé en Amérique du Nord nous a révélé avoir été choqué car « les gens viennent présenter leur entreprise sans aucune présentation powerpoint, aucun support. Ils font des phrases pendant des heures et ce n'est pas du tout structuré. C'est la vente catastrophe. Ce type de situation représente 50 % des gens qui viennent nous voir».

### Les clés du succès de la communication

- La première règle d'or est de parler le langage de la cible de communication.
- Un investisseur rencontré mentionnait que : « la clé c'est le temps. Si les entrepreneurs savent nous faire gagner du temps, c'est bon pour tout le monde. Nous privilégions parfois des dossiers où cela va plus vite, car s'il y a beaucoup de travail à faire c'est moins tentant».
- En somme, l'information doit être vulgarisée car il ne faut pas oublier que la première cible de communication de ces entreprises est souvent des investisseurs qui n'ont pas de connaissances techniques.
- Le deuxième élément de communication relevé, commun à toutes les entreprises qui ont réussi, est l'utilisation du réseau des dirigeants. Même s'il paraît difficile pour un docteur ou ingénieur de parler dans les réseaux d'affaires, comme nous l'a dit un des entrepreneurs, les bénéfices retirés sont très importants, tant pour l'entreprise que pour la personne. Nous avons pu constater que tous les dirigeants des entreprises qui connaissent du succès, s'investissent beaucoup dans des réseaux et associations locaux. Ces implications sociales bénéficient aux dirigeants en termes de connaissances, d'expériences et surtout de contacts. Elles permettent aussi une visibilité de l'entreprise à travers le capital de marque de son dirigeant. Il s'agit du retour en termes de notoriété, et non d'affaires, du moins à court terme.

### La communication passive des entreprises

Pour conclure avec le sujet de la communication, il est souvent apparu que les entrepreneurs ont une démarche passive de communication : c'est-à-dire qu'ils communiquent et ensuite attendent que les clients viennent à eux. Selon un entrepreneur interrogé : «il est essentiel de ne pas confondre la communication et le commercial. La communication est un des supports de la vente mais n'est en aucun cas suffisant».

#### **6.3.2. Les «clusters»**

##### L'accompagnement

Tout d'abord, les éléments qui sont apparus comme aidant le plus les entreprises en création sont la mise en situation, le partage d'expérience et le coaching tel que proposé par le réseau «Entreprendre» notamment grâce à l'utilisation de parrain.

- Selon l'expérience d'un entrepreneur interviewé : « l'apport de PACA Entreprendre c'est plus dans la structuration, l'accompagnement, l'expérience, la formation à la gestion et le parrainage qui vous renvoie à la figure les insuffisances du dossier ou qui vous demande des explications».
- Un investisseur nous a expliqué : «les entreprises ont besoin d'accompagnement sur leur vision d'ensemble. Le créateur a du mal à prioriser entre le marché, le produit et le financement. Cet accompagnement l'aide à faire la synthèse et à avoir plus confiance en lui».

##### L'insuffisance de l'accompagnement

- Un des investisseurs de l'échantillon qui a une vision d'ensemble de l'environnement de ce type d'entreprises constata que : «l'accompagnement des entreprises dans les «clusters» manque d'une partie marketing en amont et, par la suite, d'un accompagnement terrain».
- Un autre investisseur nous a dit que :  
Les clusters contribuent à un bon état d'esprit, maintiennent une activité globale. Il y a beaucoup de supports mais pas beaucoup d'initiatives, hormis de la mise en relation.

Cela permet de combler certaines lacunes ponctuelles mais ce n'est pas la panacée, juste une contribution. On n'apprend pas un métier en un an. Ce n'est pas un facteur suffisant.

#### Les déviations du système

- Le chercheur a été interpellé par le fait que la première motivation des entreprises rencontrées pour intégrer les «clusters» est les avantages monétaires qu'ils offrent. Elles perçoivent les «clusters» au prime abord, non plus comme des structures d'accompagnement pouvant les aider mais avant tout comme des financiers.
- Ce phénomène s'avère surtout pour les entreprises qui ne sentaient pas le besoin de rentrer dans un cluster car elles estimaient avoir suffisamment de connaissances et d'expérience en interne.
- Elles se mettent souvent dans ce type de structures pour accéder plus facilement aux aides nationales comme Oséo.
- Au regard de toutes les aides proposées par l'État, beaucoup de jeunes entreprises de haute technologie françaises concentrent tout leur temps à monter des dossiers de subventions au lieu de chercher des clients, or, ce n'est pas une solution viable.
- Un entrepreneur déclare que :  
[...] La création d'entreprise est un segment de marché pour tout un tas de gens. Le paradoxe est que quand vous créez une entreprise, vous avez besoin de clients mais, finalement, vous êtes vous-même le client des autres. Du coup, vous avez plein de sollicitations d'avocats, de prestations de services en tout genre». Il est donc difficile pour les entreprises de faire des choix pertinents.

### **6.3.3. La sensibilisation marketing des entrepreneurs**

D'après les dires d'un marketeur rencontré : «les entrepreneurs ressentent le besoin d'accompagnement, car ils ont perçu qu'ils avaient besoin de renforcer leurs projets au niveau de la définition de l'offre, des segments de marché, de l'identification des partenaires, de la définition de la stratégie d'accès au marché etc...»

#### L'opérationnalisation

Le principal problème des entreprises rencontrées, pourtant, est la mise en œuvre du plan marketing. Un marketeur interviewé nous a expliqué :

Globalement, tous mes clients ont la notion de marché. Ils savent que la clé passe par le fait de trouver les clients et qu'il va falloir faire du business. Mais ce qui leur manque, c'est la partie opérationnelle: concrètement comment on fait pour parvenir à cette fin? Ce qui leur manque, c'est comment on fait dans le détail : est-ce qu'on vend en direct? Par des revendeurs? La bonne idée, tout le monde l'a. Ce qui fait la différence, c'est la réalisation, la mise en œuvre concrète et de ne pas avoir peur d'aller au contact du client.

#### La co-production des actions marketing

D'après les marketeurs, la clé du succès des actions de marketing et commerciales est la co-production : un travail de partenariat entre l'entrepreneur et le marketeur. Selon un marketeur de l'échantillon :

Ma conviction est qu'il est possible de créer le meilleur plan marketing du monde mais si on ne le met pas en œuvre cela ne peut pas marcher. Il faut que le client soit capable de l'appliquer. Le plan marketing doit être à la portée du client, correspondre à ses codes «génétiques», à sa personnalité, à ses valeurs. Ainsi, le fait de coproduire permet «d'accoucher» ensemble de quelque chose qui est validé par le client et dans la production auquel il croit. Il est important d'arriver à une solution partagée.

#### Le processus itératif

Un marketeur de l'étude nous a expliqué que :

Pour faire progresser une innovation, il faut faire des allers-retours entre le terrain et l'entreprise : le processus itératif. Cela permet aussi de l'ajuster aux besoins des clients. C'est une notion fondamentale. De plus, il faut absolument privilégier le contact avec le client final et non avec le revendeur car ce n'est pas le vrai client. Celui qui détient vraiment la clé de ses besoins est le client final.

#### 6.4. Conclusion

Premièrement, nous pouvons remarquer que la typologie des trois catégories de répondants correspond bien à ce que nous avons trouvé dans l'état des connaissances présentées dans les premières parties. De plus, un portrait des différents moyens de communications utilisées par les entreprises interrogées a été dressé.

Deuxièmement, à notre grande surprise, il est apparu que la stratégie de «cluster» n'a pas d'effet sur la communication de ces entreprises auprès de leurs clients, mais par contre en a sur leur communication vis à vis des investisseurs. La raison principale de ce constat vient du fait que les entreprises ne savent pas ce qu'est un «cluster», alors qu'au contraire, les investisseurs connaissent leur apport critique sur les dites entreprises. De manière plus précise, il apparaît que le fait d'appartenir à un «cluster» ne permet pas aux entreprises d'être plus crédibles ou attractives auprès de leurs clients par contre c'est le contraire auprès des investisseurs où elle a un effet positif. En termes d'adaptation du contenu au langage des clients et des investisseurs, malgré des réponses parfois mitigées, l'ensemble des sujets s'accordent à dire que l'effet du «cluster» est positif sur ce plan. Enfin, la communication des entreprises faisant partie de cluster n'est pas plus exposée aux clients. Cependant, il est clair que les entreprises ont une communication plus exposée aux investisseurs si elles font partie d'un «cluster». L'élément le plus important à retenir de ces résultats est qu'ils sont fortement dépendants du type de «clusters» et de l'expérience de gestion des dirigeants de ces entreprises.

Dans la présentation des autres résultats, l'accent a été particulièrement mis par les entrepreneurs ayant connu du succès sur deux points : l'adaptation de la communication au langage de la cible ainsi que l'importance du réseautage et de l'implication des dirigeants dans les réseaux d'affaires du domaine. Un certain nombre de critiques ont été ensuite soulevées concernant l'accompagnement proposé dans les «clusters» et sur la méthode à utiliser auprès des entrepreneurs pour optimiser les actions marketing, comme la co-production. Voyons désormais les conclusions que nous pouvons tirer de toutes ces nouvelles informations.

## CHAPITRE VII

### LES DISCUSSIONS ET CONCLUSIONS DE LA RECHERCHE

#### **7.1. La discussion des résultats**

Le but de cette étude exploratoire a été de connaître l'impact de la stratégie de «cluster» sur la communication des jeunes entreprises de haute technologie françaises auprès de leurs clients et investisseurs. La particularité de cette étude a été que les résultats sont issus d'une triangulation d'informations de toutes les parties prenantes de la problématique à savoir : les entreprises, les investisseurs et les marketeurs.

De manière générale, l'étude a démontré que, contrairement à ce que conclut la littérature, la stratégie de «cluster» n'a pas d'influence positive sur la communication de ce type d'entreprises envers leurs clients. Conformément aux recherches précédentes, cependant, elle a de l'effet sur la communication envers les investisseurs.

Plusieurs constats sont à faire au sujet de la communication de ces entreprises vis-à-vis de leurs clients.

Tout d'abord, la plus grande difficulté d'une jeune entreprise innovante est de trouver ses premiers clients afin de se faire référencer, en somme, être crédible. Or, les «clusters» ne permettent pas du tout à leurs entreprises membres d'augmenter leur attractivité ou crédibilité face à leurs clients car les clients ne savent pas ce qu'est un « cluster ». Seules les alliances

stratégiques et la complémentarité des compétences qui sont mises en place dans les pôles de compétitivité, rendent crédible l'entreprise mais seulement au regard des clients en BtoB.

Ensuite, en accord avec la littérature, la plus grande faiblesse de ce type d'entreprises est le contenu de leur communication. Les entrepreneurs ont souvent de mauvaises connaissances des clients et parlent de manière trop technique et compliquée. Or, la clé de la réussite d'après les entreprises interviewées qui ont connu du succès est l'adaptation du langage de la communication à celui du consommateur. Selon l'expérience des entrepreneurs, l'accompagnement des «clusters» en termes d'adaptation du contenu de la communication est plus ou moins significatif. Pour les entrepreneurs expérimentés rencontrés, les «clusters» ne les ont pas du tout accompagnés dans ce sens car ils avaient déjà les connaissances en interne. Par contre, pour les entrepreneurs de type technique, sans grande expérience du marché, l'aide du «cluster» en termes d'adaptation du contenu a été très critique et voire indispensable comme le reconnaissent certains d'entre eux

Comme nous l'avons vu plus haut, étant donné que les «clusters» ne sont pas connus par les consommateurs, les entreprises membres ne bénéficient de l'exposition des «cluster» qu'à l'échelle locale, or cette notoriété n'atteint pas leurs consommateurs cibles. Le regroupement d'entreprises peut être favorable pour l'entreprise dans le cas, par exemple, où un journaliste souhaite écrire un article sur un domaine des haute technologie, il va se diriger en premier vers un technopôle.

Pour conclure la partie sur les clients, notons que les entreprises reconnaissent de manière générale assez bien leur besoin en marketing et notamment sur le plan opérationnel. Or, l'accompagnement des «clusters» en termes de marketing amont et opérationnel est très insuffisant pour la majorité des répondants. L'emphase sur le marketing est apportée trop tard par les «clusters».

En transition avec les résultats de l'effet de l'appartenance à un «cluster» sur la communication des entreprises vis-à-vis des investisseurs, il est très important de remarquer que les «clusters» ne sont pas considérés de prime abord par les créateurs comme des structures d'accompagnement mais comme de potentiels investisseurs au regard des avantages financiers qu'ils proposent en phase de démarrage. De plus, ce système a des limites «vicieuses» pour les entreprises car elles passent beaucoup de temps à monter des dossiers pour obtenir des subventions au lieu d'aller sur le terrain chercher des clients.

Les investisseurs sont les premiers acteurs auxquels les entreprises s'adressent, avant même les clients, en raison de leur besoin de fonds pour la R&D, la production et la commercialisation. Or, ce type d'acteurs pour la plupart n'a aucune connaissance de la technique.

Pour un investisseur, si une entreprise fait partie d'un cluster cela signifie qu'elle a traversé un premier comité de sélection, son projet a été testé et challengé, l'entreprise est entourée et son projet est suivi, cela représente un label de qualité qui réduit la perception de risque des investisseurs. En d'autres mots, l'appartenance à un «cluster» a un effet positif sur la communication de ses membres auprès des investisseurs.

Les «clusters» jouent un rôle très important auprès de leurs entreprises membres au niveau de la préparation à la levée de fonds car les entrepreneurs sont souvent très éloignés du milieu financier. La mise en situation, le parrainage, le partage d'expérience et le coaching sont les meilleures façons d'accompagner les créateurs afin de présenter un projet clair et attractif aux investisseurs. Du point de vue des investisseurs, il est indispensable que le dirigeant soit coaché, impliqué et non qu'il externalise cette préparation. La stratégie de «cluster» aide donc ses membres à adapter le contenu de leur communication au langage des investisseurs.

La valeur ajoutée majeure apportée par les «cluster» est la mise en relation de leurs membres avec leurs investisseurs partenaires. Les entreprises membres bénéficient alors du réseau du cluster auquel elles appartiennent en termes de visibilité, lors de salons par exemple ou lorsque leurs accompagnants parlent d'elles dans leurs réseaux de contacts. Il arrive d'ailleurs souvent

que les anges financiers viennent démarcher les entreprises car ils ont entendu parler de leur potentiel dans les réseaux de leur «cluster». Appartenir à un «cluster» permet donc à l'entreprise d'être davantage exposée à sa cible d'investisseurs même si sa notoriété ne se limite qu'à l'échelle locale.

Cependant, retenons que tous ces résultats dépendent du type de «cluster» auquel appartient l'entreprise car tous les «clusters» ne se valent pas. Certains accompagnent les entreprises mieux que d'autres et donc ont une image différente. Selon le type de «cluster», les entreprises sont accompagnées par une équipe de permanents qui sont souvent des généralistes dont la plupart n'ont pas eu d'expérience d'entreprise ou par des experts intervenant ponctuellement sur des problématiques spécifiques. Ces experts ont tendance à donner un accompagnement de meilleure qualité.

Pour finir, il a été relevé que toutes les entreprises à succès rencontrées avaient un point commun : leurs dirigeants étaient tous fortement impliqués dans les réseaux spécialisés mondiaux ou économiques locaux. Pour eux, il s'agit d'une stratégie à long terme qui leur a toujours apporté des fruits sur le plan commercial et financier. Le bouche à oreille est un outil très puissant qu'il faut manier avec précaution surtout lorsque l'entreprise est sur un marché de niche.

## 7.2. Les implications de la recherche

Deux types d'implications sont ressortis des résultats de l'étude: d'ordre managérial et politique.

### 7.2.1. *Les implications managériales*

Nous allons exposer dans un premier temps les difficultés auxquelles sont confrontées les jeunes entreprises de haute technologie françaises rencontrées. Dans un deuxième temps, nous allons présenter les clés du succès d'après les entreprises qui ont réussi.

Les jeunes entreprises de haute technologie françaises rencontrées connaissent plusieurs sortes de difficultés :

- La principale problématique rencontrée par ces jeunes entreprises est l'identification des besoins du marché dans un contexte d'innovation, car souvent les entreprises créent un produit qui n'existait pas à partir de besoins mal définis.
- Ensuite, un des problèmes inhérents à toutes les start-up est d'évaluer le temps qu'il faut entre l'idée, la maquette et le produit fini. Il arrive d'ailleurs souvent que les entreprises soient obligées de s'arrêter plus tôt par manque d'argent avant la phase de commercialisation. Il peut aussi arriver que l'idée soit «géniale» et qu'elle se fasse racheter par une entreprise plus grosse. Ce qui est certain, quoi qu'il arrive, c'est qu'il n'y a jamais assez de fonds propres dans une jeune entreprise pour passer cette longue période jusqu'à la commercialisation.
- Les entreprises sont confrontées à un dilemme à savoir, combler ses besoins de fonds en ouvrant le capital de l'entreprise et par conséquent, perdre une partie du contrôle de l'entreprise ou, conserver à 100% la direction du projet et, dans la majorité des cas, connaître de lourdes difficultés financières qui vont freiner l'entreprise voire la faire sombrer.
- Une des solutions qui s'offre à l'entrepreneur à ce moment, est d'avoir recours à des aides. Or, il y a énormément de structures et de prestataires de services qui offrent des

subventions ou leurs services aux entreprises en création en France. Apparaît pour l'entrepreneur, un problème de cohérence difficile, car il s'agit du moment où il a le plus besoin d'aide mais à la fois où il a le moins de fonds. Face aux multiples possibilités de subventions en France, l'entreprise doit choisir entre consacrer son temps à monter des dossiers ou aller chercher les clients. L'ensemble des entrepreneurs rencontrés reconnaissent qu'il est très difficile, de faire les bons choix afin de suivre une ligne directrice cohérente.

Désormais voyons ensemble les clés du succès selon les entrepreneurs rencontrés qui ont réussi.

- La première clé indispensable de réussite d'une entreprise est son équipe, complémentaire et impliquée, où c'est la synergie des individus qui crée un résultat.
- Le second point important est le réseau de l'entreprise qu'elle se crée pour l'épauler au niveau de la complémentarité des expertises
- En termes de constitution de l'offre, un procédé itératif est essentiel afin de garantir le succès d'un produit. Il s'agit de faire des allées retours entre le terrain et l'entreprise afin de permettre au produit de s'ajuster parfaitement aux besoins du marché. Plus tôt ce procédé est intégré par l'entreprise meilleures sont les chances de réussite du projet.
- Pour résumer, un serial entrepreneur nous a expliqué :  
 [...]Pour réussir, il faut un bon produit, être légitime, avoir une bonne stratégie et l'exécuter merveilleusement bien, c'est-à-dire : avoir un bon timing, dépenser l'argent intelligemment, avoir un bon compromis entre la recherche et développement et les dépenses marketing, savoir servir ses clients, faire du service après vente, utiliser les canaux divers directs et indirects avec subtilité, la gestion des ressources, faire en sorte que les gens soient motivés pendant plusieurs années et non pas seulement pendant 15 jours... Toutes ces choses la c'est de l'exécution, tout un tas de petites choses qui se passent au quotidien et qui fait qu'à la fin, vous fabriquez une machine de guerre, super efficace, qui marche, qui avance et qui crée de la valeur versus une idée qui serait née au même moment mais qui serait moins bien exécutée et qui en fait va disparaître». En d'autres mots, les deux notions clés ici à retenir sont le timing et l'exécution.
- Pour certains, l'évolution de l'entreprise passe par le changement de direction car le métier de créateur et de développeur sont totalement différents. D'après un

entrepreneur à succès interviewé: «Il faut qu'il y ait des gens qui créent des entreprises et une fois le concept validé, d'autres personnes capables de le développer. Un développeur est quelqu'un qui est capable de prendre la main sur un projet et de payer ce qu'il doit au créateur».

D'un point de vue plus personnel, voici désormais les recommandations du chercheur adressées aux entrepreneurs précisément en matière de communication.

Compte tenu des restrictions budgétaires des entreprises en démarrage, nous conseillons aux dirigeants de mettre l'emphase sur les moyens de communication qui demandent une forte implication personnelle mais qui sont à moindres coûts, comme Internet, les relations publiques et le réseautage.

- La première étape, comme il l'a souvent été mentionné dans l'étude, est d'être présent sur Internet et ce, particulièrement pour les entreprises à dimension internationale. Avant même d'avoir des clients ou des investisseurs, le site Internet permet d'exprimer sur un support facile d'accès l'identité, la vision et les objectifs de l'entreprise. Étant donné qu'il représente la vitrine de l'entreprise, voire la première impression de l'entreprise pour la cible, il est vivement conseillé de faire un effort particulier sur le site Internet afin de le considérer comme un investissement. Mise à part leur site, les entreprises ont à leur disposition d'autres moyens pour être présentes sur Internet gratuitement mais nécessitant un investissement personnel très important en termes de temps. Il s'agit des blogs et des réseaux sociaux (par exemple : Facebook et Twitter), où le but est de créer un «buzz marketing» autour du produit ou de l'entreprise dans le but de se faire connaître et d'attirer la curiosité. Ces derniers sont les vecteurs préférés du marketing viral, qui est le bouche à oreille d'Internet. A noter qu'être présent et actif sur ces blogs ou ces réseaux sociaux ne nécessite pas de compétence en communication très pointue. Il s'agit donc d'un moyen de communication très accessible pour les dirigeants des jeunes entreprises de haute technologie.
- Le second vecteur important à utiliser par les entreprises est les relations publiques. Les dirigeants doivent bien comprendre l'importance de connaître les prescripteurs de leur

domaine afin de pouvoir communiquer à moindre coût et ce, par exemple à travers les communiqués de presse. De plus, en cas de dysfonctionnement du produit après sa mise sur le marché, il est toujours plus intéressant d'avoir de bonnes relations avec la presse afin que le problème ne soit pas amplifié voire déformé. Un des principaux objectifs des relations publiques est de rechercher et de courtiser les experts ou « gourous » du domaine sous forme d'essai gratuit par exemple afin qu'ils fassent un écho positif du produit ou de l'entreprise sur le marché. Le principal atout de ce type de communication repose sur la forte crédibilité de la source auprès de l'audience cible.

- Troisièmement, un aspect qui est souvent difficile pour les entrepreneurs de ce type d'entreprises déjà débordés par le travail, est le réseautage. Il s'agit d'être présent et de s'impliquer dans des activités des réseaux d'affaires locaux ou spécialisés du marché de l'entreprise. Le réseautage est l'un des meilleurs environnements des entreprises en démarrage. Il permet de se faire des contacts, d'échanger des connaissances et d'être exposé à des opportunités d'affaires. Il ne faut pas le voir comme le lieu où l'entreprise va réaliser des ventes mais plus comme une stratégie à long terme de réseau d'affaires. L'objectif premier est de se faire connaître. Les rencontres permettent aux entrepreneurs d'apprendre à parler de leur projet de manière captivante et synthétique. En d'autres mots, les membres du réseau peuvent être vus comme un échantillon du marché cible, où les dirigeants ont l'opportunité de tester plusieurs façons de présenter leurs produits ou leur entreprise afin de déterminer ce qui marche le mieux. De plus, l'échange d'expériences avec les autres participants est souvent très significatif dans l'évolution de l'entreprise. Ces derniers apportent un soutien psychologique important aux entrepreneurs et ce, surtout dans la phase d'amorçage : le moment où les fondateurs ont le plus besoin d'être entourés et rassurés dans leur démarche. Enfin, pour les entrepreneurs qui ont plus de difficultés avec le démarchage commercial, la participation à des activités de réseautage est très importante car elle leur permet de prendre davantage confiance en eux dans leur démarche d'aller vers les autres. Ils auront l'occasion de s'exercer sans crainte car dans les réseaux, tout le monde vient

pour établir des contacts et donc les cas de refus de prise de contact sont très rares, contrairement au marché.

- Nous finirons notre présentation des moyens de communication peu onéreux par conseiller aux entreprises d'utiliser les publications dans les revues scientifiques et la participation aux congrès. Comme nous l'avons souvent vu en rencontrant les entreprises, elles sont souvent constituées de chercheurs. Il est donc alors primordial d'utiliser leur travail et leur image pour communiquer :
  - auprès de la communauté scientifique à travers les publications des résultats de recherche et les congrès
  - et auprès des clients et des investisseurs en montrant que l'équipe est constituée d'experts reconnus dans le milieu scientifique.

Ce mode de communication en plus d'être relativement peu onéreux apporte de la crédibilité à l'entreprise.

Deux notions sont aussi ajoutées à l'intension des dirigeants de ce type d'entreprises.

- Tout d'abord, le milieu dans lequel les jeunes entreprises de haute technologie françaises évoluent est petit. Autant entre «clusters», qu'entre investisseurs et qu'entre clients, tout le monde se connaît et très souvent est interdépendants. Il s'agit d'un «écosystème» où l'information circule très vite entre les acteurs. Nous recommandons alors aux entreprises d'être très prudentes avec leur image car le bouche à oreille peut être très bénéfique mais aussi et surtout très destructeur.
- Enfin, il a été relevé que les entreprises confondent souvent la communication avec le commercial en croyant que la communication suffit pour vendre. Or, il est très important de comprendre que la communication n'est pas suffisante, elle est seulement un support à la vente.

### 7.2.2. *Les implications politiques*

Plusieurs remarques ont été faites concernant l'aspect politique.

- De manière générale, il a été souligné qu'il n'est pas équitable que les petites et grandes entreprises françaises aient la même législation. Or, une petite entreprise ne peut pas faire face aux difficultés de la même façon qu'une grande. Il serait donc recommandé que l'État accorde plus de flexibilité aux petites entreprises, notamment à celles en phase de démarrage et particulièrement en matière de gestion du personnel afin de leur permettre d'avoir des ressources en adéquation avec leurs besoins changeants.
- Différentes notes sont à faire concernant les subventions :
  - Les grandes entreprises profitent souvent du système pour bénéficier elles aussi des subventions d'aides aux entreprises au même titre que les petites bien plus fragiles pour qui, les subventions sont indispensables mais qui sont souvent insuffisantes. Les grosses entreprises qui sont souvent les clients des petites pratiquent des politiques d'achat difficiles en plus de leur prendre leurs subventions. Il est donc recommandé au gouvernement d'imposer des restrictions de subventions aux grandes entreprises afin que ces aides bénéficient aux plus petites entreprises pour qui, souvent elles sont vitales à leur développement.-
  - La lourdeur du processus d'obtention des subventions en France oblige les entreprises à passer trop de temps à monter des dossiers plutôt que d'aller chercher des clients.
- Ensuite, le positionnement des «clusters» est flou aux yeux des entrepreneurs car il y a une confusion entre leur rôle d'accompagnant et leur contribution financière.
- D'après un entrepreneur de l'échantillon sorti maintenant d'un «cluster», les entreprises sont totalement livrées à elles- même après être sortie du «cluster»,

aucun suivi n'est proposé. D'après lui, il serait indispensable qu'une période de post-incubation soit mise en place, pour empêcher les entreprises d'être livrées à elles-mêmes du jour au lendemain.

- Le même sujet observait aussi qu'il n'existait aucune close préférentielle de vente entre les entreprises incubées et les organismes qui ont permis de financer leur accompagnement. Ces derniers allant souvent chercher des fournisseurs à l'étranger alors qu'ils ont des entreprises capables de répondre à leur besoin en local et qui consentiraient tout à fait à leur faire une offre intéressante car décrocher ses premiers clients est l'étape la plus difficile pour ce type d'entreprises.
- En matière de communication, il est nécessaire que les «clusters» se fassent davantage connaître des clients afin qu'ils connaissent la valeur ajoutée de l'appartenance d'une entreprise à ces structures autant qu'il l'est auprès des investisseurs. L'idée est donc de jouer sur le capital de marque de chaque «cluster» afin qu'il bénéficie à l'image des entreprises en faisant partie.
- Il est aussi conseillé au gouvernement de soutenir financièrement la participation des entreprises dans des salons internationaux, trop chers pour les entreprises en démarrage. Il serait question de regrouper des entreprises autour d'un même thème afin de représenter soit un «cluster» en particulier, soit le savoir-faire français dans un secteur spécifique. Les retombées économiques seraient donc importantes en comparaison des frais engagés par le gouvernement.
- Enfin, le gouvernement et les collectivités territoriales qui sont les commanditaires majeurs des «clusters» devraient davantage orienter la vision de ces différentes structures en leur proposant un soutien plus important en

marketing et particulièrement en communication plus tôt dans le processus d'incubation, au même titre que l'accompagnement technique et financier.

### **7.3. Les limites de la recherche**

Nous pensons que l'utilisation de l'effet boule de neige pour la sélection des répondants a dû biaiser certainement la représentativité de l'échantillon car les sujets nous dirigeaient souvent vers des personnes qui étaient proches d'eux et donc avaient sensiblement les mêmes idéaux.

Ensuite, les entreprises interrogées sont, par mesure de représentativité, de secteurs différents. Or, il pourrait exister de grandes différences entre les secteurs qui ont été confondues dans la moyenne des résultats.

#### 7.4. Les pistes de recherches futures

Il serait intéressant d'approfondir cette recherche de nature exploratoire à une étude sur un plus grand échantillon afin de savoir si les résultats sont généralisables à l'ensemble de la France. Ensuite, il faudrait faire l'étude par secteur d'activité afin de déterminer s'il existe des variations et pourquoi.

Les types de «clusters» à travers le monde étant tous différents, il serait aussi intéressant d'étudier si les constats seraient les mêmes à travers le monde. Le but serait de trouver les clés de succès de la collaboration entre les entreprises et les «clusters» afin d'atteindre les clients et investisseurs.

La stratégie de «cluster» n'a pas d'influence seulement sur la communication de ses entreprises membres, ainsi on devrait aussi analyser ses impacts par exemple sur la distribution, la production, le prix, l'attractivité de la main d'œuvre qualifiée...

Dans la littérature, les «clusters» permettent aux entreprises membres d'atteindre plus facilement le marché commercial et financier, il serait donc indispensable de savoir pourquoi l'effet de cette stratégie n'est limitée qu'à l'aspect financier dans notre cas.

Étant donné que l'élément le plus discriminant des résultats est le type de «clusters», il paraît indispensable d'approfondir dans de futures recherches les éléments déterminants d'un bon accompagnement pour les entreprises afin d'atteindre leurs clients et investisseurs. Les «clusters» doivent-ils être composés d'experts ou de généralistes. Est-il vraiment possible de mettre en place des actions en marketing amont par les «clusters»?

## 7.5. Résumé

Il est impératif de souligner que l'ensemble des résultats sont fortement dépendants du type de «clusters» et de l'expérience en gestion des dirigeants. Ainsi, l'effet de cette stratégie sur la communication des entreprises étudiées est le plus significatif lorsqu'il s'agit de l'accompagnement, sous forme de "coaching", d'un dirigeant, ayant un profil technique, par un entrepreneur ayant une expertise dans le domaine de cette PME.

Sur le plan des implications managériales, nous pouvons avancer que certaines remarques ont été faites concernant le manque de marketing amont de ces entreprises, notamment, en termes de définition de la demande. De plus, en raison de leurs difficultés financières, les entreprises ont du mal à se concentrer à aller chercher des clients car le montage de dossiers de subventions leur prend beaucoup de temps. Nos recommandations portent donc sur l'importance de la qualité de l'équipe, le réseau et le processus itératif de la création du produit, c'est-à-dire faire, le plus tôt possible, des allers-retours entre la production et le terrain. De plus, notons que dans une stratégie de niche, où tout le monde se connaît, le bouche à oreille est un moyen de communication très critique, qui permet de diffuser très rapidement des messages positifs mais aussi négatifs.

Au niveau des implications politiques, la principale remarque porte sur le type d'accompagnement offert par les «clusters» aux entreprises, à savoir que la méthode la plus efficace est le «coaching» par d'anciens entrepreneurs avec des expertises spécifiques.

Enfin, comme piste de recherche, nous pensons qu'il serait intéressant de déterminer quelles sont les caractéristiques des «clusters» permettant d'aider la communication de leurs membres à atteindre leurs clients. De même, un approfondissement pourrait être apporté afin d'identifier l'impact de cette stratégie sur les autres éléments du marketing-mix comme la distribution, le produit ou le prix.

## CONCLUSION

Cette étude exploratoire a été la première recherche à explorer l'impact de la stratégie de «cluster» sur la communication des entreprises de haute technologie françaises en démarrage envers leurs clients et investisseurs. L'objectif était de trouver des solutions de communication pour permettre à ce type d'entreprises de sortir de leur «cercle vicieux» et de franchir le cap de l'amorçage. Le problème étant que pour obtenir des financements il faut déjà avoir des clients, afin que les investisseurs vous fassent confiance et pour atteindre le marché, il faut de l'argent. Une étape donc très difficile à passer pour des jeunes entreprises en plus du risque de leur secteur d'activité et du profil particulier de leurs dirigeants.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons choisi d'utiliser une méthode qualitative par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs où nous avons eu l'opportunité de rencontrer tous les types de parties-prenantes de cette problématique : entrepreneurs, investisseurs, marketeurs et représentants de «clusters».

La démarche adoptée au cours de cette recherche a été, en complément de la revue de la littérature, de réaliser une première étude exploratoire auprès des experts des PME de haute technologie françaises afin d'extraire la problématique actuelle de ces entreprises. Suite aux résultats de ces premiers entretiens, nous avons souhaité concentrer notre travail sur l'analyse de l'impact de la stratégie de «cluster» sur la communication de ce type d'entreprises au stade d'amorçage auprès de leurs clients et investisseurs. A cet effet, nous sommes retournés sur le terrain à l'aide d'une étude exploratoire où nous avons interviewé 31 répondants de trois types qui nous a donc permis, de réaliser une triangulation des informations.

Les résultats des entretiens nous emmènent donc à dire que, contrairement à la littérature, la stratégie de «cluster» n'a pas d'influence positive sur la communication de ce type de PME envers leurs clients. Cependant, conformément aux recherches précédentes, elle a une influence positive sur leur communication envers les investisseurs. Ces constats découlent du

fait que les clients ne savent pas ce qu'est un «cluster» alors que les investisseurs connaissent très bien leur valeur ajoutée auprès des entreprises.

Les principales conclusions à tirer de ce travail concernent le fait que l'entrepreneur, selon son expérience en gestion, ne recherche pas le même accompagnement dans les «clusters». D'ailleurs, l'impact du «cluster» sera le plus significatif pour des entreprises dont les dirigeants ont un profil technique. De plus, l'apport de cette stratégie est aussi en grande partie dépendante du type d'accompagnant. A ce propos, nous avons dégagé que le bénéfice est plus important pour les entrepreneurs, dans le cas où les personnes qui les entourent ont eu une expérience d'entreprise et qu'elles ont des expertises pointues dans les domaines dont ils leur manquent des compétences afin de jouir d'une synergie.

Les recommandations principales prodiguées aux managers sont de valoriser le marketing amont afin de bien définir la demande et de créer les produits en utilisant un processus itératif dans le but de proposer une offre répondant parfaitement aux besoins des consommateurs. En termes d'implication politique, nous conseillons de porter une attention particulière au profil des accompagnants en privilégiant, notamment, ceux qui ont une expérience entrepreneuriale.

## BIBLIOGRAPHIE

- Achieving the Dream, The 1999 European Benchmarking Study for Technology Enterprises (up to 250 employees). PricewaterhouseCoopers. (page consultée le 11/07/2001), [En ligne], adresse URL : <http://www.pwcglobal.com/uk/eng/ins-sol/survey-rep/dream.html>
- Agence pour la création d'entreprise (page consultée le 24/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.apce.com/>
- Ames, B. Charles et Hames D. Hlavacek. (1984). *Managerial Marketing for Industrial Firms*. New York : Random House, p. 253.
- Assemblées des chambres françaises de commerce et d'industrie, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.acfci.cci.fr/innovation/Aristcarte.htm>
- Aurock (page consultée le 05/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.aurock.fr/>
- Bouthat Chantal. (1993). « Guide de présentation des mémoires et thèses ». *Montréal Université du Québec à Montréal. Décanat des études avancées et de la recherche*, 110 p.
- Capitole Angels (page consultée le 17/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.capitole-angels.com/>
- CDC *Entreprendre* (page consultée le 17/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.cdcentreprises.fr/>
- Centres Régionaux pour l'Innovation et le Transfert Technologique (page consultée le 05/08/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.critt-ccst.fr/>
- Chambre du commerce et de l'industrie du Rhône-Alpes, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.rhone-alpes.cci.fr/competences/innover/index.php>
- Comité Richelieu, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.comite-richelieu.org/>

*Enciris Technologies* (page consultée le 05/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.enciris.com/>

*Eurostat*, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996,39140985&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=detailref&language=fr&product=STRIND\\_INNORE&root=STRIND\\_INNORE/innore/ir022](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=fr&product=STRIND_INNORE&root=STRIND_INNORE/innore/ir022)

*France Angels* (page consultée le 04/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.franceangels.org/>

Gourville, T. John. (2003). «Why Consumers don't buy: the psychology on new adoption». *Harward Business School Publishing*. Note No 9-504-056.

Hawkins, Del I., Roger J. Best et Kenneth A. Coney. (1989). *Consumer behaviour: Iplications for marketing strategy*. BPI Irwin.

Hoyer, D., Wayne et Deborah, J., MacInnis. (2003). *Consumer Behaviour*, 3<sup>rd</sup> edition, Houghton Mifflin Company.

Keeble, David et Frank Wilkinson. (1999). « Collective Learnings and Knowledge Development in the Evolution of Regional Clusters of High Technology SMEs in Europe ». *Regional Studies*. Vol. 33. 4 pp. 295-303.

Koski, K., P. Rouvinen et P. Ylä-Anttila. (2002). «ICT clusters in Europe The great central banana and the small Nordic potato». *Elsevier Science*.

*L'AFIC* (page consultée le 05/06/08), [En ligne], adresse URL : [http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/DOCUMENTS/fonds\\_de\\_fonds\\_guide\\_invest\\_inst\\_it\\_fr.pdf](http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/DOCUMENTS/fonds_de_fonds_guide_invest_inst_it_fr.pdf)

*LCL Entreprises* (page consultée le 17/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://entreprises.lcl.fr/PRIV/entreprises/reussir-vos-operations-haut-de-bilan/haut-de-bilan-produits-services/haut-de-bilan-mandat-de-levee-de-fonds/>

Les Échos (page consultée le 04/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.lesechos.fr/info/innovation/4681581.htm>

Le Nagard-Assayag, Emmanuelle et Delphine Manceau. (2005). *Marketing des produits nouveaux*, Dunod.

Le portail de la statistique publique française (page consultée le 27/05/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.pme.gouv.fr/informations/editions/etudes/bref-ent9.pdf>

Le portail du ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.minefe.gouv.fr/>

Le site de la Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions libérales, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.pme.gouv.fr/>

Miles, B. Matthew et A. Mickael Huberman. (2003). *Analyse de données qualitative*. De Boeck & Larcier, 2ème édition.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.recherche.gouv.fr/cid5738/le-statut-de-la-jeune-entreprise-innovante-jei.html>

Mohr, Jakki. (2000) «The Marketing of High-Technology Products and Services: Implications for Curriculum Content and Design», *Journal of Marketing Education*, vol. 22: pp. 246 - 259.

Mohr, Jakki, Sanjit Sengupta et Stanley Slater. (2005). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2<sup>nd</sup> edition, Upper Saddle River, New Jersey.

Moore, Geoffrey. (1999). *Crossing the Chasm : Marketing and selling of High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Business.

Moore, Geoffrey. (2004). *Inside the Tornado :Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*, Harper Business book.

Moore, Geoffrey. (2005). *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution*, Harper Business.

*Observatoire des PME européennes*, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report6\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report6_fr.pdf)

*OECD* (page consultée le 10/08/08), [En ligne], adresse URL : [http://www.clusterbg.net/content/library/EN/Boosting\\_Inovations\\_Cluster\\_Approach.pdf](http://www.clusterbg.net/content/library/EN/Boosting_Inovations_Cluster_Approach.pdf)

*Office européen des brevets*, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : [http://www.epo.org/topics/innovation-and-economy/sme-case-studies\\_fr.html](http://www.epo.org/topics/innovation-and-economy/sme-case-studies_fr.html)

*Oséo* (page consultée le 27/05/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.oseo.fr/>

*Pacte PME*, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.pactepme.org/>

*PCA Entreprendre* (page consultée le 17/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.paca-entreprendre.org>

*Pépinière Albisia* (page consultée le 17/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.albisia.fr/>

*Pépinière Tarn et Dadou* (page consultée le 17/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.cc-tarndadou.fr/pepinieres.php>

*PME Innovantes* (page consultée le 24/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.pme-innovantes.fr/content/view/30/119/>

*PopSud* (page consultée le 05/06/08), [En ligne], adresse URL : <http://www.popsud.org/>

Porter, Michael, E. (1998). «Clusters and the news economics of competition». *Harward Business School Publishing. Nov-Dec.*

Poupart, Groulx, Mayer, Deslauriers, Laperrière et Piresé. (1998). *La recherche qualitative: Diversité des champs et pratiques au Québec*. Gaëtan Morin éditeur.

Rosenfeld, Stuart, T. (1997). «Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development». *European Planning Studies*. Vol.5, No. 1.

Seidman, I.E. (1991). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press, Columbia University.

*Service des études et des statistiques industrielles (Sessi)*, (page consultée le 20/05/08), [En ligne], adresse URL : [http://www.industrie.gouv.fr/sessi/themes/9\\_innovationR&D.htm](http://www.industrie.gouv.fr/sessi/themes/9_innovationR&D.htm)

*Site du Premier Ministre*, (page consultée le 13/04/08), [En ligne], adresse URL : [http://www.premier-ministre.gouv.fr/information/questions\\_reponses\\_484/est\\_pacte\\_pme\\_57791.html](http://www.premier-ministre.gouv.fr/information/questions_reponses_484/est_pacte_pme_57791.html)

Slater, Stanley et Jakki Mohr. (2006). «Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type». *The Journal of Product Innovation Management*, Volume 23 Issue 5 Page 464-466.

Storey, D.J. Et B.S. Tether. (1998). « New technology-based firms in the European Union: an introduction». *Research Policy*, Volume 26, Number 9, April 1998, pp. 933-946(14).

## **LES ANNEXES**

## **Sommaire des annexes**

### **ANNEXE 1**

Les différents types d'innovations (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005)

### **ANNEXE 2**

Les retours d'une innovation pour l'entreprise (Geoffrey Moore, 2005)

### **ANNEXE 3**

La perception de l'innovation par producteur et par le consommateur (Jakki Mohr et al., 2005)

### **ANNEXE 4**

Le cycle de vie de l'adoption de la technologie et les différents types de consommateurs (Geoffrey Moore, 1999)

### **ANNEXE 5**

La théorie du gouffre (Geoffrey Moore, 1999)

### **ANNEXE 6**

Les stratégies post-gouffre (Geoffrey Moore, 2004)

### **ANNEXE 7**

La répartition des parts de marché et des profits entre les entreprises après la tornade (Geoffrey Moore, 2004)

### **ANNEXE 8**

Le jeu de la roche (Jakki Mohr et al., 2005)

**ANNEXE 9**

Les possibles partenariats le long le la chaîne de production (Jakki Mohr et al., 2005)

**ANNEXE 10**

Les modes de financement des PME de haute technologie en France

**ANNEXE 11**

La position de la France sur le marché de des hautes technologies européen (Eurostat)

**ANNEXE 12**

Carte des 71 pôles de compétitivité français

**ANNEXE 13**

Les approches generals de la formation et du changement d'attitude (Hoyer et MacInnis, 2003)

**ANNEXE 14**

Guide d'entretien pour les entretiens avec les «clusters» de la première phase de l'étude exploratoire

**ANNEXE 15**

Guide d'entretien pour les entretiens avec les entreprises de la première phase de l'étude exploratoire

**ANNEXE 16**

Guide d'entretien pour les entretiens avec les investisseurs de la première phase de l'étude exploratoire

**ANNEXE 17**

Guide d'entretien des entreprises de la seconde phase de l'étude exploratoire

**ANNEXE 18**

Guide d'entretien des investisseurs de la seconde phase de l'étude exploratoire

**ANNEXE 19**

Guide d'entretien des marketeurs de la seconde phase de l'étude exploratoire

**ANNEXE 20**

Entente de confidentialité

**ANNEXE 21**

Tableau des statistiques des entreprises

**ANNEXE 22**

Tableau des statistiques des investisseurs

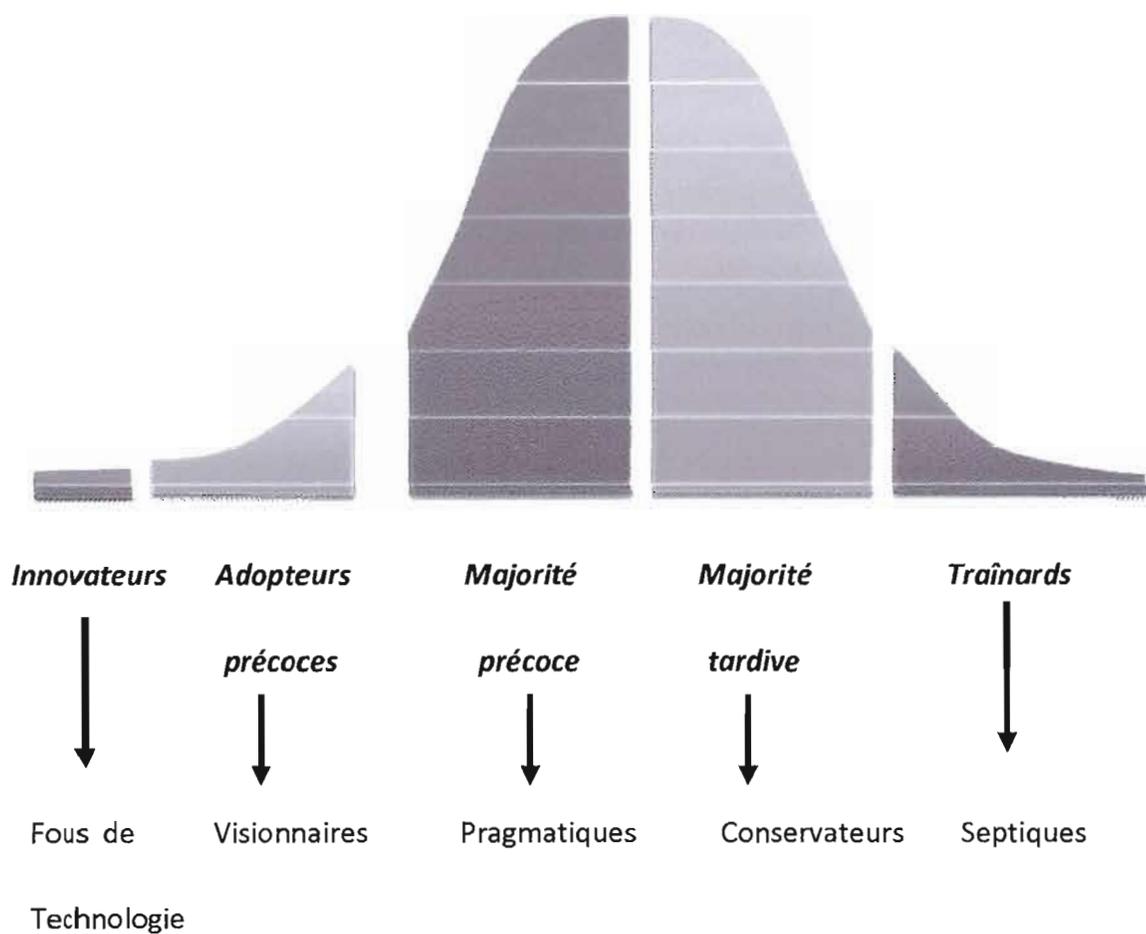
**ANNEXE 23**

Tableau des statistiques des marketeurs

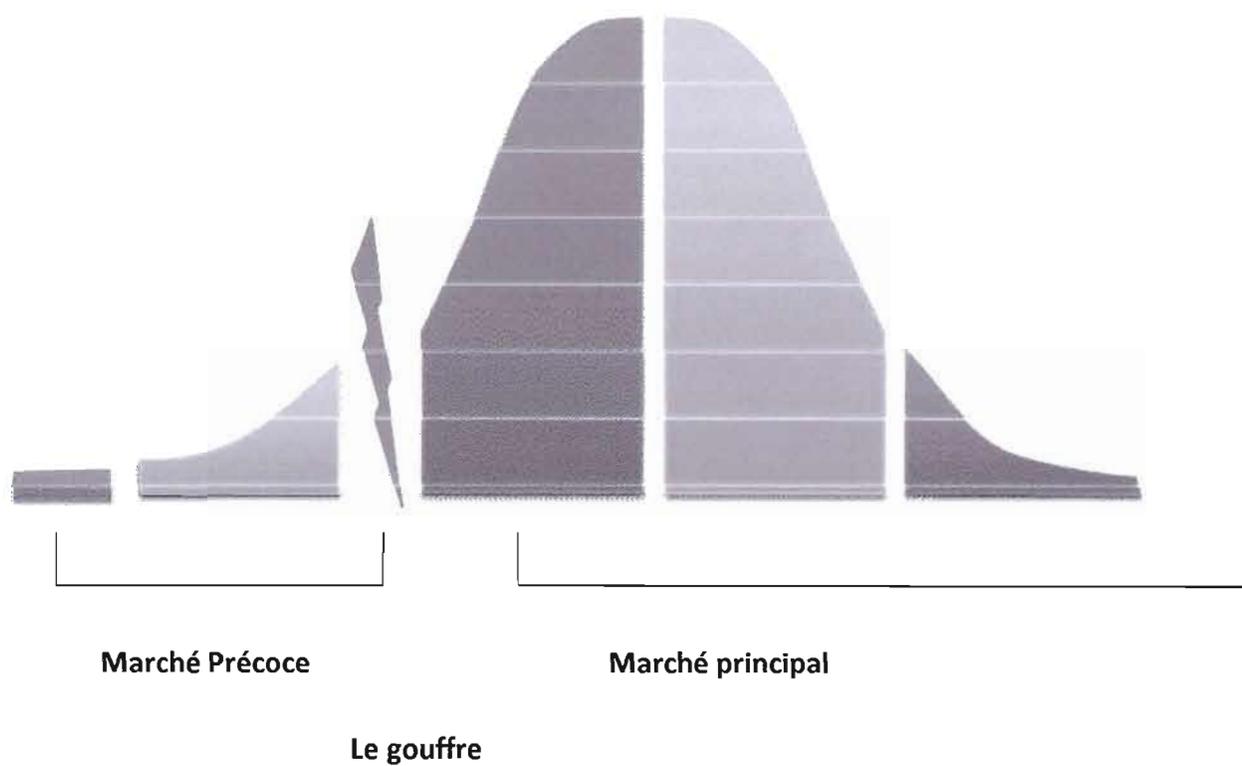


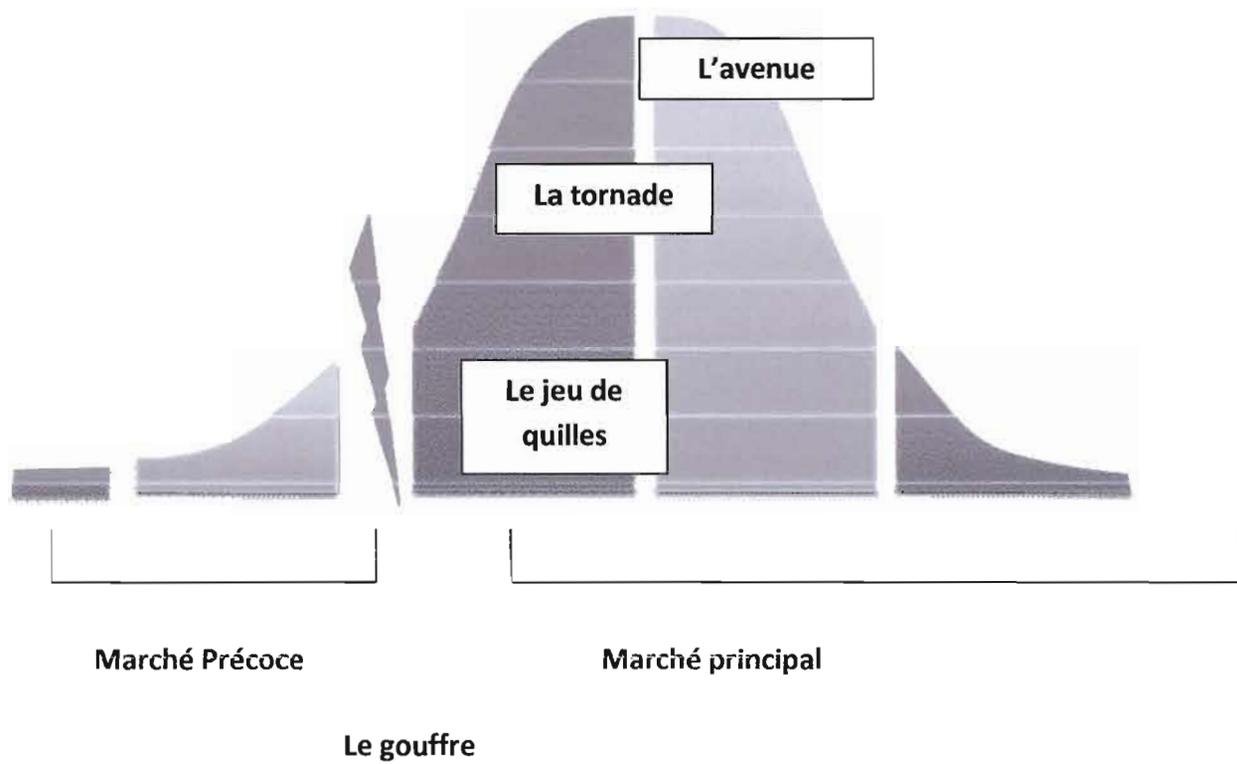


**Annexe 4** : Le cycle de vie de l'adoption de la technologie et les différents types de consommateurs (Geoffrey Moore, 1999)

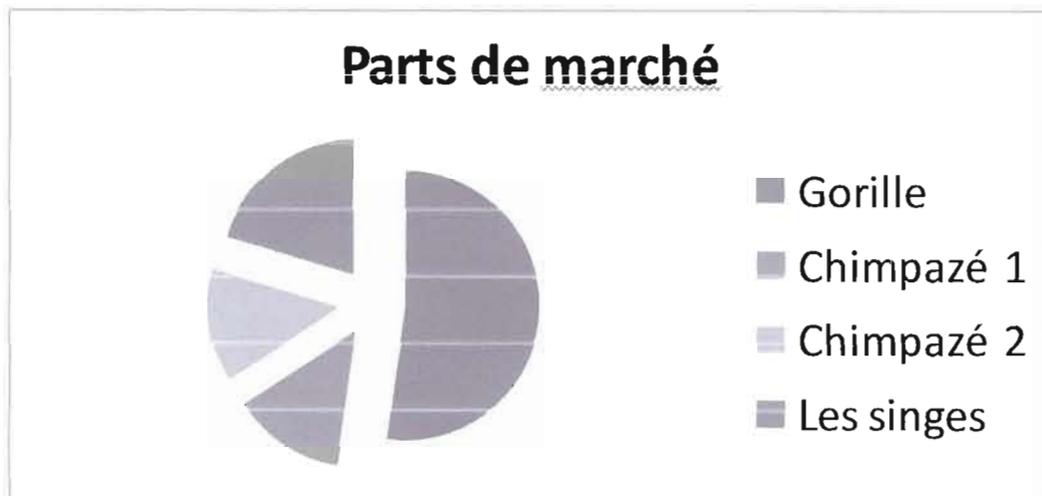


**Annexe 5 : La théorie du gouffre (Geoffrey Moore, 1999)**

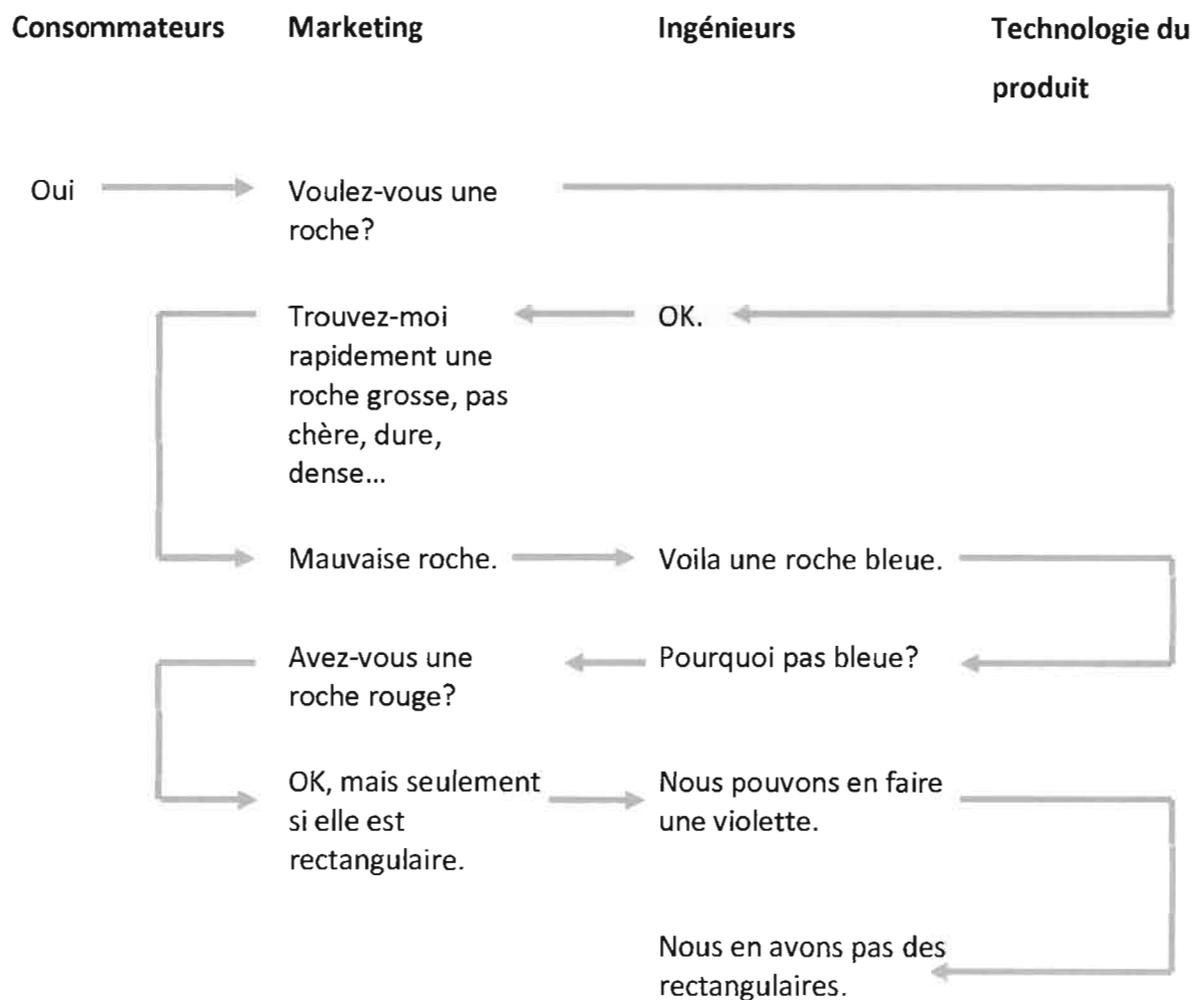


**Annexe 6 : Les stratégies post-gouffre (Geofrey Moore 2004)**

**Annexe 7** : La répartition des parts de marché et des profits entre les entreprises après la tornade (Geoffrey Moore, 2004)

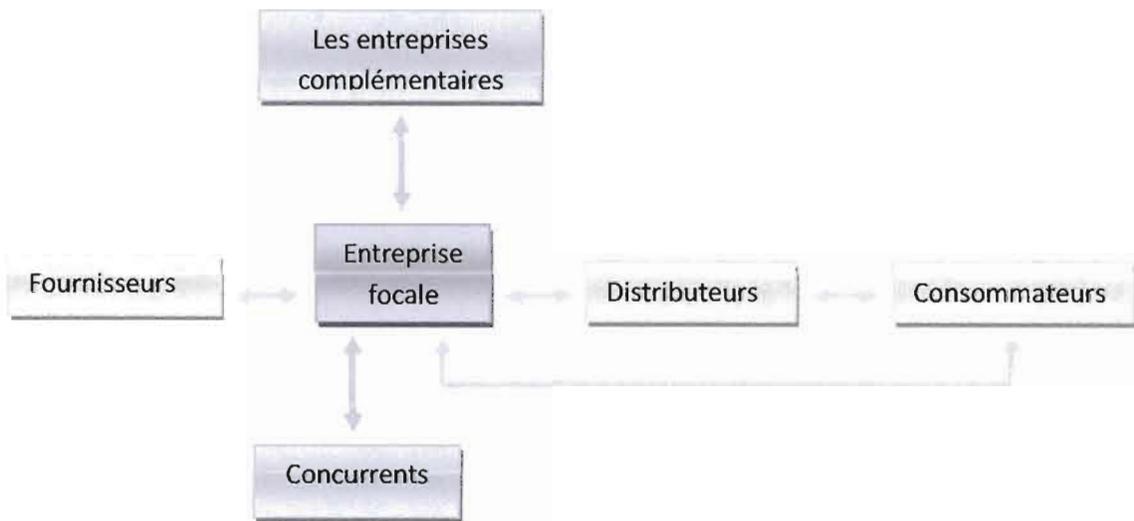


**Annexe 8 : Le jeu de la roche (Jakki Mohr et al., 2005)**



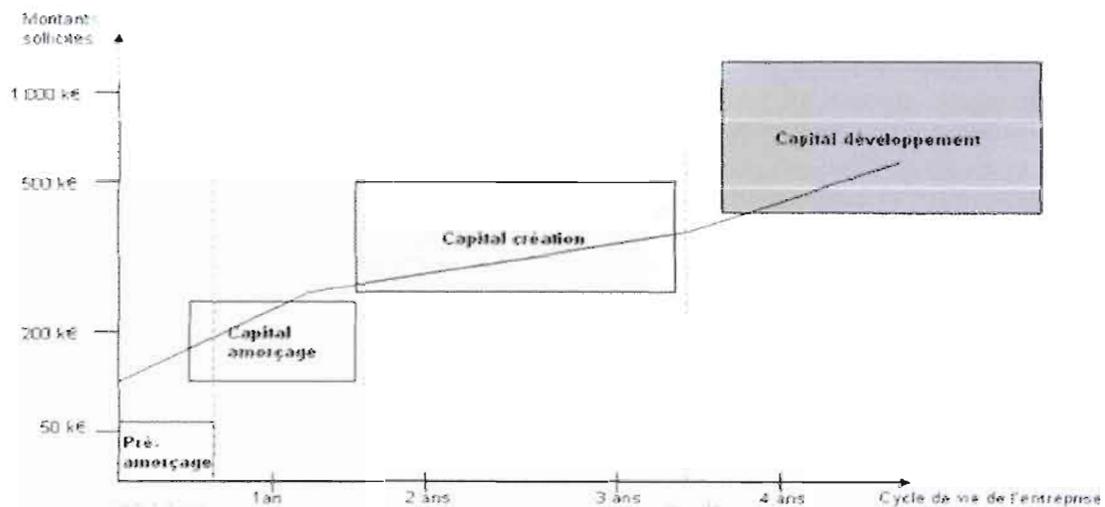
**Annexe 9 : Les possibles partenariats le long le la chaîne de production**

(Jakki Mohr et al., 2005)



## Annexe 10: Les modes de financement des PME de haute technologie en France

Voici la représentation des différents types d'investisseurs en fonction des besoins de financement de l'entreprise au cours de sa vie auxquels peuvent avoir recours les créateurs tirée du site internet de l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE).



Pré-Amorçage	Capital Amorçage	Capital Création	Capital développement
<p><b>Pré-Amorçage (avant la création de l'entreprise) :</b> Prêts familiaux, dons ou apports</p> <p>Prêts d'honneur (réseau Entreprendre...)</p> <p>Oseo (aide à l'innovation)</p> <p>CRITT</p>	<p><b>Capital Amorçage</b> Capital de proximité (Cigales, Love money pour l'emploi)</p> <p>Business angels</p> <p>Incubateurs</p>	<p><b>Capital Création</b> Business angels</p> <p>SCR régionales (réseau Unicef) et FIP</p> <p>Corporate venture (Fonds créés par des industriels)</p> <p>SCR nationales, FCPR et FCPI</p> <p>Fonds de capital risque « institutionnels » (filiales de banques, fonds initiés par l'Etat)</p>	<p><b>Capital développement</b> Fonds de développement</p> <p>SCR régionales et nationales, FCPR, FCPI...</p>

### ***Les modes de financement en phase de pré-amorçage***

À la première phase de l'entreprise, avant même parfois la création de l'entreprise, l'idée se transforme en projet. Le budget nécessaire est d'environ 50 000 €. A ce moment les incertitudes sont maximales, rien est sûr quant à la faisabilité et la rentabilité du projet. La viabilité du projet étant très faible aucun investisseur institutionnel ne veut investir à ce stade. Le porteur de projet ne peut donc compter que sur son apport, ses proches, les aides de l'État et les associations, les seuls capables de prendre un tel risque.

#### L'autofinancement

Tout d'abord, l'apport personnel est indispensable pour :

- Inspirer confiance aux tiers, en particulier lors d'une demande de crédit,
- Autofinancer certains besoins durables écartés par les banques : frais d'établissement, investissements incorporels autres que le fonds de commerce et souvent le besoin en fonds de roulement.

#### Le love money

En plus de ses fonds propres, le porteur de projet va essayer de lever des fonds auprès de ses proches (famille et amis). Les Love Money peuvent avoir une implication plus ou moins grande dans l'entreprise. Par exemple, certains vont donner de l'argent au créateur de l'entreprise comme s'il s'agissait d'un prêt et ne s'occupent pas du tout de la gestion l'entreprise. A l'opposé, d'autres vont vouloir devenir associés de l'entreprise et participer à sa gestion.

#### Les aides de l'État

Il en existe sous plusieurs formes. Il peut s'agir d'aides à l'innovation d'Oséo, qui sont des subventions déguisées sous forme d'études de faisabilité, de rentabilité et de marché offertes par l'État et/ou des aides de conseillers grâce aux Centres Régionaux pour l'Innovation et le Transfert Technologique (CRITT).

Les aides et subventions aux créateurs sont essentiellement distribuées par l'Etat ou par les collectivités locales, mais certaines fondations, associations ou autres organismes aident des créateurs sélectionnés (lauréats) en leur accordant un don ou une bourse.

#### Les associations

De plus, certaines associations telles que le Réseau Entreprendre, qui est une association de chefs d'entreprises octroient des prêts d'honneur gratuit aux jeunes entreprises, sans intérêt et sans garantie, qui oscillent entre 3 000 et 15 000 €.

#### ***Les modes de financement en phase d'amorçage***

Au début de l'activité commerciale, l'entreprise a un besoin de financement compris, en moyenne, entre 100 000 et 300 000 €. Il s'agit du capital-amorçage (Seed Capital), il est à constitué avant ou juste après le réel démarrage d'activité d'une nouvelle entreprise. Il s'agit de la mise au point d'un nouveau produit : prototype, préséries ...etc. (Cet investissement nécessite obligatoirement la création juridique de l'entreprise).

Plusieurs possibilités de financement sont proposées à l'entreprise.

#### Le soutien financier des «clusters»

Comme nous les avons vues à plusieurs reprises, l'État aide aussi les entreprises à travers les «clusters» publiques. A ce stade, le «cluster» le plus adaptée est l'incubateur. L'incubateur propose plusieurs types d'aides sous forme de prêts d'honneur ou d'avances remboursables afin de permettre aux entreprises d'évaluer la faisabilité et la rentabilité de leur projet et d'élaborer un plan stratégique, commercial et financier grâce à l'équipe d'experts mise à la disposition des entreprises par l'incubateur. Les avances remboursables sont différents selon les incubateurs, par exemple l'incubateur Impluse octroi jusqu'à 30 000 € alors que l'incubateur Midi-Pyrénées octroi jusqu'à 115 000 €.

### Les anges financiers

L'entreprise peut aussi faire appel à des anges financiers une pratique très courante outre-Atlantique et qui commence à se développer en France. Il s'agit d'une personne physique qui décide d'investir une partie de son patrimoine financier dans de jeunes sociétés de haute technologie à fort potentiel de croissance. Souvent ancien entrepreneur lui-même, ses conseils et son carnet d'adresses sont généralement aussi précieux que les sommes qu'il peut apporter à la société (jusqu'à 200 000 € d'après l'incubateur Midi-Pyrénées et entre 200 000 € et 1 million d'€ d'après l'association Capitole Angels). La principale motivation d'un BA est de retrouver « l'adrénaline » de l'entreprise sans subir le stress quotidien de sa gestion. On estime qu'il existerait actuellement 4 500 BA en France contre 40 000 au Royaume Uni et 400 000 aux États-Unis. Le succès des BA dans ces pays tient surtout du fait qu'ils n'apportent pas seulement du capital mais aussi leurs conseils et leurs réseaux, car les entrepreneurs du milieu des hautes technologies notamment sont souvent démunis face aux lois du marché à cause de leur profil de « techos ». Selon les anges financiers, leurs trois fonctions correspondent parfaitement au besoin du créateur. La durée de vie d'un ange financier dans une entreprise est variable, en moyenne elle est de sept ans. Aucune date de sortie n'est mentionnée sur le contrat d'actionnaire. Les anges financiers ne perçoivent pas de dividendes en général, ils ne reçoivent de l'argent seulement à leur sortie du capital.

Il faut toutefois noter que les entrepreneurs français refusent souvent de faire rentrer des anges financiers dans leur capital car ils craignent de perdre le contrôle de leur entreprise.

- Pour les anges financiers cette peur n'a pas lieu d'être. Si les entrepreneurs français ont peur d'eux c'est parce qu'ils ne savent pas vraiment ce que c'est, ils ont peur de l'inconnu. Un travail « d'évangélisation » est en train d'être fait en France pour expliquer aux entreprises leurs rôles et leurs avantages. De plus, ils ne sont pas là pour prendre la place de l'entrepreneur, ils ne veulent pas prendre les décisions à sa place, ils vont juste essayer de lui faire prendre la meilleure décision possible car ils ne veulent pas perdre l'argent qu'ils ont investi.

- Du côté des «clusters» et des entreprises, cette peur est justifiée. En plus de mettre une pression financière, les anges financiers s’immiscent dans la gestion quotidienne de l’entreprise et ne laissent qu’une marge de manœuvre réduite au créateur. Néanmoins, selon l’adage : « il vaut mieux conduire à plusieurs un bateau qui est en bonne santé plutôt que de conduire tout seul un bateau qui coule ». Tôt ou tard, le créateur sera un jour obligé de faire un choix entre le contrôle de son entreprise et l’entrée de capitaux.

Par ailleurs, depuis 2007, un mouvement organisé d’anges financiers se constitue en France : France Angels. Il s’agit de réunir des anges financiers en région sous forme d’associations ou de clubs. L’objectif est de permettre de financer le maximum de projets grâce aux anges financiers et surtout d’apporter une vision de chef d’entreprises aux porteurs de projets (contrairement aux capitaux-risqueurs et aux banques). Le type de regroupement permet donc :

- Une meilleure collecte des dossiers
- Une meilleure analyse des dossiers
- D’investir des montants plus élevés dans les projets
- Un partage du risque
- Et une meilleure visibilité

Ces associations suscitent deux types de réactions opposés recueillis lors des entrevues

- Pour certains, c’est une bonne chose. Premièrement, grâce à la mutualisation des fonds, davantage d’argent est investi dans l’entreprise. Deuxièmement, le fait d’être plusieurs anges financiers à investir dans le même projet permet à l’entreprise de bénéficier de plus d’avis, d’expériences et de réseaux.
- Alors que pour d’autres, ces associations sont un point négatif. Premièrement, la mutualisation des fonds les fait agir comme des capitaux-risqueurs. Un d’entre eux est en charge du dossier, il doit l’analyser et juger s’il est intéressant d’investir, mais il doit être très prudent car ce n’est pas seulement son argent. Cela enlève donc toute la

spontanéité qui qualifiait les anges financiers et rend les processus d'investissement en général très long (entre 2 et 6 mois).

Pour finir, nous pouvons ajouter qu'en théorie, les anges financiers investissent avant le lancement commercial pour justement le financer. Or, dans la pratique ils rentrent dans le capital qu'au moment où l'entreprise a déjà ses premiers clients et qu'elle génère du chiffre d'affaires, car investir avant est considéré comme trop risqué. Dans les pays anglo-saxons, contrairement, les anges financiers entrent dans le capital avant le lancement commercial et avec des sommes plus conséquentes.

#### Le capital de risque de proximité

Pour pallier le manque d'intérêt des grandes sociétés de capital-risque à l'égard des petites entreprises, de nombreuses initiatives institutionnelles locales et régionales ont vu le jour ces dernières années. Destinés à revitaliser le tissu économique à l'échelle locale ou régionale, ces fonds de capital-risque multiplient les initiatives en faveur des petites (voire très petites) entreprises. Les sociétés de capital-risque régionales interviennent pour des sommes supérieures à 75 000 euros et uniquement pour les projets concernant leur région. Il s'agit notamment des Sociétés de développement régional (SDR) et des Instituts régionaux de participation (IRP).

A l'intérieur du capital-risque de proximité se trouve le capital-risque solidaire, appelé aussi le micro-capital-risque de particuliers. Il concerne quelques clubs d'investisseurs informels tels que *les Cigales* (Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire) pour des interventions modestes de l'ordre de 1 500 à 3 000 euros, ainsi que les membres des associations *Love Money pour l'Emploi* qui peuvent, selon les montants individuels engagés, se situer dans le micro-capital-risque ou dans la catégorie des business angels.

### ***Les modes de financement en phase de démarrage***

Dans cette phase, l'entreprise a besoin environ de 300 000 à 500 000 €. Il s'agit du capital-crédation au démarrage de la nouvelle entreprise ou pendant son tout premier développement. On parle aussi de "capital post-crédation". A ce moment l'entreprise est en route, elle a des clients et commence à générer du chiffre d'affaires : tout ce qui est intéressant pour les investisseurs. C'est pourquoi plusieurs options de financement s'offrent à elle.

#### Les anges financiers

Nous retrouvons des anges financiers qui souhaitent investir quand le risque est plus réduit.

#### Les investisseurs nationaux

Il s'agit des fonds institutionnels, des Sociétés de Capital risque (SCR) nationales, des Fonds communs de placements à risques (FCPR) et des Fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI). Ces fonds interviennent rarement pour des montants inférieurs à 500 000 € et leurs participations dans des entreprises au stade d'amorçage sont généralement limitées.

#### Les investisseurs régionaux

Ils sont constitués : des Sociétés de Capital risque (SCR) régionales, des Fonds d'Investissement de proximité (FIP) et de quelques Fonds communs de placements à risques (FCPR), Fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI). Ces fonds visent généralement à soutenir la création et le développement d'entreprises implantées dans leur région d'intervention. Leur fourchette d'investissement, plus réduite, est généralement comprise entre 75 000 et 600 000 €.

#### Les Corporate venture

Il s'agit de fonds créés par de grands groupes industriels, souvent spécialisés et intervenant généralement sur leur propre secteur d'activité (Innovacom filiale de France Télécom intervient dans le secteur des télécommunications). Leurs interventions se situent en phase de création et quelquefois en phase de développement pour des montants généralement supérieurs à 300 000 €. Ces investissements permettent aux industriels de connaître et de maîtriser toutes les

avancées technologiques sur leur marché. L'expertise acquise et la caution offerte par ces grands groupes peut s'avérer utile pour l'entrepreneur.

Ex. : Siemens venture capital, Aventis venture capital fund, Innovacom (filiale de France Télécom), etc.

De manière générale, plusieurs éléments sont à ajouter concernant le capital risque.

- Pour commencer, le capital-risque consiste, pour des investisseurs professionnels à prendre des participations minoritaires et temporaires dans le capital d'entreprises naissantes ou très jeunes. Cela permet d'améliorer considérablement le financement des entreprises à fort potentiel de croissance en créant des conditions favorables pour l'octroi de prêts bancaires. En effet, l'entrée au capital d'investisseurs constitue un formidable effet de levier pour accéder au financement bancaire.
- Il permet également aux entrepreneurs de profiter de conseils avisés de ces investisseurs, de leur expérience, de leur carnet d'adresses...etc. Il arrive souvent que les investisseurs occupent un siège au conseil d'administration assorti d'un poids non négligeable dans les prises de décisions.
- Le capital-risque concerne uniquement les opérations en fonds propres réalisées dans les entreprises de haute technologie en création ou les jeunes entreprises à fort potentiel de croissance. Les sociétés de capital-risque interviennent généralement pour des montants supérieurs à 300 000 €.
- L'appellation "capital-risque" ne concerne que les phases d'amorçage et de création.
- De plus, le capital-risque n'a pas pour vocation à rester éternellement investi dans l'entreprise, son intervention doit être ponctuelle et limitée dans le temps. La sortie peut se faire par :
  - la réduction ou l'amortissement du capital,
  - le rachat des titres par les associés initiaux à un prix convenu,
  - la revente des titres à un groupe industriel ou financier,

- la revente à une structure de capital-développement
- ou par l'introduction en Bourse.
- Les capitaux-risqueurs tirent essentiellement comme rémunération la plus-value réalisée lors de la revente de leur participation.

Ils risquent donc :

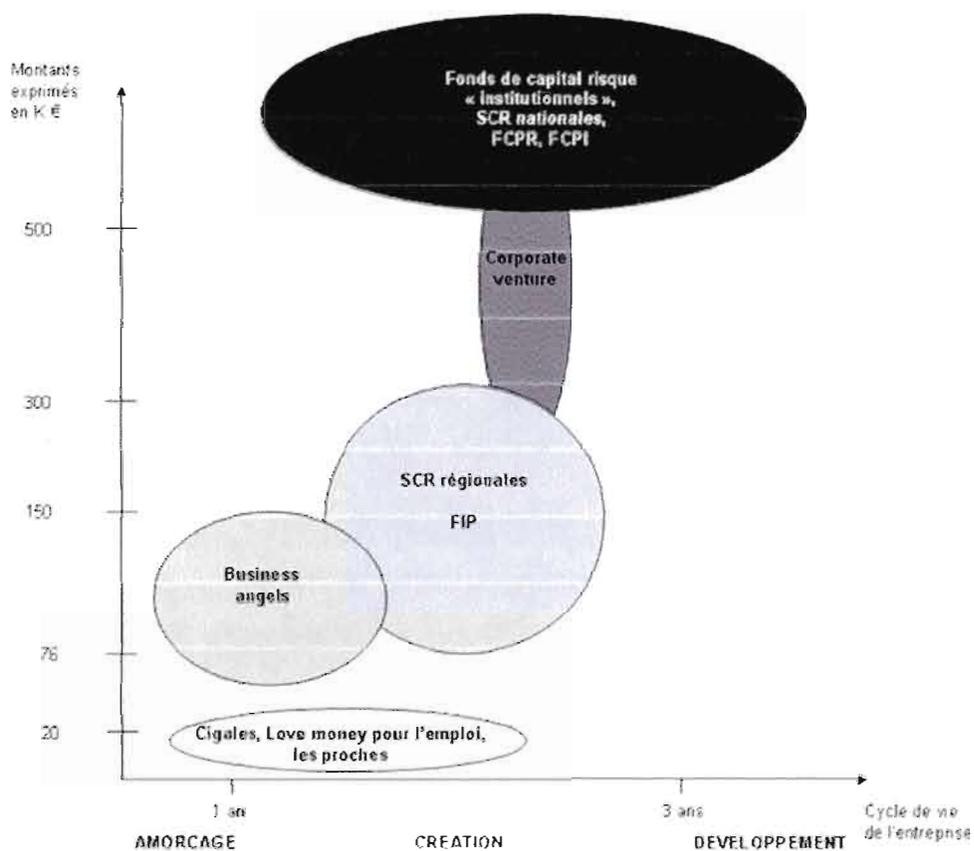
- de ne jamais pouvoir revendre les actions souscrites
- ou de tout perdre si l'entreprise disparaît.
- Le capital-risque est mis en œuvre :
  - par des personnes physiques appelés les Business Angels
  - par des sociétés de capital-risque (SCR),
  - par des fonds de capital risque (spécialisés dans le capital création), et par l'intermédiaire de FCPR (Fonds communs de placements à risques), de FCPI (Fonds communs de placement dans l'innovation) et de FIP (Fonds d'Investissement de proximité) qui sont, comme tous les Fonds communs de placement, des "véhicules financiers" n'ayant pas de personnalité juridique mais gérés par une société de gestion ad hoc.

### ***Les modes de financement en phase de développement***

Dans cette phase, l'entreprise a atteint le seuil de rentabilité, elle est en pleine maturité. Son besoin de financement à ce stade est compris environ entre 400 000 et 1,5 million €. Il s'agit du capital-développement, il sert à financer le lancement d'une nouvelle gamme de produits, le renouvellement de l'appareil de production... etc.

A cette étape l'entreprise a donc la possibilité d'être financé par des fonds de développement et/ou des SCR nationales et régionales, des FCPR (Fonds communs de placements à risques) et des FCPI (Fonds communs de placement dans l'innovation).

Compte tenu des besoins en fonds propres des créateurs nous pouvons, en simplifiant, distinguer cinq étages d'intervenants, dont voici la représentation graphique tiré du site de l'Agence Pour la Création d'Entreprise.



Généralement, une levée de fonds est une étape délicate pour une entreprise démontrant un fort potentiel de croissance. Une telle entreprise est particulièrement avide de liquidités pour assurer sa croissance. Aussi est-il primordial de chiffrer correctement les ressources nécessaires à son bon fonctionnement en tenant compte de sa croissance sur l'année à venir.

Au regard de l'importance des sommes mises en jeu et des paris sur la croissance estimée, la levée de fonds peut s'avérer longue (elle dure en moyenne un an). Par conséquent, l'entreprise doit posséder suffisamment de liquidités pour tenir jusqu'à l'arrivée des fonds souhaités. Les dirigeants doivent donc s'armer de patience et choisir les bons investisseurs.

### Le recours à un leueur de fonds

Un projet nécessitant souvent l'intervention de plusieurs organismes, un leueur de fonds est souvent employé. Il s'agit d'un prestataire de services chargé de retravailler le plan d'affaires du créateur, de le présenter aux capital-risqueurs les plus appropriés et d'accompagner le créateur tout au long de sa négociation avec l'investisseur. Le leueur de fonds est rémunéré par une commission représentant un pourcentage des fonds obtenus (souvent de l'ordre de 5 %). Un leueur de fonds est souvent très utile aux porteurs de projet du milieu des hautes technologies en raison de leur manque de compétence commerciale et financière.

### Les banques et les petites entreprises de haute technologie

Il est très intéressant de remarquer qu'à aucun moment les banques n'ont été mentionnées au titre de mode de financement. Effectivement, il faut reconnaître que les banques n'interviennent pas beaucoup dans le financement des PME de haute technologie françaises, principalement car le métier d'une banque n'est pas de prendre des risques. Les prêts à moyen et long terme sont donc très difficiles à obtenir et surtout pour une jeune entreprise innovante. De plus, sans qu'il y ait de règle absolue, les banques habituellement ne financent qu'à hauteur de 70 % du montant hors taxes : les investissements physiques, le fonds de commerce s'il y a lieu et éventuellement le besoin en fonds de roulement mais souvent avec réticence. Le banquier limite fréquemment son engagement à hauteur de la mise du créateur : il considère que les fonds propres doivent au moins égaler l'emprunt sollicité. La durée maximale des prêts est fonction de la durée fiscale d'amortissement des biens financés.

En principe, les banques ne prêtent pas sans exiger des garanties : d'abord sur les biens financés (hypothèque, nantissement, gage), ensuite selon le cas par des cautions personnelles. Si, après analyse, les garanties prévues sont jugées insuffisantes, le dossier risque d'être refusé. Pour éviter cela, un organisme tiers peut prendre en charge partiellement le risque de la banque grâce à un fonds de garantie ou une société de caution mutuelle.

### Les garanties de prêts

Les Fonds de garantie peuvent être nationaux, régionaux ou locaux et concerner particulièrement la création d'entreprise, comme :

- Oséo, qui intervient à hauteur de 70 % pour les entreprises en création. La garantie d'Oséo profite au banquier, ce qui rend plus aisée la décision de celui-ci.
- Les Sociétés de caution mutuelle (SCM) généralistes comme la SIAGI ou spécialisées par secteurs d'activité accordent généralement leur garantie à hauteur minimale de 50 %.
- Oséo Région (filiale d' Oséo et de la Caisse des Dépôts et Consignations) a passé des accords avec certains Conseils régionaux ou Conseils généraux pour mettre en place un régime de garantie, dont le taux de couverture est généralement plus favorable aux créateurs d'entreprises que les fonds de garantie habituels.

Malheureusement, il arrive que les banquiers connaissent mal les dispositifs de garantie, ne pensent pas toujours à les utiliser et donc refusent un dossier qui aurait pu être financé grâce à une minoration du risque de celui-ci.

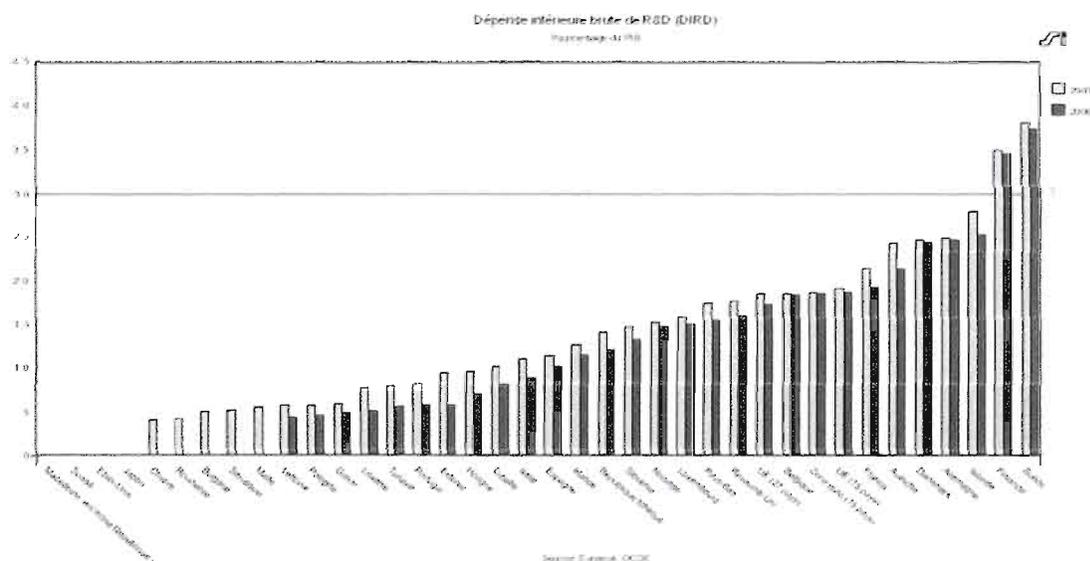
En résumé de cet approfondissement voici un tableau récapitulatif qui présente un panorama de tous les modes de financement, tiré du site de l'Agence Pour la Création d'Entreprise.

Types de financements	Sources de financements
Épargne personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le créateur</li> <li>- ses associés</li> </ul>
Aides ou subventions à la personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'Etat : dispositif d'avance remboursable <u>EDEN</u>(Encouragement au développement des entreprises nouvelles)</li> <li>- les Collectivités locales</li> <li>- les <u>Fondations</u></li> </ul>
Prêt d'honneur, c'est à dire sans garanties, et crédit solidaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les plates-formes d'initiative locale (<u>France Initiative</u>),</li> <li>- le <u>Réseau Entreprendre</u> ,</li> <li>- l'<u>ADIE</u>,</li> <li>- <u>France-Active</u></li> <li>- les Collectivités locales</li> <li>- les autres organismes de prêts d'honneur ou de développement économique, fondations,</li> <li>- certains employeurs...</li> </ul>
Prêt bancaire personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certaines banques commerciales</li> </ul>
Participation dans le capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Organismes de capital risque</u> ,</li> <li>- <u>Clubs d'investisseurs, Cigales</u> ,</li> <li>- Sociétés de reconversion,</li> <li>- Investisseurs individuels,</li> <li>- Associations <u>Love Money pour l'Emploi</u> ...</li> </ul>
Primes, subventions à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'État</li> <li>- les Collectivités locales</li> </ul>
Prêts à moyen/long terme à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les établissements de crédit (banques)</li> <li>- les Sociétés de reconversion</li> </ul> <p style="text-align: center;">Un prêt sans garantie : le <u>PCE</u></p>
Crédit-bail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banques</li> <li>- Organismes spécialisés</li> </ul>

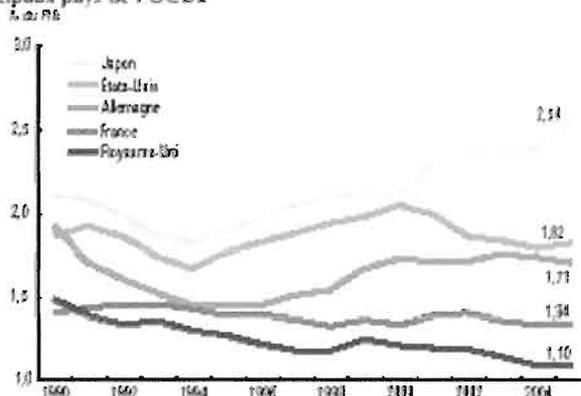
### Annexe 11 : La position de la France sur le marché de des hautes technologies européen (Eurostat)

Les explications de ces statistiques d'Eurostat sont tirées du Rapport sur la valorisation de la recherche - Inspection générale des finances- réalisé en 2007 par le Service des Études et des Statistiques Industrielles (SESI) français.

- 7<sup>ème</sup> rang européen en 2006 des dépenses intérieures brutes de R&D, en pourcentage du PIB (Eurostat)



Intensité de l'effort de recherche et développement des entreprises (DIRDE)  
dans les principaux pays de l'OCDE

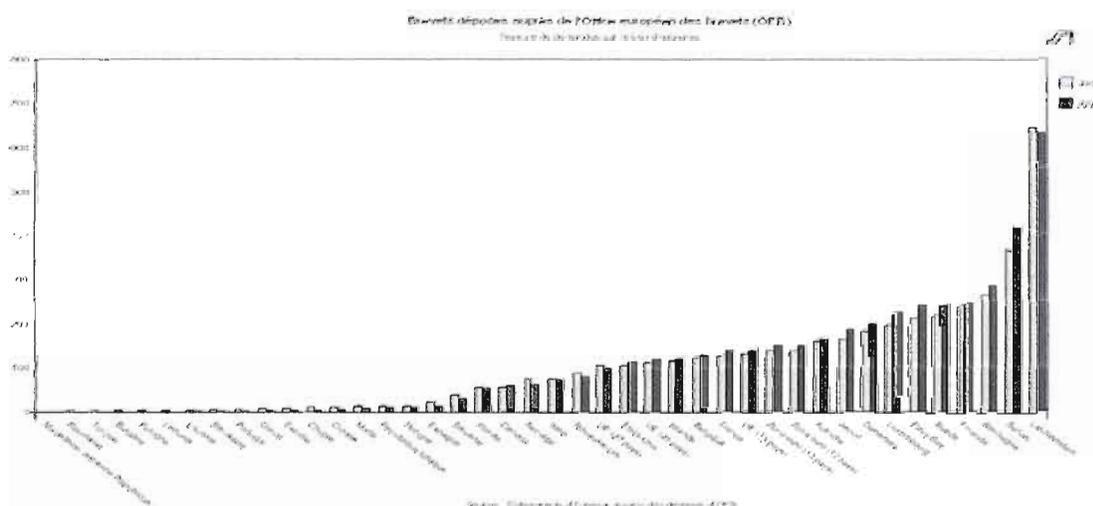


Source : OCDE - Perspectives économiques des sciences et technologies 2007 volume 1.

Comme pour la plupart des autres pays européens, l'intensité de la R & D globale en France est très en retrait par rapport à celle du Japon (3,33 %), de la Corée du Sud (2,99%) et des États-Unis (2,62 %).

En matière de ressources humaines mobilisées pour la recherche, la France se situe loin derrière les pays scandinaves, le Japon et les États-Unis, mais elle devance l'Allemagne et le Royaume-Uni. En termes d'évolution, au cours des dix dernières années, la croissance des effectifs de chercheurs s'est située dans la moyenne européenne et au même niveau que celle des États-Unis. Même si le nombre de chercheurs en France est relativement important en comparaison des principaux pays européens, du fait de l'importance de la recherche publique, la part des chercheurs dans le secteur des entreprises privées (environ 53 % en 2004, contre 47 % en 2000) est particulièrement faible par rapport aux pays leaders : États-Unis (80 %), Japon (68 %), Allemagne (61 %) ou encore Suède (68 %). Cette particularité limite vraisemblablement la capacité d'innovation des entreprises françaises.

- 14<sup>ème</sup> rang européen en 2004 des brevets déposés auprès de l'Office Européen des Brevets (OEB) (Eurostat)



Les dépôts de brevets sont l'un des principaux indicateurs utilisés pour évaluer les performances technologiques et la capacité d'innovation d'un pays. Les statistiques en ce domaine montrent que la France se situe dans la moyenne des pays de l'OCDE mais qu'elle affiche un retard par rapport aux économies les plus performantes notamment comme l'Allemagne.

Ainsi, la France détient 4 % des 53 000 brevets « triadiques » dénombrés par l'OCDE pour l'année 2003. Les brevets triadiques sont des brevets déposés conjointement dans les trois grandes régions de la Triade (Office européen du brevet, US Patent & Trademark Office aux États-Unis et Office de brevets japonais) afin de protéger une même invention sur ces grands marchés. Cette part est équivalente à celle du Royaume-Uni mais trois fois inférieure à celle de l'Allemagne (13 %). L'économie américaine détient plus d'un tiers (36 %) du total et le Japon plus d'un quart (26 %). De plus, la position de la France se caractérise par sa faiblesse relative dans les biotechnologies et les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), deux domaines considérés comme centraux pour le développement d'une économie fondée sur la connaissance.

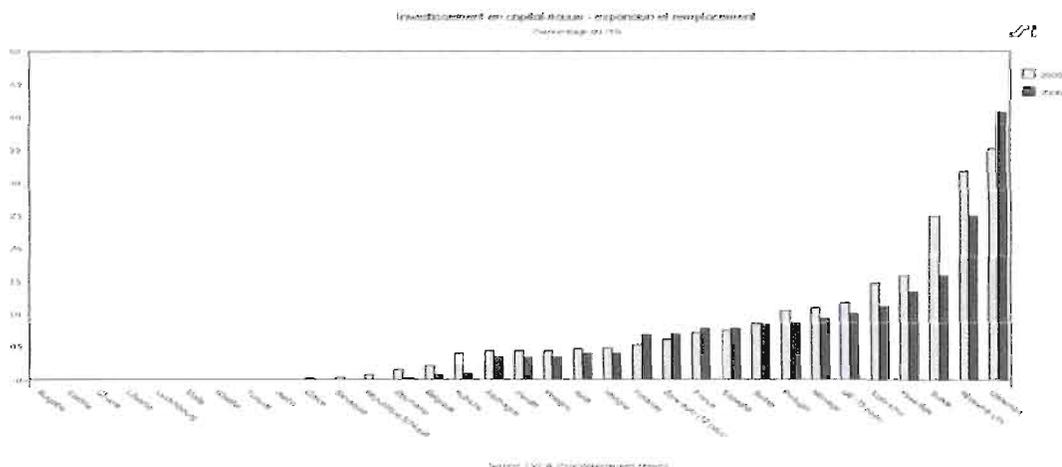
De plus, la propension à breveter des entreprises est très liée à leur taille. Alors que 16 % seulement des entreprises de 10 à 49 salariés innovantes en produits ou procédés ont déposé

des brevets entre 2002 et 2004, ce taux passe à 30 % pour les entreprises de 50 à 249 salariés et atteint 48 % pour celles de 250 salariés ou plus. Les chiffres sont voisins en Allemagne.

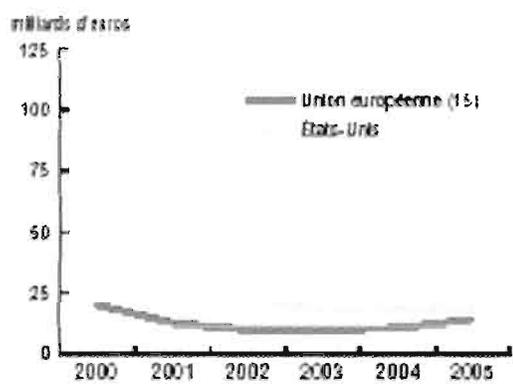
Or, le tissu industriel français souffre d'un manque d'entreprises de taille suffisante (50 à 249 salariés) qui pourrait expliquer la faiblesse sectorielle des dépôts de brevets.

La sixième édition du tableau de bord européen de l'innovation, mis au point par la Commission européenne pour évaluer les performances et les progrès des pays membres en matière d'innovation au moyen d'indicateurs multiples, place la France au 8ème rang dans l'Union européenne. La France est suivie des Pays-Bas, de la Belgique, de l'Autriche et de l'Irlande et reste précédée par l'Allemagne (4ème rang) et le Royaume-Uni (6ème rang). Plusieurs indicateurs évoluent de façon favorable : les connexions à haut débit, le capital-risque dans la phase initiale de développement et le nombre de diplômés en sciences et technologie. Par ailleurs, la part des ventes de produits nouveaux pour le marché a progressé, plaçant ainsi les entreprises françaises devant les entreprises britanniques et allemandes. En revanche, certains indicateurs importants ne s'améliorent guère, comme celui des dépenses en R & D des entreprises ainsi que les indicateurs relatifs au niveau d'éducation universitaire et de formation permanente dans la vie active.

- 11<sup>ème</sup> rang européen en 2006 des investissements en capital-risque en pourcentage du PIB (Eurostat)

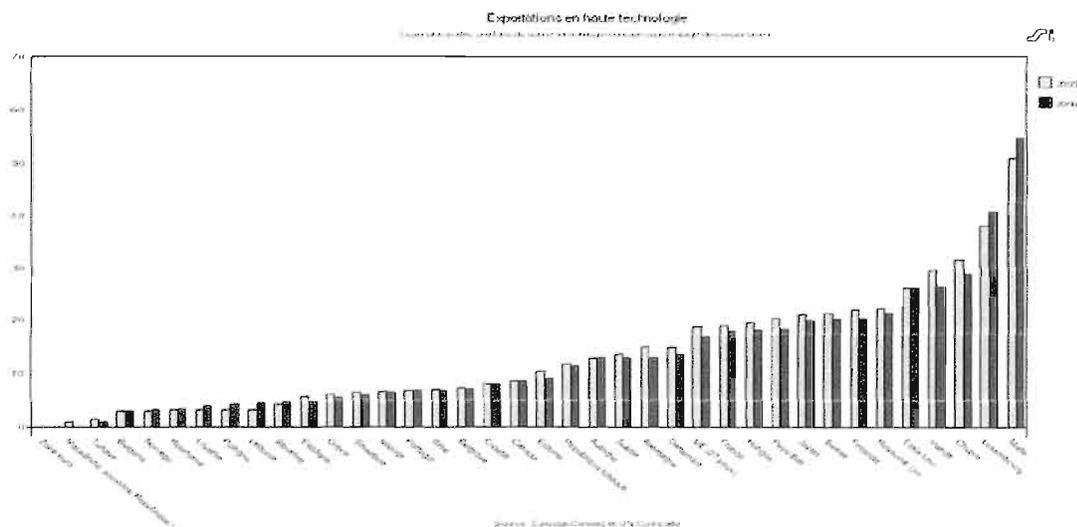


Le capital-risque se développe mais n'est pas assez orienté vers les secteurs technologiquement innovants. La création de nouvelles entreprises dans les secteurs technologiquement innovants est un impératif pour renouveler le tissu industriel dans des secteurs porteurs. Le développement du capital-risque est destiné à soutenir cette créativité entrepreneuriale. Si le capital-risque en phase préliminaire est très développé au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves (Suède, Finlande et Danemark), les fonds disponibles restent dans l'ensemble de l'Union Européenne moins importants qu'aux États-Unis.



Source : Eurostat et European Venture Capital Association (EVCA) et ANCI pour les États-Unis.

- 12<sup>ème</sup> rang européen en 2006 des exportations de produits de haute technologie comme pourcentage des exportations



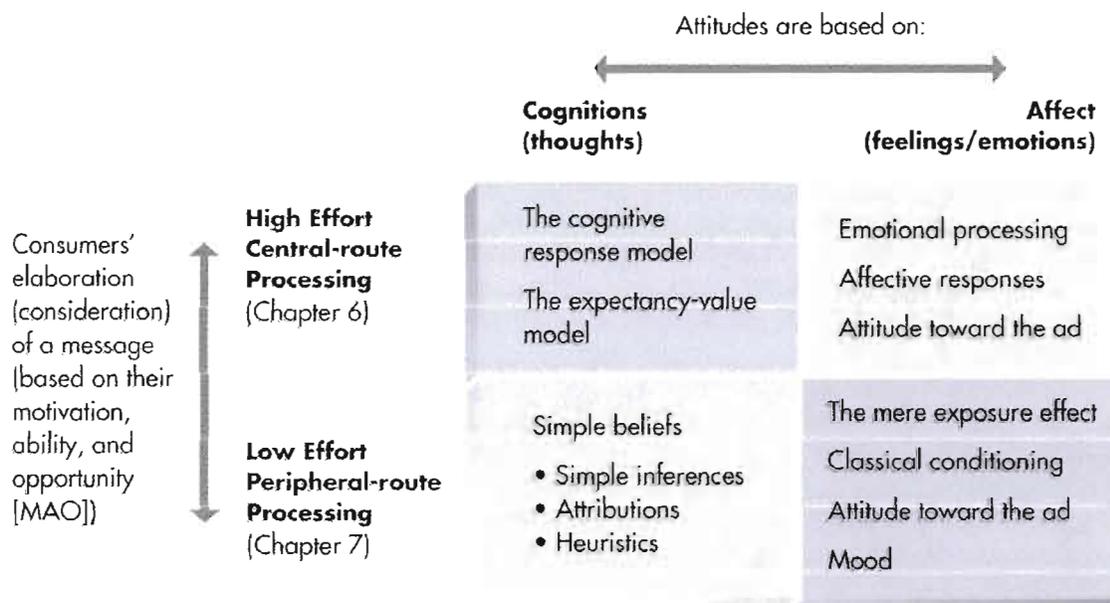
Source : Eurostat, Corneil et UIC Corneil

**Annexe 12 : Carte des 71 pôles de compétitivité français**  
 (Ministère de l'Économie français)



Source : C1ACT

**Annexe 13 : Les approches générales de la formation et du changement d'attitude**  
(Hoyer et MacInnis, 2003)



**Annexe 14** : Guide d'entretien pour les entretiens avec les «clusters» de la première phase de l'étude exploratoire

**PRÉSENTATION :**

- CURSUS : MBA recherche concentration Marketing à l'ESG UQAM
- MÉMOIRE : les PME de haute technologie françaises
- DÉMARCHE : Phase exploratoire, après ma revue de littérature, rencontres avec des experts du domaine pour :
  - Vérifier la théorie et les statistiques
  - Problématiques/difficultés du terrain »» mon mémoire soit utile
- Confidentialité -- Caractère académique du travail – Autorisation d'enregistrer
- Déroulement : entretien semi-directif ; j'ai préparé quelques questions des sujets que j'aimerais approfondir avec vous

**QUESTIONS :**

1. Présentation de l'interviewé

Pourquoi un expert des PME de haute technologie? Secteur(s) de spécialisation?

2. Position actuelle des PME de haute technologie françaises en Europe et dans le monde?

3. Quels indicateurs utilisez-vous?

4. Difficultés et problématiques des PME de haute technologie françaises?

- *Relations avec leurs clients?*
- *Relations avec leurs financiers?*      Marché ou innovation en 1er
- *Capacités de gestion des entrepreneurs ? mode de fin des entreprises*
- *Manque de crédibilité en matière de gestion ?*

5. Phase(s) de développement la ou les plus dures?

6. Moyens de communication des PME de haute technologie

7. Les méthodes les plus performantes? »» Efficience et efficacité

**FIN DE L'ENTRETIEN** : remerciements

- Récapitulatif - vérification

- Conseils de documents à consulter pour approfondir mes recherches
- Recommandations de personnes à rencontrer pour mes entretiens
- Retranscription de la conversation en word pour correction ou compléments

**Annexe 15** : Guide d'entretien pour les entretiens avec les entreprises de la première phase de l'étude exploratoire

**PRÉSENTATION :**

- CURSUS : MBA recherche concentration Marketing à l'ESG UQAM
- MÉMOIRE : les PME de haute technologie françaises
- DÉMARCHE : Phase exploratoire, après ma revue de littérature,
  - Vérifier la théorie et les statistiques
  - Problématiques/difficultés du terrain »» mon mémoire soit utile
- Confidentialité -- Caractère académique du travail – Autorisation d'enregistrer
- Déroulement : entretien semi-directif ; j'ai préparé quelques questions

**QUESTIONS :**

- ***Pourquoi avoir créé l'entreprise ?***
  - Expertise technologique
  - Création d'un produit ou idée
    - Innovation »» marché
    - Ou Marché »» Innovation ? ++ brevet
  - Déjà création d'entreprise
  - Pourquoi maintenant
  - Pourquoi ici
  - Rôle de la pépinière – ce qu'elle vous apporte? – incubateur avant?
- ***Fiche d'identité :***
  - Année de création
  - Nombre d'employés + structures de l'organisation »» Nombre de techniciens
  - Types de produits – secteurs
  - Type de clients »» BtoB ou BtoC
    - *International* »» stratégie de niche marché national insuffisant?
  - Mode de financement?
  - Partenariats?
- ***Les difficultés principales?***

- **Clés du succès**
  - Si c'était à refaire- erreurs à éviter
- Site internet très bien »« *externalisation?*
  - Quoi d'autres ? M?
- *Phase de développement les + dures?*
- *Moyens de communications utilisés?*
- *Les + performants*
- *Besoins Marketing +mise en place*

**FIN DE L'ENTRETIEN :**

- Récapitulatif - vérification
- Conseils de documents à consulter pour approfondir mes recherches
- Recommandations de personnes à rencontrer pour mes entretiens
- Retranscription de la conversation en word pour correction ou compléments
- Remerciements

**Annexe 16** : Guide d'entretien pour les entretiens avec les investisseurs de la première phase de l'étude exploratoire

**PRÉSENTATION :**

- CURSUS : MBA recherche concentration Marketing à l'ESG UQAM
- MÉMOIRE : les PME de haute technologie françaises
- DÉMARCHE : Phase exploratoire, après ma revue de littérature,
  - Vérifier la théorie et les statistiques
  - Problématiques/difficultés du terrain »» mon mémoire soit utile
- Confidentialité -- Caractère académique du travail – Autorisation d'enregistrer
- Déroulement : entretien semi-directif ; j'ai préparé quelques questions

**QUESTIONS :**

**1. Fonctionnement :**

- Qui sont vos clients? Qui représentez-vous?
- Pourquoi?
- Depuis la loi TEPA, y-a-t-il du changement?
- Sélection?
- Quels produits proposez-vous? Et avec quelles perspectives de rentabilité?
- Les français préfèrent investir dans du solide?
- Qui financez-vous? Critères?
- Quelles phases du développement? Pourquoi ?
- Définition du risque? Aversion au risque? Mais si ça marche très rentable?
- Pour quels types d'investissements? Corporels ou incorporels? Pourquoi?
- Temps du processus?
- Pourquoi frileux en France?
- Déçus par le passé? Exemples concrets?

**2. Votre poste – rôle**

### **3. Votre profil- expérience**

#### **4. Comment les entreprises vous approchent?**

- Quels moyens de communications utilisent-elles?
- Communication directe ou indirecte? Ex : concours?
- Quel type d'interlocuteur? Technique ou commercial?
- Quels supports utilisent-elles?
- Satisfaisants?
- Asymétrie d'informations- compétences? Trop technique?
- Bonnes ou mauvaises méthodes?
- Comment est constituée la communication idéale? Pour avoir le financement

#### **5. Les difficultés des PME de haute technologie françaises?**

- Pourquoi? Origines ?

#### **6. Phases de développement les +dures?**

#### ***FIN DE L'ENTRETIEN :***

- Récapitulatif - vérification
- Conseils de documents à consulter pour approfondir mes recherches
- Recommandations de personnes à rencontrer pour mes entretiens
- Retranscription de la conversation en word pour correction ou compléments
- Remerciements

**Annexe 17** : Guide d'entretien des entreprises de la seconde phase de l'étude exploratoire

**PRÉSENTATION :**

MBA Recherche »» mémoire sur les start-up High Tech françaises

- DÉMARCHE : après avoir fait une série d'entretiens cet été  
*But* : parler de votre expérience (défis- facteurs de succès) avec les clients et les financiers au **démarrage** de l'entreprise
- Confidentialité --» Entente
- Déroulement : entretien semi-directif » questions préparées

**QUESTIONS :**

I. L'entreprise

- **Raisons de la création de l'entreprise?**
  - Profil
  - Expertise technologique
  - Innovation push ou pull
  - 1<sup>ère</sup> expérience d'entreprise – échec dans le passé  
»» en terme d'atteinte des objectifs fixés ou de rentabilité??
- **Appartenance à une structure?**
  - Laquelle? Si NON
  - À quel stade? Pourquoi?
  - Combien de temps?
  - Avantages et inconvénients?
- **Fiche d'identité :**
  - Année de création
  - Nombre d'employés + structure du personnel
  - Types de produits – secteurs » particularités du secteur
- **Clients**
  - Taille du marché FR- €- mondial
  - Type de clients »» BtoB ou BtoC
  - Avant la création entreprise ou à chercher
- **Mode de financement**
  - Besoins de financement – budget limité

- **RÉSEAU perso et/ou pro** : entreprises, financiers, clients...
  - celui de la structure
 en développement depuis celui de la structure

### ***Choix d'un projet en particulier : le 1<sup>er</sup>, échec, succès***

#### II. La communication

- Avez-vous communiqué auprès des clients?

Quels sont les moyens de communication utilisés ?

- Site internet :
  - Depuis quand?
  - Contenu
    - » étude du comportement – langage du client
  - Source : en tant que faisant partie structure
    - » crédibilité - attractivité
  - Conception
  - Fréquence
  - Exposition / ou grâce à la structure
- Plaquettes
- Salons- évènements??
- Activités de réseautage
- Autres???

- Avez-vous communiqué auprès des financiers?

Quels sont les moyens de communication utilisés ?

- Communication différenciée???

- Efficience du mix de communication / budget limité
- Changement d'attitude des clients et des financiers améliorés avec le temps- l'expérience?  
Pourquoi?

Remerciements

Recommandations : entrepreneurs qui ont eu des succès ou échecs!!! ++ leurs clients  
++ leurs financiers

**Annexe 18** : Guide d'entretien des investisseurs de la seconde phase de la seconde phase de l'étude exploratoire

**PRÉSENTATION :**

MBA Recherche »» mémoire sur les start-up High Tech françaises

- DÉMARCHE : après avoir fait une série d'entretiens cet été

*But : parler de votre expérience (défis- facteurs de succès) avec les clients et les financiers au **démarrage** de l'entreprise*

- Confidentialité --» Entente
- Déroulement : entretien semi-directif » questions préparées

**QUESTIONS :**

I. PROFIL

- Formation
- Expériences
- Poste (S) »» Plusieurs casquettes?
- Investissement depuis quand?
- À titre personnel? » montants
- Réseau

II. L'entreprise

- But de l'entreprise
- Moment de l'investissement
- Montant investis
- Qui sont les investisseurs

Critères de sélection des investissements

### III. Communication

- Comment êtes-vous approchés par les entreprises?
- Forme?
- Fonds?

### IV. Entreprises dans lesquelles VOUS AVEZ investi?

- Pourquoi
- Donner des exemples» les rencontrer
  
- Appartenance à une structure VS entreprise seule
  - Source : crédibilité - attractivité
  - Contenu du message adapté
  - Moyens de communication utilisés »» exposition
  - Efficience du mix de communication / budget limité
  - Changement d'attitude
  
- Leur état aujourd'hui- bonne prédiction/objectifs

### V. Entreprises dans lesquelles ils n'ont pas investi?

Pourquoi?

Exemples

Remerciements

Recommandations : entreprises et d'autres TYPES de financiers

**Annexe 19:** Guide d'entretien des marketeurs de la seconde phase de la seconde phase de l'étude exploratoire

**PRÉSENTATION :**

MBA Recherche »» mémoire sur les start-up High Tech françaises

- DÉMARCHE : après avoir fait une série d'entretiens cet été

*But : parler de votre expérience (défis- facteurs de succès) avec les clients et les financiers au **démarrage** de l'entreprise*

- Confidentialité --» Entente
- Déroulement : entretien semi-directif » questions préparées

**QUESTIONS :**

I. PROFIL

- Formation
- Expériences
- Poste (S) »» Plusieurs casquettes?
- Expériences d'entrepreneur
- Réseau

II. L'entreprise

- But de l'entreprise
  - Besoin ressentit
  - Moment de l'intervention
  - Type d'accompagnement
  - Pour quel type d'entreprises » leurs problèmes
  - Rémunération
  - Son apport pour l'entreprise
  - opérationnel – externalisation : explication des logiques
- » attentes vs produits

### *III. Communication*

- Envers les clients *Différenciée*
- Envers les investisseurs
  
- Appartenance à une structure- accompagnement VS entreprise seule
  - Source : crédibilité - attractivité
  - Contenu du message adapté
  - Moyens de communication utilisés »» exposition
  - Efficience du mix de communication / budget limité
  - Changement d'attitude

Remerciements

Recommandations : entreprises et d'autres TYPES de financiers

## Annexe 20 : Entente de confidentialité



### - ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ -

En considération de l'accès aux données de ..... qui leur est consenti et de l'occasion qui leur est fournie d'acquérir des renseignements qui sont confidentiels pour ..... ou ses clients ou leur sont exclusifs, les professeurs de l'étudiant dont le nom apparaît ci-après conviennent des dispositions qui suivent.

Elodie Devillers

1. Par « renseignement confidentiel », on entend tout renseignement, écrit ou verbal, ou encore enregistré dans un système informatique, qui n'est pas publiquement connu à l'extérieur de ....., notamment tout renseignement appartenant aux clients de ....., ou concernant les produits, les conceptions ou méthodes de recherche de .....ou ses activités commerciales, tels les plans de mise en marché, les listes de clients et les méthodes de tarification, de même que les données ayant trait au personnel et à l'organisation. L'expression « renseignements confidentiels » ne désigne pas les renseignements qui étaient connus des professeurs et qu'ils n'étaient pas tenus de garder confidentiels, les renseignements qui sont rendus publics, sans qu'il y ait eu violation de ce contrat, ou encore les renseignements que le destinataire reçoit légitimement d'un tiers et qu'il n'est pas tenu de garder confidentiels.
2. Les destinataires recevront et conserveront tous les renseignements confidentiels en stricte confiance et ne devront pas les divulguer à des tiers sans le consentement écrit préalable de ..... Les professeurs conviennent également qu'ils ne doivent pas utiliser directement ou indirectement les renseignements confidentiels pour obtenir un avantage ou réaliser des gains personnels.
3. Le rapport sera gardé dans le bureau du professeur et détruit à la date fixée par les règlements de l'Université et selon les procédures de confidentialité de l'Université.
4. Les obligations procédant de la présente entente de non-divulgence sur le projet s'étendront au-delà de la fin de l'association des professeurs et de « *nom de la compagnie* », et ce, quelle que soit la façon dont ladite association prend fin.

SIGNÉ À \_\_\_\_\_ le / /2009

Annexe 21 : Tableau des statistiques des entreprises

<b>TYPOLOGIE DES ENTREPRISES</b>			
		<b>Total</b>	<b>15</b>
Stade de développement	Amorçage	8	53%
	Maturité	7	47%
Situation géographique	Sud-Est	7	47%
	Sud-Ouest	8	53%
Âge de l'entreprise	entre 1 et 2 ans	1	7%
	entre 2 et 3 ans	2	13%
	entre 3 et 5 ans	4	27%
	plus de 5 ans	8	53%
Poste de l'interviewé	Fondateur et dirigeant de l'entreprise	11	73%
	Employé	4	27%
Profil du fondateur	sorti de l'École	1	7%
	expérience dans les laboratoires	3	20%
	expérience dans le monde industriel	12	80%
	expérience d'entrepreneur	6	40%
	formation complémentaire en business	5	33%
	Introverti	7	47%
	Extraverti	6	40%
	Expérience de travail à l'étranger	3	20%
Équipe	unidisciplinaire	4	27%
	multidisciplinaire	11	73%
Innovation	Push	5	33%
	Pull	10	67%
Type de produit	Produit	7	47%
	Service	3	20%
	Les 2	5	33%
Type de clients	BtoB	14	93%
	BtoC	2	13%
Types de marché	National	5	33%

	Mondial	9	60%
	Concentré	8	67%
	Dispersé	4	33%

Type de concurrents	Pas de concurrents directs	5	45%
	<b>Concurrents directs</b>	5	45%
	Petites entreprises	2	18%
	Grosses entreprises	2	18%
	<b>Concurrents indirects</b>	7	64%
	Petites entreprises	1	9%
	Grosses entreprises	3	27%
Modes de financement	Fonds propres	15	100%
	Participation des employés dans le capital	4	27%
	Love money	4	27%
	Oséo	6	40%
	Structures d'accompagnement	6	40%
	Business Angel	4	27%
	Capital risque de proximité	3	20%
	Capital Rique d'amorçage	5	33%
	Banque	8	53%
Structures d'accompagnement	Non	5	33%
	CCI	1	10%
	Incubateur	7	70%
	Pépinière	5	50%
	Pôle de compétitivité	1	10%
	Réseau Entreprendre	2	20%
Pourquoi	Accompagnement	6	40%
	Financements	7	47%
	Locaux- infrastructures	5	33%
	Réseau	5	33%

Questions de recherche VIS À VIS DES CLIENTS			0
Faire partie d'une structure aide à atteindre les clients	Oui	1	11%
	Non	8	89%
Une entreprise qui fait partie d'une structure semble plus crédible	Oui	1	11%
	Non	1	11%
Une entreprise qui fait partie d'une structure est plus exposée aux investisseurs	Oui	0	
	Non	3	33%
Une entreprise qui fait partie d'une structure a un contenu plus adapté	Oui	2	22%
	Non	0	
Questions de recherche VIS À VIS DES INVESTISSEURS			0
Faire partie d'une structure aide à atteindre les investisseurs	Oui	3	33%
	Non	4	44%
Une entreprise qui fait partie d'une structure semble plus crédible	Oui	1	11%
	Non	0	
Une entreprise qui fait partie d'une structure est plus exposée aux investisseurs	Oui	4	44%
	Non	0	
Une entreprise qui fait partie d'une structure a un contenu plus adapté	Oui	1	11%
	Non	1	11%

<b>Moyens de communication</b>			
	Mailing	6	40%
	Plaquettes	12	80%
	Phoning	5	33%
	Concours	4	27%
	Gourous	5	33%
	Lobbying	1	7%
	Journées portes ouvertes	1	7%
	BAO	12	80%
Internet	Site	14	93%
	E-mailing	6	40%
	Newsletter	4	27%
	Bannière publicitaire	3	20%
	Référencement par mots clés	2	13%
	Blog	1	7%
	Jeux	1	7%
Presse	Articles dans la presse	4	27%
	Articles dans la presse spécialisée	9	60%
	Communiqués de presse	2	13%
	Publicité dans la presse spécialisée	4	27%
Salons	Stand	12	80%
	Goodies	2	13%
Réseau	Évènements (conférences, soirées)	8	53%
Feedback		9	60%

Annexe 22 : Tableau des statistiques des investisseurs

<b>TYPLOGIE DES INVESTISSEURS</b>			
		<b>total</b>	<b>6</b>
Types d'investisseurs	Capital-risque	3	50%
	BA	4	67%
Situation géographique	Sud-Est	1	17%
	Sud-Ouest	5	83%
Expérience d'entrepreneur	Oui	4	67%
	Non	2	33%
Compétences	Techniques	1	17%
	Techniques et commerciales	5	83%
Types d'actionnaires	Privés	4	67%
	Collectivités territoriales	2	33%
	Institutions	2	33%
	Banque	2	33%
Moment de l'investissement	Amorçage	3	60%
	Tous les stades	2	40%
Secteurs d'activités	Spécialistes	2	33%
	Généralistes	4	67%
Rôle opérationnel	Oui	2	33%
	Non	4	67%

### Questions de recherche

Une entreprise qui fait partie d'une structure semble plus crédible	Oui	2	33%
	Non	2	33%
Une entreprise qui fait partie d'une structure est plus exposée aux investisseurs	Oui	5	83%
	Non	0	
Une entreprise qui fait partie d'une structure a un contenu plus adapté	Oui	1	
	Non	0	
Feedback		0	0%

Annexe 23 : Tableau des statistiques des marketeurs

<b>TYPLOGIE DES MARKETEURS</b>			
		<b>Total</b>	<b>8</b>
Marketing	Interne	3	38%
	Externe	5	63%
Situation géographique	Sud-Est	5	63%
	Sud-Ouest	3	38%
Expérience de marketing	Interne	7	88%
	Externe	7	88%
Expérience d'entrepreneur	Oui	2	25%
	Non	3	38%
	Actuelle	3	38%
Compétences	Commerciales	7	88%
	Techniques et commerciales	1	13%
Secteurs d'activités	Spécialistes	3	38%
	Généralistes	5	63%
Type d'innovation	Push	3	38%
	Pull	5	63%
Moment de l'intervention	Amorçage	3	38%
	Tous les stades	5	63%
Type d'intervention	Coaching	5	63%
	Intervention	8	100%

Questions de recherche VIS À VIS DES CLIENTS		Total	%
Une entreprise qui fait partie d'une structure semble plus crédible	Oui	2	25%
	Non	3	38%
Une entreprise qui fait partie d'une structure est plus exposée aux investisseurs	Oui	1	13%
	Non	2	25%
Une entreprise qui fait partie d'une structure a un contenu plus adapté	Oui	4	50%
	Non	0	
Questions de recherche VIS À VIS DES INVESTISSEURS		0	
Une entreprise qui fait partie d'une structure semble plus crédible	Oui	2	25%
	Non	0	
Une entreprise qui fait partie d'une structure est plus exposée aux investisseurs	Oui	2	25%
	Non	0	
Une entreprise qui fait partie d'une structure a un contenu plus adapté	Oui	1	13%
	Non	0	
Feedback		4	50%