

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'ACCÉLÉRATION DES START-UPS SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS:

Quelques perspectives dérivées de l'examen des 43 programmes

MAI 2017



EMORY

GOIZUETA
BUSINESS
SCHOOL



Aspen Network of
Development Entrepreneurs

Deloitte.



L'équipe de recherche

Peter W. Roberts, *Directeur académique*
Social Enterprise @ Goizueta, Emory University

Genevieve Edens, *Directrice de la recherche et de
l'évaluation des impacts*
Aspen Network of Development Entrepreneurs

Abigayle Davidson, *Analyste de recherche*
Aspen Network of Development Entrepreneurs

Edward Thomas, *Directeur senior*
Deloitte

Cindy Chao, *Directrice*
Deloitte

Kerri Heidkamp, *Consultant senior*
Deloitte

Jo-Hannah Yeo, *Consultant*
Deloitte

Remerciements

L'Initiative mondiale d'éducation sur l'accélération (GALI en anglais) souhaite remercier les organisations responsables de sa création et de son financement initial, notamment l'U.S. Global Development Lab de l'U.S. Agency for International Development, Omidyar Network, The Lemelson Foundation et l'Argidius Foundation. GALI a également reçu des fonds de la Kauffman Foundation, de Stichting DOEN et de Citibanamex. Nous continuons de remercier Nos collègues de ces organisations pour leur encouragement et leur soutien continus.

Le présent rapport n'aurait pas vu le jour sans la participation de dizaines de programmes d'accélération qui se sont associés au Programme de base de données de l'entrepreneuriat pour recueillir des informations auprès des entrepreneurs. Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance aux entrepreneurs, directeurs de programmes, investisseurs et autres leaders d'opinions qui ont participé à nos entretiens, ont fait parti de notre panel d'experts et ont enrichi nos résultats de leur propre réflexion. Nous les remercions chacun pour leurs temps et leurs précieuses connaissances.

En dernier lieu, nous remercions Michael Belles, Sol Eskenazi, Naomi Maisel et Daina Ruback d'avoir accru leur soutien aux nombreux entretiens que nous avons assurés auprès d'entrepreneurs, de directeurs de programmes et d'investisseurs. Leurs temps et leurs talents sont appréciés.





Introduction

L'entrepreneuriat formant un volet essentiel de la croissance et de la prospérité économique, les décideurs politiques travaillent à perfectionner la promotion et le soutien aux entrepreneurs en tant que moyen de stimuler le développement économique au sein des marchés émergents.

L'assistance à un nombre croissant de nouvelles entreprises, pour ensuite aplanir leur parcours de «petite» à «petite et en croissance» est considérée comme un moyen viable à la création de nouveaux emplois, ainsi qu'une alternative viable aux approches traditionnelles d'aide à l'emploi.

Parce que l'accélération est considérée comme un stimulant important pour l'entrepreneuriat, les programmes d'accélération prolifèrent dans le monde entier. Bien que ces programmes attirent des milliers de candidats et travaillent à l'accélération de centaines d'entreprises, peu d'études publiées fournissent des idées systématiques sur leurs opérations et leurs impacts, et très peu encore comparent les programmes œuvrant au sein d'écosystèmes établis d'entrepreneuriat à ceux qui aspirent à un impact au sein des marchés émergents. Pour remédier à cette carence de recherche, *Social Enterprise @ Goizueta* (Emory University) et l'*Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE) ont lancé l'*Initiative mondiale d'éducation sur l'accélération* (GALI) en collaboration avec un consortium de bailleurs de fonds publics et privés. GALI s'appuie sur le travail du Programme de base de données de l'entrepreneuriat de l'université Emory, qui travaille avec des programmes d'accélération dans le monde entier pour recueillir et analyser des données décrivant les nombreux entrepreneurs qu'ils attirent et supportent.

En associant les données longitudinales de chaque projet aux évaluations qualitatives fournies par les entrepreneurs, les directeurs de programmes et les investisseurs, le rapport étudie les similarités et les différences existant entre les programmes d'accélération dans les marchés émergents et ceux qui agissent dans les pays à hauts revenus.

D'une manière générale, nous observons que les deux contextes peuvent ne pas être aussi différents que beaucoup de gens le croient. En essayant de stimuler la croissance des entreprises prometteuses, les programmes d'accélération des marchés émergents dans notre échantillon attirent des entrepreneurs et des entreprises similaires et produisent des résultats identiques: l'accélération de la croissance du chiffre d'affaires et du personnel, et l'accélération des investissements en fonds propres et en dette. On dénote toutefois quelques différences subtiles mais importantes.



Les Impacts Précoces de l'Accélération sur les Chiffres d'Affaire, les Salariés et l'Investissement

Les données de notre échantillon d'entreprises et de programmes semblent indiquer que les programmes étudiés, dans le monde entier, accélèrent la croissance du chiffre d'affaires, du nombre de salariés, des fonds propres et de l dette.¹ Au bout d'un an, les entreprises participantes font état d'une croissance plus élevée du chiffre d'affaire et du personnel, ainsi qu'une hausse de croissance de l'investissement de fonds propres et de la dette par rapport à celle des entreprises qui ont été rejetés (Tableau n° 1).

ÉVOLUTION DE CHIFFRES CLÉS SUR LA PERFORMANCE SUR UN AN² ◀ tableau 01 ▶

	VARIATION MOYENNE DES PARTICIPANTS	VARIATION MOYENNE DES REJETÉS	DIFFÉRENCE	
 Chiffres d'affaire				
Pays à hauts revenus	35.062\$	10.530\$	24.532\$	✓
Marchés émergents	26.134\$	11.043\$	15.090\$	✗
 Salariés a plein temps				
Pays à hauts revenus	0,81	0,3	0,51	✓
Marchés émergents	2,18	1,22	0,96	✗
 Fonds propres				
Pays à hauts revenus	23.415\$	8.878\$	14.536\$	✗
Marchés émergents	22.239\$	8.195\$	14.045\$	✓
 Dette				
Pays à hauts revenus	21.620\$	7.048\$	14.572\$	✓
Marchés émergents	14.616\$	1.566\$	13.050\$	✓

Différence statistiquement significative au niveau $p < .05$ level: ✓ OUI ✗ NON

1 L'échantillon comprend 2455 entreprises qui ont postulé pour 43 programmes d'accélération différents entre 2013 et 2015. Parmi ceux-ci, 1172 entreprises ont postulé pour des programmes de pays à revenu élevé et 1283 auprès de programmes opérant sur des marchés émergents.

2 Les différences moyennes pour l'échantillon total étaient les suivantes: Chiffre d'affaire (20 008 \$ *); Salariés (0,68 *); Fonds propres (14 333 \$ *); Dette (14 096 \$ *).

Les variations moyennes figurant dans le Tableau n° 1 ne tiennent pas compte des différents points de départ des entreprises opérant dans les deux groupes de pays. Si l'on considère la taille des entreprises lors du dépôt de candidature, les variations relatives aux Chiffres d'affaire et au nombre de salariés sont plus faibles sur les marchés émergents, tandis que les variations relatives à la dette et aux fonds propres sont plus importantes (tableau 2).

VARIATION MOYENNE EN POURCENTAGE RELATIF A LA CANDIDATURE ◀ tableau 02 ▶

	VARIATION MOYENNE DES PARTICIPANTS	VARIATION MOYENNE DES REJETÉS	DIFFÉRENCE
 Chiffres d'affaire			
Pays à hauts revenus	61%	37%	25%
Marchés émergents	39%	26%	14%
<i>Différence</i>	-22%	-11%	-11%
 Salariés à plein temps			
Pays à hauts revenus	58%	32%	26%
Marchés émergents	43%	30%	13%
<i>Différence</i>	-15%	-2%	-13%
 Fonds propres			
Pays à hauts revenus	27%	16%	11%
Marchés émergents	53%	40%	13%
<i>Différence</i>	26%	25%	2%
 Dette			
Pays à hauts revenus	39%	35%	4%
Marchés émergents	52%	9%	43%
<i>Différence</i>	13%	-26%	39%

Au-delà de ces observations, nous examinons plusieurs idées assez répandues au sujet de l'accélération dans les marchés émergents. Nous avons recruté un panel composite d'experts du secteur, qui ont tenté ensemble de formuler les raisons pour lesquelles les accélérateurs opérant sur les marchés émergents pourraient obtenir des résultats différents de ceux situés dans les pays à hauts revenus. Cet exercice a permis de recenser quatre domaines principaux pour lesquels les caractéristiques des marchés émergents pourraient avoir une influence sur la performance des accélérateurs: au niveau des entrepreneurs, des entreprises, des écosystèmes entrepreneuriaux et des programmes d'accélération. Il ressort de l'analyse détaillée des données quantitatives et qualitatives que (tout au moins en ce qui concerne le présent échantillon d'accélérateurs dotés d'objectifs d'impact et de structures programmatiques similaires), plusieurs des croyances attachées aux différences supposées des marchés émergents sont exagérées.

Idées clés

CROYANCE N° 1:

LES ENTREPRENEURS DES MARCHÉS ÉMERGENTS SONT DIFFÉRENTS

- 1 ▶ Les entrepreneurs des marchés émergents ont-ils un plus grand manque de compétence et moins d'expérience entrepreneuriale?

— CROYANCE PLUS OU MOINS FONDÉE

- 2 ▶ Les entrepreneurs du marché émergent investissent-ils suffisamment avec leurs propres fonds au sein de leurs projets? ✕ CROYANCE INFONDÉE

Sont-ils moins sûr de leurs chances de réussite? — CROYANCE PLUS OU MOINS FONDÉE

Selon les données et les entretiens, les entrepreneurs du marché émergent justifient d'une expérience éducative et de compétences techniques plus que suffisantes. Les investisseurs citent souvent pourtant un manque d'expérience entrepreneuriale des équipes fondatrices. Par ailleurs, l'entrepreneur du marché émergent qui envisage de participer à un programme d'accélération accorde plus d'importance au «développement des compétences commerciales», alors même qu'il peut justifier d'une plus grande expérience.

En ce qui concerne la réalisation d'investissements personnels dans leurs entreprises, les entrepreneurs du marché émergent sont tout aussi confiants de leurs perspectives commerciales, et le prouvent en investissant des montants similaires à leurs propres fonds. Toutefois, durant l'entretien, l'entrepreneur du marché émergent mentionne moins fréquemment le souhait d'être acquis parmi ses aspirations spécifiques. Il est possible que la moindre importance de cette stratégie de sortie suite à la croissance contribue à donner aux investisseurs l'impression que l'entrepreneur est moins compétent et moins engagé dans son projet.



CROYANCE N° 2:

LES ENTREPRISES DES MARCHÉS ÉMERGENTS SONT DIFFÉRENTES

- 3 ▶** L'entreprise du marché émergent travaille-t-elle dans des secteurs différents, et procède-t-elle moins souvent d'une invention? **✓ CROYANCE FONDÉE**
- 4 ▶** L'entreprise du marché émergent a-t-elle simplement besoin de moins de capitaux, que ce soit en raison de coûts opérationnels moins élevés ou d'objectifs de croissance moins importants? **➔ FONDÉE JUSQU'À UN CERTAIN POINT**
- 5 ▶** L'entreprise du marché émergent tend-elle à être moins développée lors du dépôt de candidature? **✗ CROYANCE INFONDÉE**
- 6 ▶** L'entreprise du marché émergent est-elle considérée comme présentant un plus grand risque? **➔ FONDÉE JUSQU'À UN CERTAIN POINT**

Ou devra-t-elle attendre plus longtemps, et ainsi être plus développée lors du dépôt de sa candidature? **✓ CROYANCE FONDÉE**

D'une manière générale, l'entreprise du marché émergent attend plus longtemps avant de se présenter à un programme d'accélération et elle est donc mieux établie commercialement. En revanche, elle n'a pas reçu autant de financement à l'origine, et elle envisage de lever un volume de capitaux nettement inférieur au cours des trois années suivantes. Des entretiens avec les directeurs de programmes d'accélération, il ressort que les entreprises des marchés émergents sont peut-être moins préparées à l'investissement, car elles sont encore en train de reformuler leurs stratégies de croissance.

On observe également des différences sectorielles chez les entreprises candidates aux programmes d'accélération sur les marchés émergents, et elles sont moins fréquemment créées à partir d'une technologie originale exclusive. On ne peut néanmoins pas imputer à ces différences le manque de financement à court terme ressenti par les entreprises des marchés émergents.

Les investisseurs signalent plus de difficultés à recenser des projets de qualité sur les marchés moins développés. Toutefois, lorsque nous leur avons demandé spécifiquement quels facteurs de risque ils prennent en compte, ils ont presque tous cité la qualité de l'équipe fondatrice et les risques associés au capital humain, quel qu'ait été l'emplacement de l'entreprise.

CROYANCE N° 3:

LES ÉCOSYSTÈMES DES MARCHÉS ÉMERGENTS SONT DIFFÉRENTS

- 7 ▶ Les marchés émergents ont-ils moins de capitaux d'investissement locaux, notamment moins d'investisseurs locaux et des réseaux moins développés pour relier les investisseurs aux investissements potentiels?

✓ CROYANCE FONDÉE

- 8 ▶ Est-il plus difficile de réussir sans programme d'accélération dans un marché émergent? Dans le cas d'un entrepreneur refusé par un programme, les pays à hauts revenus offrent-ils plus d'opportunités d'accès aux services, à un soutien et à des conseils? ✗ CROYANCE INFONDÉE

Nos données ne justifient pas l'idée qu'il est nettement plus difficile de réussir commercialement sans accélération dans un marché émergent. Les capitaux d'investissement sont toutefois moins accessibles sur les marchés émergents. Avant l'accélération, les entreprises des pays à hauts revenus parviennent à mobiliser deux fois plus de capitaux pour leur première levée de fonds que celles des marchés émergents (Tableau n° 3). Les directeurs de programmes des marchés émergents doivent souvent organiser des tours de table avec des investisseurs qui vivent et travaillent en dehors du pays considéré, et ils sont relativement plus nombreux à souligner la difficulté qu'il y a à recruter des investisseurs pour leur programme.

MONTANT MOYEN DES CAPITAUX INVESTIS AVANT LA CANDIDATURE

◀ tableau 03 ▶

	PARTICIPANT	REFUSÉ
Fonds propres depuis la création		
Pays à hauts revenus	87.923\$	57.275\$
Marchés émergents	42.274\$	20.368\$
Endettement depuis la création		
Pays à hauts revenus	55.381\$	20.145\$
Marchés émergents	28.123\$	17.986\$

CROYANCE N° 4:

LES PROGRAMMES D'ACCÉLÉRATION DES MARCHÉS ÉMERGENTS SONT DIFFÉRENTS

- 9 ▶ La qualité des programmes d'accélération des marchés émergents est-elle inférieure? Effectuent-ils moins d'investissements directs au sein des entreprises?  CROYANCE INFONDÉE
- 10 ▶ Les programmes d'accélération des marchés émergents offrent-ils des réseaux de qualité inférieure?  CROYANCE FONDÉE

Rien ne justifie l'idée selon laquelle il existerait en général une différence de qualité entre les programmes d'accélération des marchés émergents et ceux des pays à hauts revenus. Les données de haut niveau qui décrivent 42 des programmes figurant dans notre échantillon ne révèlent aucune infériorité des ressources disponibles pour les programmes des marchés émergents (Tableau n° 4). Ils dépensent plus d'argent pour chaque programme, tout en attirant un nombre identique de mentors. Nos chiffres indiquent également que les programmes des marchés émergents offrent aux entrepreneurs participant le même volume d'investissement garanti à leur programme.

Les entrepreneurs des marchés émergents indiquent toutefois rarement que les relations forgées lors d'un programme les aident à développer leur réseau. Qui plus est, les directeurs de programmes des marchés émergents sont également plus nombreux à éprouver des difficultés à recruter des mentors et des conseillers. Les avantages dérivés en termes de capital social durant les programmes pourraient donc être plus difficiles à maintenir par la suite.

DONNÉES DE DESCRIPTION DES PROGRAMMES DE L'ÉCHANTILLON tableau 04 ▶

	PROGRAMMES	COÛT DU PROGRAMME	MENTORS HOMMES	MENTORS FEMMES	TOTAL DES MENTORS	INVESTISSEMENT GARANTI
Pays à hauts revenus	26	124.596\$	38,8	16,4	55,2	87.446\$
Marchés émergents	16	281.000\$	42,8	14,5	57,3	90.000\$



Les implications pour l'accélération au sein des marchés émergents

Pour vérifier que ces observations soient interprétées selon une perspective sectorielle, nous avons demandé à des leaders dans le domaine ce qu'ils pourraient dériver de notre recherche.³ On trouvera ci-dessous la réflexion collective de ces experts au sujet des principales conclusions:

- ▶ **On dénote moins de différences quantifiables dans les ensembles d'entrepreneurs et d'entreprises qui se présentent aux programmes d'accélération des marchés émergents qu'on ne le pense généralement.** En revanche, la levée de fonds est plus ardue sur les marchés émergents. Ce déséquilibre entre les promesses et la réalité des investissements des marchés émergents est un point important auquel nous devons réfléchir et que nous devons commencer à rectifier.
- ▶ **Les programmes d'accélération des marchés émergents parviennent à créer des créneaux temporels étroits durant lesquels les résultats des investissements sont mieux alignés sur ceux de la croissance du chiffre d'affaires et du nombre de salariés.** Mais que recherchent et obtiennent exactement auprès des programmes d'accélération les entrepreneurs opérant dans les deux systèmes? L'entrepreneur du marché émergent accorde en général plus d'importance à l'amélioration des compétences de gestion, alors même que la structure des programmes d'accélération privilégie le renforcement de réseaux qui pourraient permettre de remédier aux carences de capitaux de financement. Cela révèle au niveau de la conception des programmes des problèmes qu'il faudra corriger.
- ▶ **En dernier lieu, nous devons éviter de laisser cette première comparaison générale entre les deux écosystèmes, d'occulter les nombreuses différences existant à l'intérieur d'un pays ou d'une ville spécifique.** N'oublions pas non plus que les conclusions dépendent de la qualité des données utilisées, et que lesdites données (quantitatives aussi bien que qualitatives) restent encore très générales.

Le dernier point de cette réflexion constitue un appel à l'action clair et incontestable. Ce premier échantillon des expériences vécues par les programmes d'accélération est limité en taille comme en hétérogénéité, et nous devons donc continuer à interroger et à recueillir des données auprès d'un nombre plus important de programmes opérant dans un plus grand nombre d'autres régions. Une expansion de la gamme de programmes et de pays figurant dans nos données nous permettra d'affiner notre recherche au-delà des effets généraux afin de déterminer où et comment l'impact de l'accélération est influencé par la conception des programmes et par les différences d'écosystèmes. Nous devons également trouver le moyen de modifier notre démarche de recherche de manière à discerner les nuances subtiles mais importantes qui existent entre les régions et les villes.

3 Nous remercions tout spécialement les leaders qui ont bien voulu nous donner leur opinion: Ross Baird (Village Capital); Nicholas Colloff et Harry Devonshire (Argidius Foundation); Nneka Eze (Dalberg Global Development Advisors); PR Ganapathy (Villgro); Ian Lorenzen (GrowthAfrica); Kenneth Turner (The Lemelson Foundation); Rodrigo Villar, Erik Wallsten, Armando Laborde et AnneLorraine Meunier (New Ventures Group)

Invitation à rejoindre l'Initiative GALI

Nous invitons les programmes d'accélération intéressés à envisager la possibilité de rejoindre le Programme de base de données de l'entrepreneuriat, pour commencer à appréhender de façon plus exhaustive les pratiques et les impacts de l'accélération.

Les programmes d'accélération partenaires dérivent des avantages suivants leur participation:

- ▶ Grâce aux rapports rédigés à partir des données sur tous les entrepreneurs candidats à votre programme d'accélération, une meilleure compréhension des candidats, des préjugés liés à la sélection et des impacts sur la croissance du chiffre d'affaires, du nombre de salariés et de l'investissement. Ces rapports sont précieux pour les programmes qui souhaitent démontrer à leurs bailleurs de fonds et donateurs l'impact de leur action;
- ▶ Une visibilité accrue auprès de l'ensemble du réseau GALI, ce qui représente un avantage pour ceux qui souhaitent renforcer la visibilité de leur plate-forme pour les entrepreneurs participant à leur programme.

Nous vous invitons à manifester votre intérêt en répondant à quelques questions sur le site suivant: www.galidata.org/contribute.



ANDE est un programme stratégique de The Aspen Institute.

Les points de vue exprimés dans le présent document reflètent les opinions personnelles de ses auteurs qui en assument l'entière responsabilité. Il ne reflète pas nécessairement les opinions de l'U.S. Agency for International Development (USAID) ou celle de l'État américain. L'USAID ne peut être tenue responsable de l'exactitude des informations qui y figurent.



Découvrez GALI: www.galidata.org