Guide des Startups
High-Tech en France

Septembre 2011 – Quinzième édition

Olivier Ezratty

Avec les contributions de Dan Aldulescu, Jean-Philippe Arié, Yann Le Beux, Michelle Chmielewski, Brian Fraval, Adrien Geille, Laurent Kott, Grégoire Michel, Pierre Morsa, Margaux Pelen, Christian Pineau, Anne Ricaud, Michel Safars, Kevin Smouts et Anne Stutzmann

Partenaires médias

L'ENTREPRISE

FRENCHWEB.FR
LE MAGAZINE DES PROFESSIONNELS DE L'INTERNET

CAPECALM

A propos de l'auteur

Olivier Ezratty

Conseil en Stratégies de l'Innovation

olivier@oezratty.net

http://www.oezratty.net

+33 6 67 37 92 41

Olivier Ezratty conseille les entreprises dans l'élaboration de leurs business plan, stratégies produits et marketing, avec une focalisation sur les métiers de l'image dans les médias numériques (TV, cinéma, photographie). Il leur apporte une triple expertise : technologique, marketing et management ainsi que la connaissance des écosystèmes dans les industries numériques.

Il a réalisé depuis 2005 des missions diverses d'accompagnement stratégique pour Bouygues Télécom, SFR, SES Astra, LG Electronics, le groupe Pages Jaunes, Netgem, le groupe Skyrock, L'Oréal, le Crédit Agricole et Groupama. Ces missions couvrent par exemple : l'assistance à la création de roadmap produit, l'analyse de positionnement et de la concurrence, la définition technologique et marketing de stratégies d'écosystèmes et « d'innovation ouverte », l'assistance à la réalisation de business plans, l'animation de séminaires de brainstorming, ainsi que l'intervention dans des conférences et séminaires sur les tendances du marché.

Il est aussi en contact régulier avec l'écosystème des startups sous différentes casquettes :

- Expert, membre et président du comité d'agrément de Scientipôle Initiative.
- Membre du comité d'agrément du fonds d'investissement Finaréa.
- Business angel, advisor, board member et/ou consultant dans quelques startups.

Il est professeur vacataire à l'Ecole Centrale Paris où il enseigne les stratégies et le marketing de l'innovation dans les industries numériques.

Il est auteur de différents ouvrages, notamment un Rapport Annuel de Visite du Consumer Electronics Show – publié à la fin janvier de chaque année depuis 2006, et ce Guide des Startups Hightech en France qui est devenu une référence en France. Le tout étant publié sur le blog « Opinions Libres » (http://www.oezratty.net) qui traite de l'entrepreneuriat et des médias numériques.

Olivier Ezratty débute en 1985 chez Sogitec, une filiale du groupe Dassault, où il est successivement Ingénieur Logiciel, puis Responsable du Service Etudes dans la Division Communication. Il initialise des développements sous Windows 1.0 dans le domaine de l'informatique éditoriale.

Entrant chez Microsoft France en 1990, il y acquiert une expérience dans de nombreux domaines du mix marketing: produits, canaux, marchés, communication et relations presse. Il lance la première version de Visual Basic en 1991 ainsi que Windows NT en 1993. En 1998, il prend en charge la Direction Marketing et Communication de Microsoft France et en 2001, de la Division Développeurs et Plate-forme d'Entreprise dont il assure la création en France. Cette division promeut la plate-forme d'entreprise Microsoft auprès des développeurs, architectes logiciels, éditeurs de logiciels et SSII, ainsi que dans l'enseignement supérieur et la recherche. Il y lance la plate-forme .NET, de nombreux partenariats avec l'enseignement supérieur, la recherche et les éditeurs de logiciels français. Il quitte Microsoft en 2005 pour se lancer à son compte et se spécialiser dans les médias numériques.

Olivier Ezratty est ingénieur de l'Ecole Centrale Paris (1985).

Ce document vous est fourni à titre gracieux et est sous licence « Creative Commons »
dans la variante « Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 2.0 France »

Voir http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/

Table des matières

Introduction **4**

Lancer et gérer sa startup **8**
- Composante humaine 9
- Modèle économique 30
- Marketing et vente 47
- Développement international 65
- Produit et technologie 76
- Finances 87
- Juridique 102
- Anticipation des crises 109

L'écosystème français des startups **117**
- Incubateurs 119
- Pépinières 123
- Financements privés 123
- Business Angels 125
- Capital Risque 136
- Financements et aides publiques 152
- Groupes industriels 176
- Associations 184
- Evénements entrepreneurs 190
- Concours de startups 194
- Formations 196

Le conseil et les services pour les startups **198**
- Conseils en stratégie 198
- Leveurs de fonds 201
- Prestataires de services spécialisés 202
- Facteurs clés de succès 211
- Méthode de sélection 211

Conclusion **212**

Annexes **213**
- Sources d'informations 213
- Données de marché et d'audience 223
- Tableau de bord de Paris Business Angels 226
- Synthèse des types d'aide 227
- Personnes rencontrées 228
- Glossaire 230
- Historique des versions 238

Introduction

Ce guide est destiné aux entrepreneurs en herbe qui souhaitent se lancer dans la création d'une entreprise dans le numérique ou bien à ceux qui l'auraient déjà fait et ont besoin de se mettre au parfum des bonnes pratiques et moyens de se faire aider.

Sa création a été motivée par le démarrage en 2005 de mon activité de conseil stratégique en innovation, exercée auprès de startups, d'investisseurs comme de grands groupes dans le secteur des médias numériques. Mais aussi par une volonté de partage de connaissances dans ce secteur qui en a bien besoin.

Nous avons en France ce qu'il faut comme volonté d'entreprendre, un environnement technique et scientifique de bon niveau et même pas mal de financements même s'ils sont un peu dispersés. On peut même constater une régulière augmentation de la volonté d'entreprendre chez les jeunes.

Ce sont surtout les compétences entrepreneuriales et une certaine volonté de croissance internationale qui nous font défaut pour transformer ces atouts en croissance et compétitivité. Trop de startups sont en effet bien faibles dans les dimensions business (vente, marketing et communication), quand ce n'est pas dans le processus même de la création de produits. C'est lié à l'organisation de l'enseignement supérieur, mais aussi à des facteurs culturels plus profonds. Les entrepreneurs se heurtent aussi souvent à de nombreux facteurs de blocage du marché français : frilosité des investisseurs comme des grands clients. Notre marché est aussi de bien petite taille puisqu'il ne représente maintenant qu'environ 3% à 4% du marché mondial du numérique. De bonnes raisons pour exporter rapidement lorsque la nature de son activité le permet !

Face à ces difficultés, on peut soit baisser les bras et trouver qu'il ne fait pas bon entreprendre en France, soit aller de l'avant. L'objectif de ce document est de contribuer au partage des connaissances et des compétences sur l'entrepreneuriat qui est à la mesure de la maturation de l'écosystème entrepreneurial français depuis une dizaine d'années. Il constitue une base documentaire utile pour les jeunes entrepreneurs souhaitant se lancer dans l'aventure et se faire correctement accompagner. Les entrepreneurs expérimentés pourront aussi se mettre à jour, ou plus simplement, contribuer par leurs retours d'expérience à faire de ce document un bon creuset du partage de savoirs.

Y sont couvertes les questions suivantes :

- Quelles sont les **grands thèmes** à traiter lors de la création et de la croissance d'une startup dans le numérique ? Dans toutes les dimensions : humaines, organisationnelles, financières, juridiques, technologiques, et surtout business. Avec quelques réponses clés.
- Comment **se faire aider** pour créer sa startup en France ? Quelles sont les structures privées et publiques auxquelles on peu faire appel ? Sur les aspects financiers comme dans les autres domaines. Quel sont le rôle, l'impact et quelles sont les limites des diverses aides publiques et comment en tirer le meilleur parti ?
- Quelle est la place pour un **accompagnement** plus structuré des startups, aussi bien pour définir votre stratégie que pour les aspects opérationnels ? Quel peut-être son business model ? Qui sont les principaux acteurs de ce marché ?
- Comment s'y retrouver dans le **jargon** du financement des startups : levées, term sheets, valorisation, TRI, exit strategy, et tout le toutim ?
- Quelles sont les **meilleures ressources** sur Internet pour compléter tout cela ? Guides, blogs, médias, ouvrages de référence, sources de données chiffrés, etc.

Le guide peut se lire de manière séquentielle ou non, en allant directement au thème qui vous intéresse (marketing, financement, aides, etc). Si le nombre de pages vous fait peur, parcourez le rapidement et consulter les thèmes au fur et à mesure de vos besoins.

Je mets à jour ce guide entre deux fois par an, au gré de mes découvertes, rencontres avec des entrepreneurs et structures d'accompagnement de startups, des changements législatifs et aussi de mon apprentissage des différentes facettes de la vie des startups que j'accompagne ou que j'évalue dans mon activité.

Depuis la création du guide en 2006, pas mal de choses ont en effet évolué :

- Le secteur du numérique a connu diverses **vagues technologiques**, certaines déjà passées de mode : les réseaux sociaux généralistes ou segmentés, la vidéo en ligne, les mondes virtuels, les applications mobiles, le « software as a service » et le « cloud computing », l'arrivée de l'iPhone, de l'iPad, d'Android, etc. Les entrepreneurs doivent s'y adapter en permanence. Ce qui était « tendance » en 2006 ou 2007 ne l'est plus forcément quelques années plus tard !
- Les **modèles économiques** ont sensiblement évolué : le gratuit a laissé la place au freemium voire au payant tout court, les modèles 100% publicitaires sont plus rares car difficiles à rentabiliser sauf pour les leaders, le commerce électronique se porte bien dans toutes les niches imaginables, de nombreux services sont proposés en marque blanche, le logiciel se combine au matériel, les applications mobiles se vendent dans les Application Stores, l'Eldorado des tablettes se développe, le logiciel devient du service avec le SaaS et le cloud computing, etc.
- De **nombreux industriels** ont lancé « leur » programme d'accompagnement de startups. La vague a démarré en 2005 avec Microsoft, suivi des opérateurs télécoms (Orange, SFR, Bouygues Télécom), puis constructeurs de mobiles comme Nokia, d'Intel, d'IBM, et la liste ne fait que s'allonger avec des acteurs tels que PayPal, nVidia et aussi Facebook.
- Les **aides publiques** à l'entrepreneuriat se sont multipliées, à l'échelle nationale comme régionale. Il faut savoir y faire son tri et aussi ne pas se perdre dans les méandres de la bureaucratie qui peut avoir tendance à écarter certains entrepreneurs de leurs clients.
- La **fiscalité a encouragé les investissements** dans les PME innovantes, notamment via la fameuse loi TEPA de 2007 qui a eu un impact très positif sur le financement de l'amorçage des startups. Mais la Loi de Finances 2011 les a quelque peu rabotés.
- La **récession** démarrée en 2008 tout comme de nombreuses **évolutions réglementaires** ont eu au contraire un impact négatif sur le capital risque, voire sur l'activité commerciale de certaines startups, certains segments clients devenant plus frileux.
- L'**écosystème de l'innovation gagne en maturation**, les compétences et expériences continuant de s'accumuler tant chez les entrepreneurs que dans les structures d'accompagnement. Et cette maturation se produit à l'échelle internationale, aux USA, en Europe, et de nombreux contenus sont disponibles en ligne pour en profiter.

Ce document étant vivant et régulièrement mis à jour, je vous encourage à me contacter pour me faire part de toute expérience vécue, de questions non traitées ou d'observations afin d'en faire profiter tous ses lecteurs ! Vous pouvez même témoigner dans un encadré intégré dans le guide.

Je remercie au passage ceux qui ont déjà contribué indirectement à enrichir ce document, leur liste figurant à la fin du guide, ainsi que les **contributeurs directs** suivants, qui y font certes parfois la promotion de leur activité, mais apportent des éléments d'information qui vous seront utiles :

- Dan Aldulescu sur le marketing en ligne et l'internationalisation.
- Jean-Philippe Arié, de InnovaGeek, au sujet des relations entre startups et milieux de la recherche.
- Yann Le Beux, au sujet de l'ADN de l'innovateur.
- Michelle Chmielewski sur la mesure de la e-réputation de la startup.

- Brian Fraval, sur le fonctionnement des équipes techniques de la startup et sur l'internationalisation du logiciel.
- Adrien Geille sur la définition de la R&D et des mécanismes du Crédit Impôt Recherche.
- Laurent Kott sur le thème du chercheur entrepreneur.
- Marie Landel au sujet des détails pratiques de l'implantation aux USA.
- Grégoire Michel au sujet des outils de gestion de la startup.
- Pierre Morsa sur comment faire un pitch.
- Margaux Pelen avec son parcours pour le jeune entrepreneur.
- Christian Pineau sur le modèle de subsidiary as a service.
- Anne Ricaud sur le contenu et les limites des études de marché.
- Kevin Smouts sur l'appel à des Junior Entreprises.
- Anne Stutzmann sur les différentes facettes de la propriété intellectuelle.
- Michel Safars sur l'anticipation des crises.

Cette quinzième édition du Guide des Startup est aussi la première qui s'associe à quelques médias qui s'intéressent de près à l'entrepreneuriat : L'Entreprise, Frenchweb.fr et CapeCalm, L'objet de ce genre de « partenariat média » est de générer une visibilité croisée entre le Guide et leurs supports. Il m'a semblé utile de lancer cet échange de bons procédés pour augmenter la notoriété et la diffusion du Guide et en faire profiter un maximum d'entrepreneurs.

Sachant que ces partenariats n'enlèvent rien à la logique non commerciale et Creative Commons du Guide. En effet, ces échanges de visibilité ne donnent lieu à aucune transaction financière. Et je suis ouvert à l'étendre à d'autres médias sur la même formule.

En vous souhaitant une bonne lecture et surtout, le cas échéant, une bonne aventure d'entrepreneur !

Olivier Ezratty, olivier@oezratty.net

Parcours pour le jeune entrepreneur

Par Margaux Pelen, co-fondatrice du Mash Up et entrepreneuse

Découvrir l'entrepreneuriat par un guide aussi complet est une chance : vous y trouverez une compilation très riche d'informations, de sources mais aussi d'outils qui vous feront gagner un temps précieux. Pour l'entrepreneur que vous envisagez de devenir, c'est un panorama essentiel. Cependant, vous vous apprêtez à découvrir des concepts nouveaux qu'il vous faudra assimiler et approfondir, aussi la lecture d'une traite de guide risque-t-elle de vous paraître peu digeste la première fois.

Pour naviguer plus aisément dans le guide et engager la lecture aussi fluidement que possible, voici **un parcours de découverte du jeune entrepreneur.** Celui-ci est une sélection de quinze grandes questions que vous serez naturellement amené à vous poser ainsi que quelques ressources pour vous aider à démarrer.

Les grandes questions que vous pourrez poser

- Peut-on créer seul ? (page 10)
- Faut-il limiter les rôles dans la startup et comment s'organiser ? (page 22)
- Comment obtenir du feedback et le gérer ? (page 28)
- Comment constituer un board ? (page 29)
- Comment déterminer sa stratégie ? (page 30)
- Comment créer une barrière à l'entrée ? (page 41)
- Comment identifier la concurrence ? (page 44)
- Qu'est-ce qu'une Lean Startup ? (page 46)
- Comment faire connaître son produit (cycle de vente) ? (page 50)
- Comment construire le site web de la startup ? (page 53)
- Comment gérer sa roadmap ? (page 79)
- Faut-il prototyper ou développer ? (page 84)
- Comment pitcher ? (page 93)
- Quel statut choisir et quand créer la structure ? (page 102)
- Quel incubateur ou pépinière rejoindre pour développer mon projet ? (page 119)
- Comment financer sa structure ? (page 118)

Où trouver…

- … des astuces pour se lancer ? (page 216)
- … des données pour son étude de marché ? (page 223)
- … la synthèse des aides disponibles ? (page 227)
- … des solutions pour anticiper les problèmes de sa startup ? (page 109)

A quels événements réguliers se rendre…

- … pour s'initier : Startup Weekend si vous avez 54h, les Mash Up si vous avez une soirée et que vous êtes étudiant.
- … pour networker : les Apéroentrepreneurs, les soirées thématiques dans Les Cantines, les soirées Girls in Tech et Girlz in Web.
- … pour pitcher : le Start in Paris, le Mash Up si vous êtes étudiant, Seedcamp pour vous confronter à des créateurs européens.

Pour rendre ce parcours plus efficace, commencez aussi à vous familiariser avec tous les termes que vous pourrez croiser et qui ralentiront votre lecture en parcourant rapidement le glossaire.

.

Lancer et gérer sa startup

Créer une entreprise est un acte souvent trop solitaire pour le ou les fondateurs. Il nécessite à la fois de l'expérience et un accompagnement pour éviter les chausses trappes et aussi accélérer le processus. Les besoins d'accompagnement sont nombreux comme nous le verrons, en particulier pour les startups créées par de jeunes étudiants fraîchement issus des grandes écoles d'ingénieur ou de commerce, ou autres institutions de formation supérieure et laboratoires de recherche.

Très souvent, la bonne idée est là. Mais il lui manque au choix : son industrialisation technologique, une structure de management opérationnelle, un business plan qui tienne la route d'un point de vue financier et/ou une approche marketing et commerciale opérationnelle. Les ingénieurs voire parfois les commerciaux ne font pas toujours de bons marketeurs ni de bon communicants !

La première partie de ce document est donc un inventaire « à la Prévert » des disciplines, sujets et questions que l'entrepreneur doit se poser lorsqu'il se lance et qui nécessitent souvent un accompagnement. Cette liste est basée sur ma propre expérience avec plusieurs centaines de startups rencontrées depuis 2005. Le tri est quelque peu arbitraire et n'est pas forcément hiérarchisé, notamment par rapport à la dimension temps. Certaines questions se posent en effet à des étapes différentes de la maturité de la startup. L'entreprise ne se créée pas en un jour. Il faut d'abord énoncer les basiques de l'entreprise dans un business plan bien structuré (mais souple…) puis se lancer dans les aspects opérationnels. L'ordre des opérations est souvent documenté dans les divers sites d'information destinés aux entrepreneurs, certains étant évoqués plus loin dans ce document, notamment dans l'échelonnement du financement.

Il ne faut en tout cas jamais oublier que l'entreprise est là pour satisfaire les besoins de clients, exprimés ou latents. Et que cela passe par une qualité d'exécution au niveau, voire au-delà de leurs attentes si cela ne coûte pas trop cher, histoire de créer la surprise et la différence. Une bonne stratégie ne donnera rien si la qualité d'exécution ne suit pas ! Le sens du détail, la qualité du service, la réactivité, le soin apporté à la création de son site web (vitrine ou pas) et à ses outils marketing, l'infrastructure informatique, tous ces éléments doivent bénéficier de l'attention du créateur de la startup autant si ce n'est plus que le financement et le recrutement. De même, une stratégie n'est pas immuable. L'entrepreneur doit être à la fois déterminé et focalisé, mais aussi capable de s'adapter à une donne qui peut changer rapidement pour son entreprise. Les changements de positionnement sont fréquents dans les startups. On appelle cela les « pivots ».

Dans ce qui suit, nous allons donc traiter dans l'ordre des sept points clés suivants :

- De la **composante humaine** de l'entreprise, qui compte avant toutes les autres pour son succès.
- De la **stratégie et des modèles économiques** où il est toujours bon d'avoir un peu de recul.
- Des stratégies et tactiques de **marketing et vente**, où des choix doivent être faits car on ne peut pas tout faire !
- Des modèles d'**internationalisation**, l'un des plus gros talons d'Achille de nos startups technologiques.
- Des **aspects technologiques** et notamment, de l'organisation des développements.
- Des **aspects financiers**, au-delà des sources de financement de l'entreprise.
- Des **aspects juridiques** qui ne concernent pas que la propriété intellectuelle.

Ils sont le plus souvent organisés en « questions à se poser » dans la création de son entreprise. Certaines réponses et grilles de lecture sont proposées… mais pas toujours.

Nous terminerons avec une longue liste des situations de crises que les startups rencontrent typiquement et de la manière de les éviter – ce qui est préférable - ou de les traiter lorsqu'elles arrivent.

Composante humaine

C'est le premier critère de réussite d'une startup selon tous les entrepreneurs qui sont passés par là. Et aussi pour les investisseurs qui les sélectionnent !

Il s'agit tout d'abord de créer dès le départ une « dream team » de fondateurs, puis de continuer sur la lancée en recrutant des « top guns » mais aussi de se faire accompagner par des personnes expérimentées extérieures à la société. L'alchimie humaine de la startup va non seulement conditionner son bon démarrage mais également la suite de son histoire lorsque la croissance sera au rendez-vous.

Le second Graal de la startup est souvent le financement de son démarrage. Cela prend du temps. Mais une fois les fonds levés, il faut généralement recruter et c'est là que les véritables difficultés commencent. En effet, dans certains métiers, il y a foire d'empoigne pour trouver les bonnes compétences, en particulier dans le développement logiciel. Et ce, même pour trouver des débutants. A tous points de vue, le développement de la startup est une course contre la montre.

Fondateurs

L'équipe dirigeante de la startup est généralement constituée par ses fondateurs, éventuellement complétée par un ou deux profils complémentaires de ceux des fondateurs. Un directeur technique pour une équipe commerciale, ou un directeur commercial et/ou marketing pour des fondateurs « ingénieurs » ou « chercheurs ». Le recrutement de ce dirigeant complémentaire est critique et souvent source de déboires. Nombreuses sont les startups qui ont ainsi « raté » le recrutement de leur premier directeur commercial. Soit qu'il n'était pas dimensionné pour le job, soit que ses motivations n'étaient pas bien alignées avec celles des fondateurs, soit enfin que c'était bien trop tôt dans le cycle de maturation de la société. L'intégration d'un nouveau dirigeant requiert une allocation des parts de la société qui permettra de le motiver à la réussite au même titre que les fondateurs. Quand cela ne va pas, il faut rapidement mettre les choses au clair et éviter de faire perdurer une situation qui envenime les relations dans l'entreprise.

Les fondateurs sont souvent tentés de mettre en place une direction collégiale. Il est cependant préférable de faire émerger rapidement un leader qui deviendra de facto le CEO de la société, et sera au passage celui qui aura la plus grande part du capital de la société parmi les fondateurs. Il incarnera la société à l'extérieur.

Monter sa boite avec des « copains »

Quid de la création de boite avec des copains ?

C'est un scénario assez courant dans les sociétés crées par des jeunes fraichement diplômés qui montent leur entreprise avec une équipe de copains constituée pendant les études.

Comment éviter les problèmes ? Et quels problèmes ? Il s'agit en général de dissensions de groupe. De mésententes sur le devenir du projet, sur la manière de se partager les responsabilités. Et aussi parfois, sur des questions financières.

Il existe quelques règles vagues pour éviter cela : bien se connaitre, se faire confiance, avoir testé la résistance au stress et aux difficultés dans des projets passés. Il est aussi critique d'avoir un leadership fort d'un des membres de l'équipe.

Et évidemment, avoir un pacte d'actionnaire qui doit bien prévoir le pire.

Avec la croissance de la startup, les limites de compétences de l'équipe fondatrice pourront se manifester. Les investisseurs proposeront alors plus ou moins diplomatiquement à l'un ou plusieurs des fondateurs de laisser leur place à des dirigeants expérimentés. Ils se verront ainsi mis en position de travailler pour un dirigeant externe, tout en ayant un rôle dans leur nomination puisque participant généralement au conseil d'administration de la société. Difficile à avaler, cette évolution est pourtant souvent nécessaire, surtout si les fondateurs sont très jeunes. Il est bon d'anticiper ce genre d'événement dans ses relations avec les investisseurs tout comme dans le pacte d'actionnaires de la société.

Mais ce remplacement des fondateurs par des dirigeants externes n'est pas inéluctable si l'équipe a été convenablement constituée dès le départ avec des personnalités complémentaires (technique, vente/marketing, fiance, etc), si les leaders de la société apprennent vite et bien leur rôle de diri-

geant au gré de la croissance de la société[1] et si la relation de confiance est préservée avec les investisseurs. Un dirigeant fondateur qui vit passionnément son projet, son produit et communique bien reste un facteur clé de succès. Rares sont les dirigeants externes qui apportent cette passion pour le produit. Ils sont trop « gestionnaires » et apportent difficilement le supplément d'âme qui fait la différence dans un marché encombré. Cela vient d'une confusion classique des genres entre le rôle de « leader » et celui de « manager » d'une organisation. Le leader a une vision et une passion qu'il sait communiquer pour entrainer sa société. Le manager gère des moyens humains et autres pour atteindre des objectifs précis. Si le rôle de manager supplante celui de leader, la société n'a plus de vision.

Peut-on créer une startup tout seul ?

J'ai souvent l'occasion d'être contacté, de rencontrer ou de croiser dans divers comités de sélection des entrepreneurs "seuls" dans leur projet. C'est-à-dire qu'ils sont seuls à fonder leur entreprise et qu'ils n'ont pas d'associés opérationnels dans le projet. Ils ont tout au plus des investisseurs plus ou moins investis dans le projet et éventuellement des salariés, le plus souvent des stagiaires embauchés à bon compte. En général, je n'y vais pas par quatre chemins : j'indique le plus souvent à ces entrepreneurs que leurs chances de réussite sont plutôt faibles s'ils envisagent de créer une véritable entreprise et de lever des fonds. Et qu'ils feraient bien toutes affaires cessantes de trouver des associés. La réaction la plus classique est : "mais je ne peux pas les payer !".

Tout d'abord, pourquoi ce préjugé sur les chances de réussite d'un projet qui démarre avec un seul fondateur ? C'est à la fois le résultat de l'observation, d'une certaine logique d'entreprise et aussi lié à des aspects pratiques tous simples.

- L'observation : les entreprises high-tech qui ont réussi ont été la plupart du temps créées par une équipe de fondateurs, et pas par une seule personne. Dans la plupart des cas, l'un des fondateurs avait une dimension plus business que celle des autres et il a rapidement pris le leadership du projet (Jobs vs Wozniak, Gates vs Allen, etc). Les exceptions sont rares et on pense immédiatement à Mark Zuckerberg, le jeune fondateur de Facebook qui en est toujours à la tête. Mais il n'était pas seul au départ, même s'il est resté la seule figure publique de la société depuis son lancement.
- La logique : pourquoi un entrepreneur seul a plus de mal à réussir ? Parce qu'il (a donné le signe qu'il) a raté le premier acte de vente de son projet qui consistait à convaincre d'autres personnes, amis ou relations professionnelles, à prendre le risque avec lui sur son projet. Cela va le handicaper pour trouver des financements. Cela va le gêner pour attirer des talents complémentaires à son profil (qui est souvent, technique). Avec l'effet d'œuf et de poule suivant : pour attirer un calibre, comme dans la vente et le marketing, il faut pouvoir le payer, mais pour le payer il faut avoir du financement. Et pour avoir du financement, il vaut mieux avoir une équipe en place. Même si certains investisseurs se font fort de vous proposer un dirigeant "business" s'ils trouvent le projet très intéressant.
- La pratique : pour créer une entreprise, il faut mener un nombre incalculable de tâches : techniques, marketing et communication, commerciales, juridiques, financières, etc. Une personne isolée est vite débordée. Elle peut certes se faire accompagner par des ressources externes, mais pour certaines, il est critique d'en disposer en interne de sa structure. Enfin, créer une entreprise, c'est créer un corps collectif, c'est mener une équipe, c'est aussi développer sa capacité d'écoute, puis de management. Tout cela démarre mieux lorsque l'on commence à plusieurs. Les fondateurs peuvent se soutenir les uns et les autres. On évite aussi le syndrome de l'enfermement dans des convictions personnelles trop ancrées.

[1] Sachant que les grandes réussites du secteur ont souvent été le fait de CEO fondateurs restés longtemps à leur poste. Cf cet excellent article de Ben Horovitz : http://bhorowitz.com/2010/04/28/why-we-prefer-founding-ceos/.

Pour n'importe quel investisseur (business angel, société de capital-risque, autre), la première qualité d'une startup, c'est son équipe. Bien avant le business plan, le produit et tout le reste. Car tout le succès découlera de la capacité de l'équipe. C'est d'autant plus vrai que de nombreux succès sont le fruit de changements fréquents d'orientation. Voire même de produit.

Pour bien démarrer un projet, il faut donc rassembler dès le début des compétences que l'on trouve rarement sur une seule personne. Avec la technologie d'un côté, éventuellement issue de la recherche, et le business de l'autre. Sans compter la capacité d'exécution et d'organisation. Même la technologie nécessite plusieurs compétences, entre la conception du produit et son industrialisation. C'est vrai dans le matériel, dans le logiciel comme dans les services en ligne.

Je croise souvent des équipes d'anciens élèves des mêmes établissements d'enseignement supérieur (grandes écoles d'ingénieur, de commerce, ou universités). Même si leurs têtes sont bien faites, elles sont moins séduisantes que des équipes bigarrées avec des formations et parcours plus divers. Même si en général, les équipes issues d'une même école ne sont jamais constituées de compétences homogènes. Il y en a toujours un qui est plus technique et un autre plus business. Ce n'est pas idéal, mais c'est toujours cent fois mieux que d'avoir un seul créateur de la startup.

Un entrepreneur en herbe est souvent motivé au départ par une idée. Mais avant même de la creuser très en détail, le mieux qu'il puisse faire est de trouver un ou des compagnons de route. En fait, il faut trouver des personnes à même de s'engager dans une création de startup. Cela suppose de ne pas être payé ou d'être très peu rémunéré pendant au moins une année.

Il existe quelques cas de figure typiques en mettant de côté les « serial entrepreneurs » qui savent déjà comment créer une équipe :

- L'entrepreneur est jeune, fraichement ou récemment issu de l'enseignement supérieur (ou pas…). Il peut prendre des risques car il n'a pas ou peu d'obligations familiales (pas d'enfants, etc) et une grande capacité d'apprentissage. Le cas classique est de s'associer avec d'autres jeunes dans le même cas.
- L'entrepreneur est ancien salarié d'une entreprise, souvent cadre. Il peut dans certaines conditions bénéficier des ASSEDIC pendant la création de son entreprise[2]. Et encore plus selon les conditions du départ de son entreprise. Il

Les « Family Business »

Il existe un cas particulier, celui des « family business », où plusieurs membres d'une même famille sont fondateurs de la startup. Avec quelques combinaisons d'impact variable : des frères ou sœurs, maris et femmes, puis enfants et leurs parents.

Le cas d'un couple est particulier car c'est en général difficile de mener de front sa vie privée et professionnelle avec la même personne. Le mix de compétence doit être bien équilibré. Est-ce qu'il est bien égal entre les deux parties du couple ? Où est-ce que l'un des deux joue juste un rôle administratif ? De plus, un couple prend beaucoup de risque à s'associer dans une entreprise. Si elle capote, le couple est dans une difficulté plus grande que si seulement l'un d'entre eux entreprend, ou s'ils entreprennent dans deux entreprises différentes.

S'il y a exclusive avec tous les fondateurs issus d'une même famille, c'est presque aussi mauvais signe que le cas de l'entrepreneur isolé. Si deux personnes d'une même famille sont complétées d'un troisième fondateur qui n'est pas « de la famille », c'est déjà plus rassurant pour les investisseurs.

Il m'est arrivé de croiser de jeunes entrepreneurs qui n'avaient que leurs parents – retraités - comme associés, le cas classique étant le père ingénieur qui fait profiter le fils de son réseau industriel, et la mère qui s'occupe des activités administratives. Si cela peut fonctionner dans certains business (hôtellerie, restauration, agriculture, etc), ce n'est pas une formule recommandée dans le monde du numérique.

[2] Voir les dispositifs ACCRE et NACRE.

peut aussi choisir de prendre un congé de création d'entreprise, lui permettant de réintégrer son entreprise si son projet tourne court. En général, c'est pour la quitter, après une transaction financière qui donnera un peu de mou pour poursuivre le projet. Le mieux à faire est de trouver des collègues ou relations professionnelles qui souhaitent s'engager également dans un projet. Avec le plaisir de travailler ensemble sans dépendre de son "ancien management".

Un mix des deux cas précédents est possible, et suppose que les réseaux personnels des uns et des autres se croisent.

Les réseaux justement ! Les jeunes entrepreneurs en herbe doivent apprendre à rapidement se constituer un réseau dense d'amis et relations professionnelles. Cela passe à la fois par le monde réel et par le virtuel des réseaux sociaux.

Dans le réel, il y a les conférences et colloques, les salons, les réunions d'anciens élèves, les entreprises où l'on a fait ses stages, les associations diverses. Certains se font aussi aider par leur milieu familial, mais si cela aide bien, c'est loin d'être indispensable. Dans l'enseignement supérieur, on mène souvent des projets pendant ses études. J'insiste toujours pour que mes élèves à Centrale constituent des équipes de 2 à 4 personnes, en évitant les singletons. Les projets "singleton" fonctionnent rarement bien. Et sont de mauvais augure sur la capacité du porteur à constituer… une équipe !

Dans le virtuel, on peut bien entendu s'inscrire sur LinkedIn, Facebook et autres Twitter, mais c'est largement insuffisant. Le mieux est de se faire remarquer par des contributions : créer un blog thématique, intervenir dans des forums ou contribuer à un projet (open source, par exemple). Ce sont des manières de se faire repérer et d'augmenter les chances de rencontres (professionnelles). Le virtuel a ceci de surprenant que l'on peut se faire repérer comme un talent avant même d'entrer sur le marché du travail. C'est une pratique courante chez les étudiants entrepreneurs dans l'âme.

Revenons au sujet du "pourquoi s'y prendre très tôt". C'est lié à l'appropriation du projet de l'entreprise. Plus tôt vous impliquez des associés, meilleur sera le projet et meilleure sera son appropriation par l'ensemble des associés. On soutient plus facilement ce que l'on a contribué à concevoir qu'un existant tout cuit. Ensuite, on sera mieux préparé pour chercher des financements. Et on pourra paralléliser des tâches critiques de la création de l'entreprise : créer le produit, trouver des clients, chercher des financements.

Faire face à la pénurie de développeurs

Recruter un développeur est particulièrement difficile pour les startups. A la fois parce que le système d'enseignement supérieur français n'en produit pas beaucoup pour faire face à la demande et parce que les jeunes ingénieurs sont plutôt attirés par les grandes structures.

Les attirer nécessite donc d'assembler quelques recettes parmi lesquelles :

- Faire appel à des stagiaires qui pourront être recrutés à l'issue de leur stage. Et si possible de longue durée et considérés comme une forme de préembauche.
- Mettre en place un partenariat avec une école d'ingénieur type Supinfo, EPITECH ou EPITA.
- Participer aux Forums Entreprises des grandes écoles.
- Un bon marketing de l'entreprise auprès d'audiences jeunes sera un autre atout pour rendre l'entreprise attirante.
- Etre actif dans la communauté des développeurs, par exemple en contribuant à des projets open source.
- Créer un site de développement en région. Le recrutement y est plus facile, le turn over plus faible, tout comme les salaires.

On pourra reprocher à ces méthodes d'être plutôt adaptées aux PME qu'aux TPE, voire même plutôt aux grandes entreprises. C'est en grande partie justifié…

Sur certaines technologies pointues, comme la maitrise de certains frameworks (au-delà de Ruby on Rails) ou de plateformes mobiles (développement iPad), les développeurs doivent parfois se former par eux-mêmes dans les entreprises qui les recrutent.

Vous pouvez considérer que vous pouvez créer votre petite entreprise à vous tout seul, sans collaborateur. Cela s'appelle une entreprise unipersonnelle ou de l'auto entrepreneuriat. On peut très bien en vivre, notamment sur Internet. Mais ce n'est pas l'objet spécifique de ce guide, qui est plutôt d'aider à bâtir une entreprise qui créé des emplois et atteint une taille critique !

D'où viennent les entrepreneurs de startups ?

D'expérience, les créateurs de startups peuvent être segmentés de sept manières que voici, le mieux étant de panacher ces origines dans l'équipe fondatrice :

- Etudiants de **filières scientifiques** : c'est le cas le plus courant, et notamment pour de plus en plus d'élèves d'écoles d'ingénieurs, et en particulier ceux qui suivent des filières « entrepreneur » en fin de cycle. S'il leur manque souvent un bagage business et marketing, celui qui est le mieux « équipé » des membres de l'équipe fondatrice assure souvent ce rôle et est le mieux positionné pour être le CEO.
- Etudiants de **filières business** : ils sont aussi nombreux et se lancent en priorité dans des activités de service et/ou de commerce en ligne. Leur projets n'ont pas de composante technologique forte, sauf s'ils se sont associés avec les précédents. Ils peuvent ramer pour recruter des développeurs, qu'ils auront d'ailleurs du mal à manager. Ils sont tentés par la sous-traitance du développement logiciel. Ils ont généralement de meilleures aptitudes en communication que les étudiants issus des filières scientifiques.
- Cadres **dirigeants** d'entreprises et/ou chefs de projets : il y a de fortes chances qu'ils aient été d'anciens « intrapreneurs » dans leurs entreprises passées, qu'ils aient mené des projets innovants plus ou moins bien soutenus par leur direction. Las des lenteurs de leur entreprise, ils se lancent à leur compte. Ils profitent du réseau qu'ils se sont constitués et ont fréquemment comme premiers clients et partenaires ceux de leurs anciens employeurs. Habitués à l'infrastructure des grandes entreprises, ils découvrent que dans une startup, il faut tout faire soi-même. Mais ils ont de bonnes notions des contraintes d'industrialisation, ce qui est un plus. Certaines entreprises sont bienveillantes vis-à-vis de ces projets qui peuvent parfois même être considérés comme spin-offs.

Au fait, comment définir une startup ?

Il se créé en France environ 2000 sociétés en informatique tous les mois selon l'INSEE, autoentrepreneurs compris. Pourtant, toutes ne sont pas pour autant des startups ?

Selon Wikipedia, une startup est : « *La startup est une entreprise en construction qui ne s'est pas encore lancée sur le marché commercial (ou seulement à titre expérimental). Elle est en phase plus ou moins longue de développement d'un produit, d'une idée, d'une étude de marché, etc., et de recherche de partenaires professionnels, techniques*».

Dans les faits et surtout, vue d'un investisseur, une startup est une entreprise de forte croissance, au dessus de la moyenne des PME. Sa forte croissance s'appuie en général sur un business « scalable », et pas forcément sur Internet. Il existe souvent un décalage entre le démarrage de la startup et celui des sources de revenu. Parce qu'il faut du temps pour créer l'offre et/ou capter des utilisateurs et clients. Cela induit une notion de risque élevé, même si dans les faits la création d'un business dans des secteurs traditionnels présente aussi pas mal de risques.

Le circuit de l'investissement dans les startups impacte également la structure des business models. La plupart des investissements s'attendent à une sortie « élevée » de la société au bout de quelques années (via revente à un industriel ou à des fonds d'investissements, introduction en bourse). La valeur d'une startup est liée à sa vitesse de croissance, à sa propriété intellectuelle, aux barrières à l'entrée, à son écosystème et à son équipe.

Les sociétés de service rentrent rarement dans cette épure. Sauf dans le cas où il existe un levier de croissance « non humain ». Les solutions de SaaS relèvent ainsi du service, mais avec une scalabilité meilleure que le business de SSII.

- Salariés **non dirigeants** d'entreprises : ce cas est moins fréquent que le précédent.
- **Inventeurs** : je mets ce cas un peu à part, qui est un sous-ensemble des précédents. Ils inventent des produits ou des procédés et aimeraient les transformer en business, sans perdre le contrôle. Ils ont une foi inébranlable en la valeur de leur idée mais sont naturellement méfiants, si ce n'est un peu paranoïaque. Ils ont tendance à oublier que l'innovation nécessite bien plus que de l'invention, et que la capacité d'exécution compte encore plus que la valeur de l'idée.
- **Chercheurs** : lorsqu'ils le souhaitent, ils sont encouragés à créer des startups avec le fruit de la recherche des laboratoires dont ils sont issus. Il leur manque en général des compétences business voire de « product management ». Ils auront impérativement besoin de compléter leur équipe fondatrice avec des compétences complémentaires.
- **Serial entrepreneurs** : il s'agit d'entrepreneurs qui ont déjà créé une ou plusieurs entreprises et qui retentent l'aventure. Ils n'ont pas forcément réussi leurs précédentes entreprises, mais ont appris de l'échec (normalement…). Quand ils ont déjà bien réussi, ils ne réussissent pas forcément deux fois de suite.

Leadership [3]

L'entrepreneur en herbe doit être un Superman : visionnaire, stratège, manager, leader, financier, marketeur, vendeur, empathique, communiquant, etc. Vraiment ? Difficile d'être complet dans toutes les dimensions ! Mais certaines pratiques permettent de sortir la tête de l'eau et de bien mener sa barque. En voici quelques-unes sur la manière de se différentier dans le leadership d'une startup.

A quoi ressemble un leader ?

Un leader est nécessaire dans une équipe fondatrice. Il sera le promoteur en chef de la société auprès des investisseurs puis des clients et partenaires, et enfin, des médias. Il veut changer le monde, changer son marché, changer la vie des clients. En mieux. Il doit être plutôt communiquant. Il se détache par le charisme, la vision, la capacité à entrainer les autres. Il entraine son équipe en créant un rêve peut-être un peu lointain mais enthousiasmant. A la fois assertif et empathique, il affiche de l'ambition mais sait être humble par rapport aux événements et à la nécessité de s'adapter en permanence. Il va s'investir à fond !

Cela doit se voir dans la répartition du capital de la société. Il doit avoir des parts plus importantes que ses associés. Pas forcément énormément plus.

Il doit développer sa capacité d'écoute et savoir poser les bonnes questions (quel est mon marché, quels sont les besoins de mes clients, qu'est-ce qui peut les empêcher d'adopter ma solution, etc). Au début, il apporte aussi les réponses. Mais lorsque l'entreprise grandit, il doit poser de plus en plus de (bonnes) questions, et obtenir les réponses des équipes et de son environnement extérieur. Sa curiosité doit être insatiable.

Le leader a une histoire personnelle. Il est aussi un « produit » de l'entreprise. Son histoire et sa vision doivent être intéressantes pour la communication et notamment les relations avec la presse. Cela permet de créer quelques mythes fondateurs de l'entreprise pour le « story telling » de la création de l'entreprise.

Le leader doit être la tête dans les étoiles ou les nuages, les pieds sur terre et les mains dans le cambouis. Tout du moins au début. Il doit notamment avoir en permanence l'œil sur les dépenses et sur la trésorerie. Il lui faut aussi être un manager. Si ce n'est pas sa tasse de thé, il faudra en recruter un pour manager l'entreprise, ou bien avoir un associé qui joue ce rôle.

---

[3] Ce texte est inspiré d'une intervention de l'auteur lors de la conférence lemobile2.0 en mars 2009 à Paris.

Chercheur et entrepreneur

Par Laurent Kott, président du Directoire de IT-Translation

Depuis le milieu des années 90, les pouvoirs publics ont mené une politique continue de soutien des activités de recherche que ce soit à travers des mesures d'accompagnement ou des dotations budgétaires significatives. Parmi les plus emblématiques on peut citer le lancement du concours national de création d'entreprises, la création des incubateurs, la modification du statut des chercheurs et enseignants-chercheurs, le crédit d'impôt recherche et, tout récemment, le programme pour les investissements d'avenir.

Si on y ajoute, les actions menées par la filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, CDC Entreprises, le Fonds Stratégique d'Investissement et Oséo pour soutenir le financement des entreprises de croissance, on ne peut que constater la construction, au fil des années, de cette politique volontariste.

Bien entendu, en créant un environnement favorable pour la recherche et l'innovation les pouvoirs publics attendent qu'il ait un impact fort sur le développement de nouvelles activités économiques dans des secteurs jugés stratégiques, notamment en matière de création d'emplois qualifiés. Cependant, il faut admettre que la création et le développement d'entreprises innovantes ne se décrètent pas et qu'il faut qu'il y ait des entrepreneurs pour construire une offre de produits ou de services qui réponde aux besoins de « futurs » clients.

Parmi ces candidats à la création d'entreprises, il existe une population de chercheurs et d'ingénieurs des laboratoires publics (mais aussi privés) qui souhaite proposer des produits ou des services issus de leurs activités de recherche. Ils sont convaincus que leurs travaux peuvent se transformer en succès commercial dès lorsqu'ils obtiendront les financements nécessaires à la mise en point et la commercialisation du (des) produit(s) qu'ils imaginent. Pour donner une idée de cette population de «chercheurs-entrepreneurs», on peut regarder les chiffres produits par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche à partir des résultats des douze premières éditions (entre 1999 et 2010) du concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes. Ces chiffres montrent que, sur la période, il y a eu plus de 16000 candidats et 2394 lauréats dont 1333 dans la catégorie «création-développement» (c'est-à-dire avec un projet d'entreprise construit) et 1270 entreprises créées dont 80% sont toujours en activité. Parmi les lauréats de la catégorie création-développement, environ la moitié (cela dépend des années) est issue de laboratoires publics de recherche. Par conséquent, sans être un phénomène de masse, on ne peut que constater que la création d'entreprises par des chercheurs entrepreneurs est une réalité dont il faut se réjouir.

Ces entreprises bénéficient alors d'un environnement extrêmement favorable aux entreprises ayant une intense activité de R&D (statut JEI et sa variante JEU, le crédit d'impôt recherche, les pôles de compétitivité, les aides Oséo) ce qui explique, sans doute, le taux de survie de ces entreprises – 80% - soit supérieur à la moyenne nationale. De plus, les premiers pas de ces entreprises peuvent être accompagnés par des acteurs locaux, présents sur tout le territoire - incubateurs, pépinières, technopoles, ... – ce qui contribue aussi à l'amélioration du taux de survie. Ce taux de survie est évidemment une bonne nouvelle mais, comme toute médaille, il a son revers : la « modestie » en termes de croissance, de chiffre d'affaires et donc d'emplois de ces entreprises. Ce constat a fait l'objet de nombreuses études et les causes invoquées sont, elles-aussi, nombreuses !

Sans que la liste soit exhaustive, on peut citer :

- C'est un « mal français » : trop de petites entreprises et pas assez de d'entreprises dites moyenne ou de taille intermédiaire.
- Un autre « mal français » : le manque de fonds propres des PME nécessaires pour commercialiser les produits qu'elles développent et leur rendent difficile l'accès au crédit bancaire.
- L'absence de compétences marketing et commerciale dans ces entreprises généralement dirigées par les chercheurs-entrepreneurs.
- Une vision trop « techno push » parfois caricaturée par la formule « j'ai une solution, quelqu'un a-t-il un problème ? » .
- Les investisseurs sont frileux et les banquiers encore davantage.

Face à cette situation, quels conseils peut-on donner aux futurs « chercheurs-entrepreneurs » ? En voici quelques uns :

- Le premier est le fameux « just do it », pour être sûr de ne jamais regretter de ne pas avoir tenté l'aventure.
- Ensuite, savoir que l'aventure va être longue et difficile (mais toujours stimulante) car transformer des résultats de recherche en produits (ou services) innovants est difficile et ce n'est pas toujours la « meilleure » technologie qui triomphe sur le marché.
- Bien comprendre les motivations et les intérêts des acteurs du nouvel écosystème dans lequel ils vont devoir vivre.
- Accepter l'idée qu'une entreprise, surtout si elle prétend être innovante, va être soumise à de nombreux facteurs externes et donc à un « principe d'incertitude ».
- Réunir dans l'entreprise des personnes dont les savoir-faire et les savoir-être sont, in fine, les meilleurs garants du succès.

Il est accessible pour ses équipes. Il créé un climat où les équipes peuvent dire sans crainte la vérité de ce qui se passe : dans le développement produit, chez les clients, chez les partenaires, etc. Il doit vérifier que les équipes ont bien compris cela et que sa volonté d'être accessible est bien prise en compte par les autres.

C'est un passionné des produits de sa startup, capable d'en communiquer la valeur, de les utiliser, d'imaginer comment les améliorer. Intransigeant sur leur qualité, il véhicule les attentes des clients pour les faire évoluer tout en sachant canaliser et prioriser leur évolution dans une « roadmap » avec ses équipes.

Il est capable de changer de direction si nécessaire et de l'expliquer. La plupart des startups qui ont réussi ont dû changer plusieurs fois de business model (le « pivot ») ! Le leader évalue en permanence de nombreux scénarios, réalloue les priorités, sait tenir compte des opportunités, mais rationnellement.

Le leader véhicule les valeurs de l'entreprise. Il doit les incarner. Et notamment adopter une éthique des affaires et du management. Respect des promesses, des délais, des fonctionnalités, etc. Respect des individus, des clients, des fournisseurs. Tous les détails comptent pour rendre l'entreprise exemplaire.

Doit-on se faire accompagner dans tous les cas de figure ?

Les créateurs d'une startup doivent rapidement se faire aider et accompagner par des personnes d'expérience, plus senior.

Dans le milieu de la high-tech, il n'y a généralement que un à deux degrés de séparation entre vous et tous les décideurs que vous cherchez à contacter. Vous pensez qu'ils sont inaccessibles ? C'est vrai pour certains mais faux pour d'autres. Tentez le coup !

Cela rassure des investisseurs potentiels que vous ayez pu vendre son projet à des personnalités qui ont investi du temps pour vous aider (dans un advisory board, un conseil scientifique, comme business angel, etc).

Préférez les business angels qui apportent leur réseau et une expertise. Pas seulement les business angels qui n'apportent que leur argent. Préférez en quelque sorte la « *smart money* ».

Entourez-vous d'un leveur de fonds pour ne pas passer votre vie avec les VCs et pitcher votre projet aux mauvais VCs. Mais le leveur ne fait pas les pitches à votre place ! Il aide à peaufiner le discours, le business plan et à cibler les bons VCs. Il vous accompagne aussi dans la négociation des pactes d'actionnaires et permet d'éviter les mauvaises surprises après coup.

Faites-vous également aider pour le design, l'ergonomie, la communication, le recrutement, les relations publiques.

Pourquoi le staffing ne s'arrête pas aux recrutements ?

Tout recrutement est important. Ne recrutez des personnes de «commodité». Cela voudrait dire que vous auriez mieux fait de sous-traiter. Impliquez vos équipes. Donnez-leur des responsabilités, des objectifs ambitieux, de l'autonomie mais avec du contrôle. Posez leur des questions stimulantes, exposez les aux contacts clients (pour les développeurs), assurez-vous du bon fonctionnement du travail d'équipe. Quand quelqu'un vient avec un problème, demandez-lui la ou les solutions qu'il propose !

Faites attention à bien gérer l'accueil de vos recrues. Il faut qu'elles soient équipées, logées (dans un bureau ou un open space, sauf pour les startups qui fonctionnent en travail distant), informées,

coachées. Mettez en place rapidement un système de mentoring où les anciens accueillent les nouveaux.

Soyez exemplaires dans votre comportement et vos pratiques managériales. Votre système de valeur sera décodé et, par mimétisme, vos collaborateurs le suivront pour le meilleur et le pire. Décodez ce suivisme pour identifier le pire et le corriger !

Sachez vous séparer rapidement des collaborateurs « à problème » lorsque vous pensez qu'il sera trop difficile de les mettre à niveau où qu'ils entament la performance globale de l'équipe ou que leur comportement n'est pas acceptable. Cette décision difficile vaut mieux qu'une baisse de performance de l'équipe voire sa baisse de moral.

Ne pas recrutez pas (trop) de personnes trop expérimentées ou juste sur diplôme, notamment issues de grandes entreprises. Mieux vaut recruter des gens plus jeunes, moins chers, et dotées d'un fort potentiel.

Pourquoi faut-il se focaliser sur la qualité d'exécution ?

A stratégie égale, c'est la qualité et la rapidité d'exécution qui font le succès des startups.

Assurez correctement les basiques : cela commence par votre business plan, les slides, les pitches, puis le site web, les brochures et autres outils marketing, les processus de commande et de livraison (le cas échéant), le support technique, tout comme la fiabilité de la relation avec les tiers.

Soyez fiables dans les relations avec vos équipes et avec l'extérieur. Soyez ponctuels. Respectez les délais.

Rendez les équipes responsables de la qualité : des produits et services, de la relation client, du respect des plannings, de la communication, etc. Faites attention aux détails, montrez que vous ne tolérez pas l'à peu près. Faites cependant de la qualité « intelligente », c'est-à-dire, à un coût raisonnable et compatible avec les capacités de votre entreprise et de son modèle économique.

Communiquez régulièrement avec vos équipes, y compris pendant les situations difficiles où vous êtes sous l'eau. Les problèmes de communication interne démarrent avec à peine une dizaine de personnes dans une entreprise !

Nous passerons en revue pas mal de tous ces aspects dans le reste du Guide.

Recrutements

Une fois que l'on a trouvé du financement pour se lancer, on se lance en général dans les premiers recrutements. On passe alors du rôle d'entrepreneur à celui de « manager », à devoir sélectionner des collaborateurs, à leur définir des objectifs, à les rémunérer, à organiser l'ensemble du travail dans la société.

Comment créer une équipe cohérente, notamment avec une bonne complémentarité de profils (commerciaux, marketing, ingénieurs, financiers) au niveau des dirigeants ?

Ce sont les hommes et les femmes qui font avant tout le succès d'une startup ! C'est souvent un point faible des équipes fondatrices. Elles sont trop fréquemment monoculture : deux jeunes d'école de commerce ou trois ingénieurs sont les cas les plus courants. On rencontre aussi des startups créées par un « inventeur » issu d'une grande entreprise, et coiffé d'un DG au profil très commercial et « beau parleur ». Mais est-ce la bonne combinaison ? Créer une équipes fondatrice bien complémentaire requiert en tout cas du « réseautage » au-delà de son premier cercle (son école, son entreprise) et une capacité à bien vendre son projet. La recherche de financement pourra aussi servir à trouver des co-fondateurs. Lors de cette étape, on tombera facilement sur des talents qui n'ont pas forcément de capacité d'investissement financière. Et parfois, sur des talents qui ont les deux.

Faut-il favoriser la diversité dans ses équipes ?

Oui, bien entendu ! Et pas seulement parce que c'est sociétalement dans l'air du temps. Mais aussi parce que c'est aussi utile pour le business et la croissance. Et pas seulement pour l'international.

Il faudra favoriser la plus grande diversité dans les recrutements. Elle concerne :

- Le **genre** : hommes, femmes ; un équilibre rarement respecté dans les startups, surtout celles qui ont une forte composante technologique.
- La **formation d'origine** : technique, commerciale, financière, design, autre.
- Le **parcours** et la diversité des expériences.
- L'**origine géographique** voire même la **langue parlée.** Penser international dès le début ! Si un des associés ou collaborateurs ne parle pas français, tout le monde parlera anglais dans l'entreprise ! Un excellent plus pour être ouvert sur le monde. Cela permet de mieux se préparer à vendre à l'étranger et à comprendre le marketing dans les autres cultures, notamment anglo-saxonnes. Cela aide aussi à mieux se mettre à la place de ses divers clients.
- L'**origine sociale** qui complète la précédente et permet de mieux coller à la réalité de la société, et ainsi donner leur chance à ceux qui auront une véritable soif de réussite.

Ensuite, comment mener un entretien de recrutement ? Faut-il faire appel à des sites Internet de recrutement, à un chasseur de tête ou plus simplement à de la cooptation? Comment sélectionner les chasseurs de tête le cas échéant ? Combien de temps dure un recrutement ? Faut-il recruter des jeunes ou des personnes expérimentées ?

L'expérience montre que les méthodes de recrutement évoluent rapidement avec la croissance de l'entreprise. Elles démarrent de manière artisanale avec un tour du réseau proche des fondateurs et puis passe à des méthodes plus professionnelles. C'est particulièrement critique pour les postes clés de l'entreprise – Directeur Technique ou Directeur Commercial – lorsque celui-ci n'est pas déjà occupé par l'un des fondateurs, mais aussi pour la constitution d'une équipe marketing, à commencer par le marketing produit. Le bon réflexe à avoir dans toutes les circonstances est de conserver le niveau d'exigence le plus élevé. Une erreur de recrutement peut coûter très cher à l'entreprise. Autant l'éviter !

Les entretiens de recrutement ont lieu après un premier tri de CV selon les profils recherchés pour les postes à pourvoir. Ils servent à valider la personnalité et sa compatibilité avec la fonction et aussi avec la culture de l'entreprise, les acquis (compétences, expérience), et enfin, le potentiel. Ce dernier point est essentiel. Une startup est une entreprise en forte croissance et il est souhaitable que les premiers embauchés puissent évoluer en responsabilité rapidement. Celui ou celle que vous recrutez comme « contributeur individuel » doit pouvoir à terme prendre plus de responsabilités. Tous ne seront pas dans ce cas-là. Mais il est souhaitable qu'un nombre suffisant d'entre eux puisse le faire. C'est d'abord un ressort de motivation important que de pouvoir évoluer dans une entreprise de croissance. Ensuite, les évolutions internes couteront moins cher à la startup que le recrutement de « managers expérimentés » à l'extérieur, même si à un certain stade de maturité, la startup devenue PME n'y coupera guère.

La startup étant un bouillon de culture expérimental pendant sa phase de gestation, l'entretien de recrutement est l'occasion de vérifier les points suivants :

- Est-ce que le candidat accepte de ne pas tout savoir ? *C'est le propre de l'expérimentation que de ne pas maitriser toutes les données du problème. Dans une startup, il faut parfois passer plus de temps à bien définir le ou les problèmes à résoudre que les solutions. Le candidat ne doit donc pas avoir trop de certitudes mais plutôt savoir se poser les bonnes questions.*

- Est-ce que le candidat recherche plusieurs solutions pour résoudre un problème ? *Il ne s'agit pas de résoudre un devoir de maths ! L'ouverture d'esprit doit pousser à bien identifier le problème à résoudre, ses facettes, et à imaginer plusieurs pistes. Puis à identifier les critères de sélection de ces pistes. C'est dans cette optique que sont parfois posées ces fameuses questions en apparence absurdes dans des sociétés telles que Google ou dans certains grands du conseil stratégique*[4].
- Est-ce que le candidat connait les règles et accepte-t-il de ne pas les suivre ? *C'est un trait de personnalité important de l'innovateur. L'anticonformisme raisonné est un trait de caractère intéressant à creuser.*
- Est-ce qu'il accepte de demander de l'aide ? *Ce qui est une manière de reconnaitre que l'on ne peut pas tout savoir, que l'on sait faire appel aux autres pour rechercher l'efficacité et maximiser le travail d'équipe. Quelqu'un qui cherchera à n'utiliser que son intelligence et sa mémoire sera moins apte à travailler dans une startup que celui qui saura faire appel aux autres.*
- Est-ce qu'il a de l'ambition et des rêves ? *La startup n'embauche pas un simple salarié exécutant, mais quelqu'un qui fera corps avec elle et qui devra être passionné. Non seulement car il y a des chances qu'il la représente aussi à l'extérieur et aussi parce que travailler dans une startup n'est pas une position salariée classique. Elle comporte une prise de risque plus forte que dans les grandes entreprises. La motivation doit donc être forte sur le produit et le marché et sur la volonté de « changer le monde ».*
- Est-ce qu'il pourra facilement s'intégrer dans l'équipe avec laquelle il va travailler ? *D'où l'intérêt de lui faire rencontrer ses futurs collègues, une pratique courante chez Google qui commence parfois les entretiens de recrutement pas les collègues potentiels avant le futur manager. Et dans une startup, il est préférable que le CEO rencontre toutes les futures recrues.*

Quel usage intelligent peut-il être fait de stagiaires ou de projets menés par des étudiants de l'enseignement supérieur?

La question se pose également de l'appel à des stagiaires, notamment de grandes écoles. C'est une pratique courante dans les startups, notamment pour initialiser des développements logiciels ou le lancement marketing. On privilégie les stages de longue durée (6 mois et plus) permettant aux jeunes de produire une véritable valeur ajoutée à la startup, et lui donnant aussi le temps de se mettre en position de recruter définitivement le stagiaire une fois de nouveaux financements obtenus. Attention en tout cas à ne pas considérer les stagiaires comme des commodités de passage. A la création de l'entreprise, ils y joueront un rôle critique. Et ils pourront ensuite être recrutés. Donc, autant les bichonner !

Une autre forme de recrutement à envisager : les VIE (Volontaires Internationaux en Entreprises[5]). On leur confie généralement des missions d'études de marché et de la prospection commerciale dans les pays où doit démarrer l'exportation, le plus souvent en Europe. Les VIE sont gérés par UbiFrance qui consolide les offres et les demandes de VIE et assure leur gestion administrative pour le compte de l'entreprise. Dans leur pays d'accueil, ils sont placés sous la tutelle de l'Ambassade de France et disposent d'une protection sociale complète. Un VIE coûte environ 20K€ HT par an à la startup[6].

---

[4] Cf http://content.jobat.be/fr/articles/les-20-questions-les-plus-folles-posees-par-des-recruteurs.

[5] Voir http://www.ubifrance.fr/vie/volontariat-international-entreprise.asp.

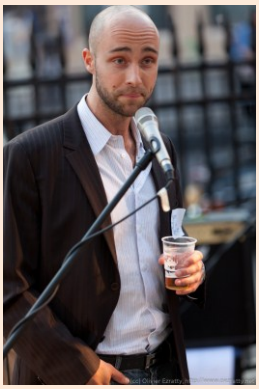
[6] Selon la région où est implantée l'entreprise une partie du coût du VIE est prise en charge voir est complétée par des aides http://www.ubifrance.fr/Galerie/Files/Divers/CARTE_financement_VIE_12102010.JPG

Comment se faire aider pour les recrutements ?

Il existe des cabinets de chasseurs de tête spécialisés dans les startups comme Altaïde. Ils s'appuient sur des techniques diverses et variées, les réseaux sociaux jouant un rôle de plus en plus fort dans les recrutements. Altaïde trouve ainsi 60% de ses recrues dans ces réseaux, LinkedIn et Viadeo en premier.

Recruter dans une startup nécessite une véritable préparation car c'est un processus difficile et il n'y a pas tant que cela de gens de qualité qui acceptent d'y travailler. Les jeunes veulent entreprendre, mais pas forcément comme salariés de startups ! Il faut donc créer une image d'employeur intéressante.

L'ADN de l'innovateur



Publié en décembre 2009 par Yann Le Beux, qui était alors au Consulat de France à Boston, reproduit ici avec son autorisation sachant que son article était une reprise d'un article de la Harvard Business Review, the Innovator's DNA. Yann fait maintenant partie du MoovJee.

« On reconnaît les créateurs à leur capacité à générer des innovations de rupture, en avance sur leur temps. Longtemps considérée comme du génie pur et inné, cette aptitude à l'innovation résulterait en fait d'une série de cinq facteurs comportementaux. La bonne nouvelle, c'est que chacun d'entre nous est en mesure d'améliorer ces cinq compétences.

Ce sont les conclusions de la sérieuse Harvard Business Review qui contient une étude conduite par des professeurs de l'école de commerce de la même université (dont le célèbre prof. Clayton Christensen), de l'INSEAD et de Brigham Young University. Elle a porté sur plus de 3.000 cadres et 500 entrepreneurs, dont des entretiens avec les fondateurs d'Amazon (Jeff Bezos) et de Dell Computeur (Michael Dell).

L'étude démontre en effet que les "grands innovateurs" se démarquent du reste des personnes sondées. En fait, cinq "compétences de découverte" distingueraient ces visionnaires du commun des mortels :

- L'associativité
- Le questionnement
- L'observation
- L'expérimentation
- Le réseautage

Les innovateurs ont en effet en commun cette forte capacité à corréler de nombreuses idées et des informations venant de domaines différents, créant des combinaisons que personne n'aurait imaginées auparavant. Ce concept, que les auteurs de l'étude décrivent comme l'associativité, amène les innovateurs à disposer d'un schéma de pensée et d'actions qui sort du lot ("outside the box").

Par ailleurs, les chercheurs ajoutent que le mode de pensée de ces grands innovateurs est en fait alimenté par la manière dont ils agissent. Ainsi, tels des anthropologues, ce sont tout d'abord de grands observateurs. Ensuite, tous ces grands innovateurs parlent à de nombreuses personnes d'horizons extrêmement variés, qui les poussent à se remettre constamment en question, à "mettre au défi" les idées reçues. Ils sont également animés par une forte tendance à questionner constamment leur environnement : "Pourquoi ceci marche-t-il de cette manière ?" ; "pourquoi ne ferait t'on pas autrement ?". Ils ont également, un peu à la manière d'un enfant, l'envie d'expérimenter l'inconnu : ils choisiront au restaurant les plats qu'ils ne connaissent pas et dans une librairie iront spontanément vers le rayon psychologie alors qu'ils n'avaient auparavant acheté que des livres d'histoire.

L'enseignement véhiculé par ce papier est que la capacité d'innovation de tout individu réside dans sa façon d'agir, chacun d'entre nous étant capable de devenir un meilleur innovateur. Certes l'étude ne dit pas que vous deviendrez "Steve Jobs" en deux semaines, mais que nous pouvons tous être capables de progressivement améliorer notre "innovativité".

Cette étude est certainement l'une des plus aboutie que l'on connaisse sur le sujet. Elle établit une corrélation très positive entre la capacité d'innovation et les comportements humains. L'innovation, tout comme l'art d'ailleurs, n'est pas seulement la combinaison d'une vision et d'un talent inné, c'est également le fruit d'un long apprentissage. »

La startup doit savoir préciser les profils qu'elle recherche auprès des recruteurs. Ils se rémunèrent souvent au pourcentage du salaire de collaborateurs recrutés. Il est recommandé de ne payer ces recruteurs qu'au fixe et avec un petit acompte.

A noter qu'il faut faire une annonce ANPE pour pouvoir ensuite recruter un étranger qui aura besoin d'une carte de séjour.

Les VC peuvent aussi aider à mener certains recrutements clés de la startup. Leur réseau est généralement assez dense dans l'industrie et il leur permet d'identifier des profils intéressants pour la startup. Cependant, comme pour toute forme de recommandation, il faut être prudent. La personne indiquée devra passer par tous les entretiens normalement prévus. Il faut éviter les « amis » que le VC – ou qui que ce soit d'autre - cherchera à placer pour rendre service.

A partir de quand faut-il recruter un DRH ? Et au passage, comment gérer la paye ?

Il est recommandé de commencer par embaucher un "office manager" à partir d'une douzaine de personnes pour gérer la logistique et la finance de la startup et dégager les équipes des tâches qui font perdre temps et efficacité.

En matière de RH, on commence « léger », on sous-traite un maximum. Un DRH sera envisageable à partir d'une cinquantaine de collaborateurs, la fonction était souvent assurée au départ par un responsable des opérations couvrant les aspects financiers, logistiques, et humains de l'entreprise.

Quel salaire pour les dirigeants-fondateurs ?

C'est la grande question, surtout pour le jeune entrepreneur sans économies qui démarre dans la vie en créant sa propre entreprise.

Il n'est pas absurde de prévoir un salaire des dirigeants dans son business plan lorsque ceux-ci n'ont pas d'économies ou de moyens personnels. Dans le cas d'anciens cadres aux ASSEDIC (15 mois pour création d'entreprise), on pourra en faire l'économie au début de l'existence de l'entreprise. Il est bon que ce salaire soit raisonnable.

Des salaires courants au démarrage de la startup sont compris entre un et deux SMIC. C'est lorsque l'entreprise commence à faire du chiffre d'affaire et à être équilibrée que les dirigeants peuvent envisager de s'augmenter au-delà. L'arrivée d'investissements en capital-risque permet de s'augmenter un peu avant cette étape, car la société dispose de plus de moyens et c'est en phase avec le recrutement de collaborateurs qui devront être payés à un prix de marché. Après une levée de fonds chez des VCs, le salaire du dirigeant peut s'élever à 3 à 5 SMIC, le mieux étant d'y intégrer une part de variable.

Peut-on se payer avec les dividendes ? En général, pas avant cinq ans. La perspective est assez lointaine pour les startups en forte croissance. Les dividendes concernent surtout les PME ou les grosses entreprises profitables qui font peu de croissance. Lorsqu'une entreprise fait une forte croissance, qu'elle doit se développer à l'international, il faut qu'elle investisse pour la financer et cela mord mécaniquement sur des dividendes éventuels dans un compte d'exploitation. Ce d'autant plus que la marge réelle des entreprises est très souvent bien inférieure à ce qui figure dans les business plans à trois ans.

Les dirigeants de startups se payent d'abord en salaire, et ensuite en revendant leur société lors de la "sortie". Sachant que cette sortie met du temps à se concrétiser, et elle a lieu assez rarement d'un point de vue statistique.

Rémunération

Comment bâtir son plan de compensation, notamment des dirigeants et des commerciaux ? Quelle part pour le variable ? Comment favoriser le travail d'équipe ? Comment rémunérer le marketing ? Comment gérer l'évaluation des collaborateurs ? Faut-il lancer des processus d'évaluation formels ?

Tout ceci se mettra en place progressivement avec la croissance de l'entreprise. Mais chaque décision devra être pensée avec un minimum de recul : certains plans de compensation trop individualisés peuvent nuire au travail d'équipe. A l'envers, un manque de progressivité de la rémunération selon les résultats – surtout commerciaux – limitera l'entrain de ces derniers. Un juste équilibre doit être créé et aussi évoluer avec la croissance de l'entreprise.

Pour ce qui est des dirigeants, la rémunération est réduite au minimum vital pour eux pendant les phases initiales de la société, voire même nulle[7].

Faut-il prévoir des stock-options pour les collaborateurs ou juste pour les dirigeants (en fait, il s'agit de BSPCE) ainsi que des BSA (Bons de Souscription d'Actions) pour les contributeurs externes [8]?

Les jeunes recrues préfèrent souvent une rémunération en « cash » bien solide, mais pourtant, les stock-options restent un outil de motivation intéressant pour les collaborateurs[9]. Il est préférable de mettre en place des plans d'attribution qui couvrent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, en fonction de leur responsabilité. Les grilles d'attribution doivent surtout tenir compte du potentiel de développement à moyen / long terme des collaborateurs puisqu'il s'agit d'un outil qui préservera quelque peu leur fidélité pendant au moins cinq années – tout du moins tant que l'entreprise ira bien et qu'une perspective de sortie se fera jour.

Pour les contributeurs externes, les attributions doivent idéalement correspondre à une véritable valeur ajoutée, mesurable et suivie au moins une fois par an. Ceci doit être prévu dans le pacte d'actionnaires.

Organisation

Les questions de la spécialisation ou non des rôles, de l'organisation des équipes produits et services, ainsi que du markeing et de la vente se posent rapidement après le démarrage de la startup, surtout lorsqu'elle commence à recruter.

Faut-il délimiter clairement ou pas les rôles dans l'entreprise ? A partir de quand faut-il rentrer dans cette démarche ?

Même au démarrage, il est bon de créer des descriptions de postes pour clarifier les rôles sachant qu'il sera évidemment demandé beaucoup de souplesse aux collaborateurs, tant dans leur mission que dans le temps consacré à la société.

Le scénario le plus classique intervient ensuite : les rôles se spécialisent. Les premières recrues polyvalentes doivent se spécialiser, au risque de perdre une partie de leur pré-carré. Ce qui n'est pas toujours facile à accepter lorsque ces recrues ne prennent pas des responsabilités de management au gré de la croissance de l'entreprise. Si elles avaient des aspirations de ce côté-là, autant qu'elles aient été détectées, discutées et gérées avec tact ! Le meilleur scénario étant d'avoir recruté ses premiers collaborateurs « contributeurs individuels » dans l'optique de leur donner ensuite un rôle de management des équipes à recruter.

Faut-il au départ générer une séparation des rôles entre R&D et services pour éviter la confusion des genres ? A partir de quel stade déclencher cette séparation ?

C'est une question clé pour les éditeurs de logiciels et pour toutes les PME innovantes qui ont besoin d'avoir une activité de service pour personnaliser leur offre produit pour leurs clients. Lorsque l'entreprise intègre trop étroitement ses activités de R&D et de service, son centre de gravité risque de glisser inexorablement vers le service et au détriment de son approche produit. Or c'est l'approche produit qui génère des effets de volume et présente le meilleur modèle économique. Tout ce qui en détourne la société la rapproche de la société de service, un modèle économique fort

---

[7] Cf « Rémunération du créateur d'entreprise : RMI, Smic, Twingo ou Mercedes » de Patrick Hannedouche.

[8] Ces outils d'intéressement se différentient essentiellement par les entreprises couvertes (les PME de moins de 15 ans pour les BCE et BSA, toutes les entreprises pour les stock-options), par la fiscalité (meilleure avec les BCE, la plus lourde avec les stock-options), par l'impact sur la structure du capital de la société (les BSA ont un effet dilutif et servent aussi d'instrument permettant de faire entrer des investisseurs au capital d'une entreprise sans en changer la structure et le nombre de parts) et par les personnes concernées (uniquement le management et les salariés de l'entreprise pour les stock-options et les BCE).

[9] Leur montage est cependant assez complexe et on le réserve à une augmentation de capital adéquate correspondant au lancement de nombreux recrutements.

honorable mais éloigné de la notion de startup à forte croissance et aussi des attentes des investisseurs.

Le cercle non vertueux à éviter est le suivant : la R&D est tentée de répondre au coup par coup aux demandes des (rares) clients prospectés avec succès par les commerciaux. Pour satisfaire ces premiers clients – souvent exigeants et pas forcément bons payeurs, elle fera du sur-mesure. Cela éloignera la société de la capacité à créer un produit générique.

La séparation rapide entre R&D et service – lorsque les capacités de recrutement le permettent – permettent d'enclencher le scénario suivant qui est plus vertueux :

- Le service s'occupe des demandes spécifiques des clients, la R&D du contenu générique du produit et de la manière de le faire évoluer pour répondre aux demandes spécifiques.
- La R&D doit définir un mode de fonctionnement avec le service. Et notamment des interfaces techniques – souvent logicielles - séparant la partie générique de la partie spécifique du logiciel.
- La formalisation de cette interface prépare à la création d'un écosystème de sociétés de services tierces-parties ou de développement de produits tierces-parties. Cela permet de transformer son produit en « plateforme ».

Même question sur la vente et le marketing : comment les associer ou les dissocier ?

La nature de l'activité apporte une part de réponse : la réponse est différente selon que l'on adopte un modèle de vente/marketing direct vers des entreprises ou un modèle grand public.

Dans le premier cas, on pourra maintenir une organisation associant étroitement la vente et le marketing et ensuite les séparer. La pondération du mix marketing/vente est très orientée vente.

Dans le second, on aura d'un côté un mix marketing destiné à une audience de masse (grand public, TPE/PME) et de l'autre, de vente et/ou partenariats destiné à un réseau indirect (grande distribution, SSII, etc) ou d'influenceurs. La pondération du mix marketing/vente est très orientée marketing.

Très souvent cependant, la startup démarre avec une personne en charge de toutes les activités marketing et communication, et une équipe commerciale. Très vite, la personne en charge du marketing et de la communication devra être dédoublée avec une personne « marcom » en charge des opérations marketing et communication génériques (relations presse, événements, publicité, etc) et une autre en charge du marketing client et partenaires. Et la spécialisation se poursuivra ainsi au gré de la croissance. Le mode opératoire entre vente et marketing devra être défini par l'équipe dirigeante. Le lot commun sera un arbitrage de ressources à faire en fonction des objectifs de vente de l'entreprise et de ses ressources, toujours limitées.

Faut-il encourager les développeurs à s'impliquer dans les communautés ?

Bien sûr ! Sachant qu'il y a plusieurs sortes d'implications :

- Le « community management » qui consiste à établir une liaison avec ses utilisateurs par le biais de divers réseaux sociaux (page Facebook, compte Twitter, etc.
- La contribution à des projets communautaires, tels que des projets Open Source. Dans ce cas, il doit s'agir d'une décision de la startup et pas d'une décision individuelle ! Elle sera généralement utile pour faire connaitre la société.
- La rédaction d'articles techniques sur les sujets qu'ils maitrisent et leur publication dans des magazines pour développeurs. Le summun étant de le faire en anglais et dans des supports internationaux.

Comment industrialiser les processus de l'entreprise avec sa croissance ? Que ce soit les processus techniques ou les processus de la relation client.

La question se pose rapidement dans le développement logiciel, souvent peu structuré au début de la croissance ainsi que dans les processus de vente et marketing. Mais aussi pour le commerce en ligne

et tous les modèles qui impliquent un grand nombre de clients ou de partenaires. Les processus doivent être modélisés de manière expérimentale, définis par exemple sous forme de graphes, et faciles à communiquer aux équipes parties prenantes, ou à d'éventuels sous-traitants.

Sous-traitance

Quelles fonctions de la startup faut-il sous-traiter ?

Les fonctions les plus classiquement sous-traitées dans la startup sont celles qui ne relèvent pas du cœur de métier de l'entreprise :

- L'aide au recrutement, comme nous l'avons déjà vu, pour des chasses de têtes.
- Les fonctions juridiques : avocats d'affaire (pour la création des statuts de l'entreprise, du pacte d'actionnaire, la gestion des assemblées générales, les contrats avec les clients et partenaires) et un spécialiste en propriété intellectuelle10 (dépôts de brevets, accords de licences, litiges).
- Les fonctions comptables avec un expert-comptable, en plus d'un commissaire aux comptes, toujours externe à l'entreprise (au cas où la forme juridique de la startup en exige un).
- Certaines spécialités métiers qu'une petite entreprise ne peut pas forcément avoir en interne : dans le **design** (notamment pour créer le logo et la charte de communication de l'entreprise), dans le **référencement** dans les moteurs de recherche (agence de SEO) ou la gestion des **relations publiques**.
- La **production physique**, lorsque la société conçoit des produits matériels mais ne souhaite pas disposer de ses propres usines faute d'économie d'échelle. Ces usines sont soit en France, en Europe voire en Asie. On privilégie en général la fabrication en France pour les premières petites séries, surtout si le produit est très innovant. Pour les produits plus standards et/ou les produits réalisés en volume (plusieurs milliers d'unités), on peut faire appel à des sous-traitants en Asie. Mais ce n'est pas un sport facile ! On peut éventuellement se faire aider d'intermédiaires qui sont souvent des français établis là-bas et notamment à Shenzhen en Chine. Le suivi de la qualité est un point critique de la sous-traitance en Chine !
- L'**hébergement des serveurs** de l'entreprise, qui existe sous plusieurs formules (serveurs mutualisés, dédiés, cloud computing, etc).

Le choix des prestataires ne doit évidemment pas être fait à la légère. Il faut lancer des consultations, faire un choix parmi plusieurs, et ne pas juste prendre le premier venu envoyé par une relation. Il faut aussi savoir leur donner des objectifs précis quantitatifs comme qualitatifs, documentés et avec des livrables clairs et des délais.

Faut-il sous-traiter les développements logiciels ?

Tout dépend du métier de la startup et de sa valeur ajoutée !

Pour un éditeur de logiciel, cela n'a pas beaucoup de sens, tout du moins aux débuts de son existence. Pour une société dont l'activité tourne autour d'un site web, c'est tout aussi discutable, quoique fréquent dans le domaine du commerce électronique et lorsque la différentiation de l'offre de la startup est beaucoup plus métier que technologique. Mais autant les startups créées par des ingénieurs peuvent manquer de compétences commerciales et marketing, autant celles qui sont créées par des profils « business » manquent souvent de compétences techniques et produits !

Lorsque la sous-traitance des développements logiciels a lieu, elle se fait généralement :

- Dans une **SSII** ou agence de développement web locale.

---

[10] Un pré-diagnostic propriété industrielle INPI gratuit peut être demandé auprès de l'INPI. Cela permet d'avoir une première visibilité et de négocier un forfait auprès d'un avocat spécialisé qui peut s'avérer très cher.

- Chez un ou plusieurs **développeurs indépendants** (freelance).
- En **offshore**, dans une société de service avec ou sans une société intermédiaire établie en France.

Dans tous les cas de figure, la sous-traitance se déroule mieux lorsque les développeurs ne sont pas trop éloignés, lorsque l'on parle convenablement une langue commune avec eux (français, anglais) et lorsque les équipes de la startup sont à même de produire des spécifications détaillées et assez stables du logiciel à réaliser et que des procédures de contrôle qualité strictes sont mises en place (avec documentation de l'architecture, du code, de son installation, etc).

La sous-traitance offshore du cœur du produit est rarement une expérience très positive pour les startups qui la tentent. Elle est initialement motivée par des coûts réduits, mais pas seulement. C'est aussi un moyen de faire face à la pénurie de développeurs dans certaines spécialités. Mais très souvent, des problèmes de qualité ou de réactivité interviennent et au bout du compte, la startup doit ensuite faire des pieds et des mains pour rapatrier en France ou chez elle les développements.

Dans toute sous-traitance, il faut préserver le bon équilibre contrôle-dépendance-motivation : pouvoir contrôler de près ce que l'on sous-traite et la qualité des résultats, s'assurer de la motivation des équipes de la sous-traitance, ne pas être trop dépendant de la société ou de l'individu à qui l'on sous-traite, et enfin avoir une position de repli sur une autre solution en cas de problème. La motivation des sous-traitants ne sera jamais aussi bonne qu'au sein de la startup ! En offshore, le turn-over des équipes est assez élevé et la qualité du management n'est pas toujours excellente. Ce que l'on gagne d'un côté, on le perd en coordination. Sans compter la fatigue et les délais imposés par les décalages horaires éventuels avec les sous-traitants.

Les solutions bien équilibrées consistent à contrôler dans la startup le cœur de son logiciel ou site web et de ne sous-traiter que des modules périphériques. Cela peut-être tel ou tel client pour un système d'exploitation mobile (iPhone, Android, etc), tel module de conversion ou plug-in, etc. Cette sous-traitance concerne des modules de faible taille. Elle nécessitera au passage la documentation d'APIs (interfaces de programmation) pour les développeurs externes, une bonne discipline qui anticipera la création d'un écosystème d'applications tierces-parties pour la startup.

Les pays de l'offshore

Voici une liste non exhaustive de pays où peuvent être réalisés des développements logiciels en offshore :

- **Ukraine** et **Russie** : on y trouve d'excellents développeurs mais ils ne sont pas faciles à manager et ils parlent rarement le français. Il faut donc une solide structure de management sur place pour les encadrer et être carré sur ce qui est attendu d'eux.
- **Roumanie** : on y trouve des développeurs francophones. On en trouve aussi à **Madagascar**.
- **Inde** : une solution rarement utilisée par les startups. Décalages horaires, anglais difficile à comprendre au téléphone, management pas évident.
- **Tunisie** et **Maroc** : on y trouve des développeurs bien formés et francophones. Des SSII spécialisées dans l'offshore se sont montées là-bas qui ciblent spécifiquement le marché français.
- **Israël** : on y trouve des développeurs francophones d'excellent niveau. Le différentiel de coût est cependant moins grand avec la France que pour les autres pays de cette liste.

Par ailleurs, en se débrouillant bien, une partie significative des développements réalisés en interne peut être subventionnée par le Crédit Impôt Recherche voire par des appels à projets divers de l'Etat[11].

En tout état de cause, il faut que l'équipe des fondateurs de la startup comprenne un « homme produit » qui le définit et qui gère les relations avec les sous-traitants qui le réalisent.

[11] Néanmoins, faire appel à un sous-traitant agréé recherche permet de rendre la partie R&D de la facture elle aussi éligible au titre du Crédit Impôt Recherche. C'est donc un critère à prendre en compte dans le choix de son prestataire.

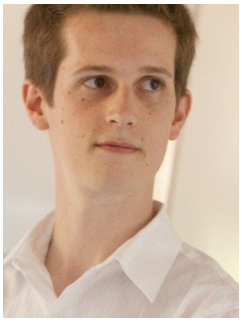
Faut-il sous-traiter la vente ou le marketing ?

Certaines startups très technologiques sont tentées de sous-traiter les fonctions marketing et/ou commerciales pour vendre leur produit. Ce choix est généralement motivé par le manque de compétences internes dans ces domaines. Plus rarement, il peut aussi l'être par la spécialité des fonctions à engager dans le cycle de vente ou par leur nombre. On peut par exemple avoir besoin de forces de vente terrain pour pousser un produit dans la grande distribution. Même les grandes entreprises du secteur de l'électronique de loisir peuvent être amenées à sous-traiter les forces commerciales associées.

Mais comme pour le développement logiciel, il est souhaitable de disposer d'un minimum de compétences et d'expertise en interne, en particulier dans le marketing produit et le « program management »[12]. La fonction marketing produit est clé dans la startup car elle est à la croisée des chemins entre le développement (pour préparer la roadmap), la communication et les ventes. D'où l'intérêt, lorsque l'on se lance, de ne pas être seul comme fondateur et d'avoir plusieurs associés, dont au moins un aura la spécialité marketing/vente. Les fonctions marketing que l'on sous-traite sont des spécialités « marcom » comme les relations presse, la gestion d'événement, le marketing direct, la publicité, le SEO. Mais pas le cœur qui est le marketing produit de l'offre de la startup.

De même, les premières ventes ne se sous-traitent pas ! Ce sont les fondateurs qui assurent la vente des premiers projets ! L'erreur classique d'une startup créée par des ingénieurs et bien expliquée par Steve Blank dans « 4 steps to epiphany » consiste à recruter une équipe commerciale avant même d'avoir pu expérimenter le modèle de vente de la société. Ce modèle doit impérativement être testé par les fondateurs de l'entreprise qui en sont les premiers commerciaux. C'est seulement une fois que le modèle a été éprouvé et semble répétable et que le discours a été testé et formalisé que la startup peut embaucher ses premiers commerciaux qui vont exécuter ce processus de vente formalisé. Le mieux étant évidemment que l'un des fondateurs joue le rôle de patron des ventes.

Quand faut-il faire appel aux Junior Entreprises ? [13]



Les Junior-Entreprises sont des associations loi 1901 à but non lucratif et à vocation économique et pédagogique[14]. Elles sont divisées en deux grandes familles : les commerciales et les ingénieures. Elles emploient des étudiants de leur école ou université afin de réaliser des missions à but pédagogique.

Elles sont *à but non lucratif* mais elles ne sont pas *gratuites*. Les étudiants employés sont rémunérés à la journée de travail, le prix de la journée facturée dépendant des structures et tournant autour de 200€ HT. Une J.E. est ainsi particulièrement compétitive avec les tarifs des cabinets de conseil habitués à accompagner des entrepreneurs, ce qui est intéressant pour les entreprises en phase de création même si aucune aide publique n'est prévue pour aider au financement particulier de ces missions de conseil.

Les étudiants des Junior Entreprises sont sélectionnés selon les besoins des entreprises clients. Les missions réalisées vont des études de marché, de l'écriture de Business Plan, de plan de communi-

---

[12] Le « program management » est la fonction, souvent assurée par le Directeur Technique, consistant à définir la roadmap produit et les fonctionnalités des produits et services créés par la startup. C'est une fonction à la croisée des chemins entre le marketing et la technique. Le mieux est d'avoir un « chef de produit » ayant un background technique solide et une aptitude à bien comprendre les besoins des clients, et à prendre du recul pour séparer le générique du spécifique dans l'offre. La fonction de program management nécessite d'avoir aussi un œil sur la concurrence. Dans les petites structures, le marketing produit peut englober le program management. On peut aussi appeler cela le « marketing amont » par opposition au « marketing aval » qui consiste à faire connaitre le produit et à donner envie de l'acheter à des clients potentiels.

[13] Cette partie sur les Junior Entreprises a été rédigée par Kevin Smouts – *photo ci-dessus* - qui était étudiant à EM LYON Business School (au moment de sa contribution) et Chef de Projet et Responsable SI dans la Junior Entreprise de cette école

[14] Le site de la Confédération Nationale des Jeunes Entreprises contient pas mal de ressources pour comprendre leur fonctionnement et aussi trouver celle qui est la plus proche de chez vous. http://www.junior-entreprises.com/quest-ce-quune-junior-entreprise/le-concept

cation (J.E. commerciales) à des missions de webdesign, de référencement, d'étude d'ingénierie (J.E. ingénieures) et bien d'autres, spécifiques à chaque J.E.

Pour une start-up, l'intérêt d'une J.E. va cependant bien au-delà :

- L'âge des personnes qui vont travailler sur la mission, notamment dans le cas d'une start-up web, est un réel avantage : c'est la génération qui a grandi avec internet, qui utilise tous les outils du jour et est au cœur du changement. Beaucoup de clients sont satisfaits à la fin de leur mission rien que pour cet aspect : voir les choses sous un angle nouveau et avec la perspective des jeunes.
- Cela peut être l'occasion de se créer un vivier étudiant pour des recrutements futurs, au même titre que l'appel à des stagiaires.
- La grande disponibilité des étudiants ! Les start-ups n'ont généralement pas un rythme habituel, et encore moins un rythme de cabinet de conseil. Comment retrouver chez son conseiller, le même rythme que le sien ? Là, les J.E. ont un fort atout : vous travaillez avec des étudiants, flexibles, et généralement extrêmement motivés. Travailler tard le soir ? L'habitude est prise avec les projets d'études, alors pourquoi pas pour une mission de la Junior-Entreprise ?
- Il existe des Junior-Entreprise partout en région, ce qui peut encore mieux répondre à la problématique d'une start-up régionale ou voulant éviter les déplacements vers Paris pour se faire accompagner.

Une petite mise en garde cependant, le nom « Junior-Entreprise » est un label qui garantit la structure mais pas la qualité du travail, il faut donc être vigilant quant au choix de la J.E. travaillant sur son projet. Il est préférable de travailler par recommandation : si vous avez eu un écho d'une bonne J.E. en la matière par une personne qui avait relativement le même besoin que vous. Pour ce qui concerne de gros projets comme l'aide à la création de Business Plan, il vaut mieux s'orienter vers des J.E. faisant preuve d'un certain niveau d'activité annuelle afin de capitaliser au mieux sur leur expérience.

Dans les J.E. commerciales, la mission la plus fréquente est l'accompagnement à l'écriture du Business Plan. En effet, beaucoup d'entrepreneurs ont une idée très claire du business qu'ils veulent monter, mais ont du mal à exprimer clairement leur business model. Pis encore, à le présenter de manière convaincante. L'intérêt de la J.E. dans ce cas a toujours été d'accompagner l'entrepreneur en lui transmettant la rigueur nécessaire à l'écriture d'un bon Business Plan, que ce soit l'organisation du contenu comme la réalisation des prévisions financières. En complément de l'écriture du Business Plan, les entrepreneurs missionnent souvent les J.E. pour réaliser complètement certaines parties, la plus fréquente étant bien sûr l'étude de la concurrence mais aussi la validation du marché cible, la stratégie marketing, le plan de communication, ou encore les prévisions financières. La configuration fréquente est l'accompagnement d'ingénieurs ou développeurs qui ont idée très vague de la manière de mettre une invention sur le marché. On peut avoir également d'autres types de clients comme des personnes qui veulent profiter de la créativité et du dynamisme d'une Junior-Entreprise pour mettre au point un plan de communication innovant sur leur projet déjà bien ficelé. Chaque client est différent, mais surtout chaque réponse aux problématiques du client est différente.

Voici pour terminer quelques conseils sur les bonnes questions à se poser et ce qu'il faut préparer avant d'aller voir une J.E. :

- Suis-je à un stade assez avancé dans l'élaboration de mon business model pour justifier de faire appel à des conseils facturés ? Une étude de marché « pour voir » peut revenir cher, alors que ce n'est pas là où vous tirerez l'intérêt principal d'une J.E..
- Ai-je une idée claire de ce que j'ai à faire faire à la J.E. ? Puis-je réaliser un cahier des charges à leur transmettre ? (pas la peine d'écrire 10 pages non plus, 1 à 2 pages suffisent généralement)

- Ai-je le budget suffisant pour faire travailler une J.E. sur mon projet ? Soit entre 2K€ HT et 5K€ HT en général, jusqu'à 8K€HT pour un business plan complet.

Et enfin la plus importante de toutes :

- Ai-je réellement envie/est-ce que j'accepte, de faire travailler quelqu'un d'extérieur sur mon projet ? Les entrepreneurs sont souvent réticents à partager entièrement leur business model, leur vision, leurs prévisions, etc. alors que ce sont des conditions sine qua none au bon déroulement de la mission. En effet, comment conseiller sans savoir complètement de quoi l'on parle ?

Et au moment de décider quelle Junior-Entreprise choisir, un gros accent doit être mis sur la question « *Est-ce que cette J.E. a bien compris ce que je demandais et a intégré le modèle de mon entreprise ?* ». En effet, on dit souvent que dans une création d'entreprise, l'équipe fondatrice est plus importante que le business model, et c'est une règle qu'il ne faut pas oublier en faisant appel à une aide extérieure : savoir outrepasser la distinction habituelle client/prestataire et former une réelle équipe sur le projet.

Communication interne

Comment en quand mettre en place des outils de communication interne dans la startup ?

Même dans une startup, les dirigeants doivent gérer la communication interne avec leurs équipes et favoriser une bonne fluidité des relations entre les équipes. La question se pose dès que l'effectif de l'entreprise atteint le double de celui des fondateurs et que deux niveaux de hiérarchie se mettent en place.

Les fondateurs doivent régulièrement réunir leurs équipes pour les informer de l'état d'avancement de la société : roadmap produits, projets clients, plans de financement, etc. Mais cette communication verticale descendante doit également s'accompagner d'une communication horizontale entre les équipes qui ne doivent pas travailler en silos, et verticale montante, pour que les fondateurs restent bien au courant de ce qui se passe dans leur entreprise.

Pris par le quotidien : recherche de clients et/ou d'investisseurs, les fondateurs peuvent se laisser aller à ne plus s'occuper assez de leurs équipes. Ils doivent rapidement se forcer un peu pour aller vers elles, notamment par le biais de la technique du « management baladeur » consistant à rencontrer informellement les équipes pour s'enquérir de leurs états d'âme.

Comment préserver l'esprit startup ?

L'adaptation culturelle d'une entreprise est constante au gré de sa croissance. Il faut à la fois préserver ce qu'il y a de bon dans la startup (goût du risque, sens du produit, capacité d'innovation, réactivité) et en même temps acquérir un savoir-faire de plus grande entreprise (rigueur, processus industriels, qualité, relation client).

Ces questions se posent à la fois au démarrage de l'entreprise : le dirigeant doit-il définir d'emblée un système de valeur lisible pour les premiers collaborateurs, et ensuite le faire évoluer graduellement, ou plutôt vivre un peu plus spontanément et laisser les uns et les autres décoder le système de valeur de l'entreprise ? L'expérience montre qu'il est bon d'avoir quelques convictions dans le domaine et de se bâtir rapidement un système de valeur entrepreneurial et managérial.

Gérer le feedback

Etre entrepreneur, c'est toujours avoir la foi. Dans cet état, on verra plus facilement les opportunités que les obstacles, avec une dose d'inconscience nécessaire et utile pour avancer. Si on ne voit que les obstacles, on n'avance pas. Pour autant, l'entrepreneur raisonné va chercher à obtenir du feedback sur son plan, à la fois pour se rassurer et pour l'améliorer. Comment procéder ?

Lorsque l'entrepreneur va présenter son plan, il va obtenir différents feedbacks. L'entourage immédiat sera plutôt encourageant. D'autres diront que cela ne pourra pas marcher. Que ce soit d'anciens collègues aigris de sa précédente entreprise ou des experts divers.

Lorsque quelqu'un vous donnera un feedback en partie négatif sur votre projet, il sera souvent partagé entre le souhait de ne pas vous décourager, la peur (du ridicule) de se tromper et de laisser passer une bonne idée et notamment une mythique « rupture de marché », et puis l'envie de vous éviter un échec flagrant. Un cas de conscience, même lorsque le nombre de variables à changer dans le projet semble trop important pour le mettre sur de bons rails : une équipe sous-dimensionnée sans compter le cas de l'entrepreneur isolé, un produit qui ne répond pas à un besoin bien clair, une solution me-too qui n'apporte pas grand-chose à l'état de l'art, une capacité d'exécution en apparence très faible ou nécessitant des moyens énormes au-delà de ce que l'on peut trouver comme financement en France, un marché trop étroit, un business model impossible qui néglige des coûts importants, ou au contraire basé sur une illusoire publicité en ligne, etc.

Ceux qui vont "dans le mur" sont eux-mêmes souvent dans trois cas de figure typiques :

- De **jeunes entrepreneurs en herbe**. Jeunes, ce qui est une bonne chose pour la dynamique d'une économie. La motivation d'entreprendre est croissante notamment dans les écoles de commerce et les écoles d'ingénieur. Autant par rejet de la grande entreprise qui attire moins du fait d'une image sérieusement écornée que par véritable attirance pour l'entreprenariat. En tout cas, nombre de jeunes qui se lancent sont trop peu formés et faiblement accompagnés. Ils manquent souvent d'un réseau suffisamment dense pour se faire aider.
- Les "**inventeurs**" de tous âges qui pensent avoir une idée valant de l'or, mais oubliant que la capacité à l'exécuter reste l'élément clé pour cette créer cette valeur. Ces inventeurs peuvent être solitaires, dotés d'une écoute moyenne, et ont du mal à bien s'entourer. Ils privilégient le plus souvent la technique sur les autres disciplines nécessaires à la réussite d'une startup. Qui plus est, ils sont aussi très soucieux de préserver leur idée, ce qui confine facilement à la paranoïa. Paranoïa qui va compliquer la tâche de recherche d'associés, de partenaires et pour la recherche de financements.
- Les **anciens cadres de grandes entreprises** qui négligent les caractéristiques clés d'une startup comme l'absence de notoriété et les difficultés à percer dans les entreprises (pour le btob) quand on part de zéro. Ces équipes vont plus pêcher dans les aspects quantitatifs de leur business plan que dans l'idée et la création de la solution. Ce cas est plus rare que les deux précédents.

Si on peut facilement se tromper sur la valeur d'une idée et sur l'appétence du marché pour une innovation, c'est plus rare sur la capacité d'exécution d'une équipe. Il s'agit d'avoir un peu de discernement, basé sur l'expérience acquise dans l'industrie et dans l'environnement des startups. Celui qui donne du feedback doit en tout cas savoir convenablement étayer son intuition avec des faits, des données, des analogies, des retours d'expérience et aussi des propositions pour remettre le projet sur les bons rails. Le feedback est parfois difficile à décoder. Cela arrive notamment lorsque le problème, c'est vous ! Votre personnalité, votre écoute, votre mode de communication, votre expérience, votre entourage peuvent poser problème. Peu d'interlocuteurs auront une facilité à vous le dire brut de décoffrage...

Advisory board

Au-delà, et même avant de constituer une équipe, il est bon de s'entourer de conseils. Pas juste de consultants traditionnels spécialisés en stratégie ou dans différentes branches comme nous le verrons plus loin (recrutement, finance, juridique, marketing), mais également de personnes référentes du marché de la startup : anciens chefs d'entreprise, ou chefs d'entreprises en activité, dirigeants de clients potentiels, scientifiques de renom. Ils pourront être rencontrés ponctuellement pour confronter le projet avec leur expérience, ou bien, encore mieux, rassemblés dans un groupe de travail. Ces personnes référentes seront utiles dans pas mal de circonstances :

- Elles donnent un avis éclairé sur le projet et son évolution,
- Elles valident le projet en tant que tel et vis-à-vis de l'extérieur,
- Elles rassureront d'éventuels investisseurs,
- Elles transmettent de l'expérience aux fondateurs,
- Elles les font profiter de leur réseau professionnel.

Ces personnalités seront de préférence des individus à forte personnalité n'ayant pas leur langue dans leur poche !

Comment les trouver ?

La logique du réseau compte avant tout, mais également, la prise de contact directe. C'est un test très utile de la force de conviction de l'entrepreneur. Il faut tirer parti de ce qu'il y a plus de « personnalités » qu'on l'imagine qui sont prêtes à aider les entrepreneurs. En effet, elles ont réussi, parfois financièrement, souvent médiatiquement, et peuvent avoir envie de transmettre leur savoir à d'autres. Certains ont plus simplement une fibre « patriotique » et veulent voir réussir les entreprises françaises, avec la conviction que les jeunes entrepreneurs peuvent apporter beaucoup pour créer de la richesse en France.

On peut constituer jusqu'à deux groupes de travail : un Conseil Scientifique et un Advisory Board. Ce dernier est un comité de gestion constitué de dirigeants expérimentés et d'anciens entrepreneurs qui aide au montage et au démarrage de la société, tandis que le Comité Scientifique est constitué de chercheurs, académiques et experts métier aidant les dirigeants à valider l'approche technique ou scientifique de l'entreprise. Dans les deux cas, ces groupes qui se réunissent lorsque nécessaire n'ont pas les responsabilités juridiques particulières que l'on confère à un Conseil d'Administration.

Très souvent, les Advisory Boards de startups ne se réunissent jamais formellement et chacun de ses membres est rencontré par les fondateurs et en fonction des besoins.

Un Advisory Board n'est-il pas redondant avec un Board ?

Même si leurs rôles sont assez différents, on gagnera du temps en constituant un board qui jouera aussi celui d'Advisory Board.

Cela dépendra bien entendu de leur composition.

Aux débuts de la startup, si son board est constitué de business angels spécialistes du métier de la startup ou des expertises nécessaires à sa croissance, le board jouera aussi celui d'Advisory Board.

Après une ou plusieurs levées de fonds, le board d'une startup est souvent dominé par ses investisseurs qui ne sont pas forcément des spécialistes du métier de la startup. L'Advisory Board sera très utile dans ce cas de figure.

Modèle économique

Nombreux sont les créateurs qui buttent sur la création d'un bon business plan [15] et d'un bon business model. Que ce soit sur l'aspect financier, l'aspect marketing, ou simplement sur la rédaction. Il leur est parfois difficile de se démarquer de la culture « Powerpoint » ou même « Excel ». En effet, un tableau de prévisions de compte d'exploitation ne fait pas un bon business model pour autant.

[15] On pourra utiliser celui qui figure en bonne position sur le site Web de l'AFIC (sur http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_espaceentrepreneurs_businessplanplandedeveloppement.htm). Comme l'AFIC regroupe les investisseurs, il y aura de fortes chances que le plan correspondra à leurs attentes !

Une startup se donne des objectifs de croissance forte et de profitabilité… à terme. Sa stratégie, ce sont les grandes pistes permettant d'atteindre ces objectifs. Parmi ces pistes, on trouve bien entendu le modèle économique de la société (qui paye quoi et combien au regard du coût du produit ou du service...) mais un tas d'autres considérations comme le modèle de distribution et ses différents effets de levier.

Dans cette partie, nous allons donc traiter de la grande diversité des éléments qui détermineront la stratégie au sens large du terme et le modèle économique de la startup.

Les nombreuses facettes de l'innovation

On insiste beaucoup sur le besoin de proposer un produit ou un service innovant pour créer une startup. En France, les organismes publics et d'aident appuient plus particulièrement les innovations technologiques, notamment celles qui sont issues de la recherche publique.

Dans les domaines du logiciel et de l'Internet, rares sont cependant les startups réellement innovantes d'un point de vue purement technologique. Dans la plupart des cas, les technologies sont des commodités exploitées pour créer un produit ou un service. Un site web va techniquement exploiter une base de données, un serveur Web, des développements LAMP ou équivalents. On se met maintenant au Rich Internet Application, à la vidéo, à la communication à tout crin. Mais point de nouveauté purement technologique.

Alors, où peut-être située l'innovation ? En général, elle est dans la compréhension des besoins des clients et dans la manière d'y répondre. Cela peut être une innovation de processus, une innovation de marketing, une innovation dans le modèle économique. Toutes choses pas forcément brevetables au demeurant ! Et ensuite, une qualité et une rapidité d'exécution qui font souvent la différence par rapport aux concurrents. Notamment, dans la capacité à créer un écosystème de produits et services complémentaires à ceux de la startup.

Mais une fois une startup lancée, elle peut se poser la question de la conservation d'une avance concurrentielle par des biais technologiques. En identifiant les lacunes de son produit qui sont complexes à traiter et qui pourraient faire l'objet de partenariats avec des laboratoires de recherche.

Proposition de valeur

Avant d'avoir un modèle économique, il faut déjà créer de la valeur ! Cela commence simplement par la définition claire du métier, des produits et services, et de la valeur qu'ils créent pour les clients. Ce que l'on appelle le « retour sur investissement », ou ROI en anglais (return on investment).

Il y a deux cas de figure selon qui paye le produit ou service :

- En modèle btob classique, le client de l'entreprise paye directement le service ou produit proposé par la startup. Dans ce cas, il est généralement possible de décrire la valeur économique produite par l'offre de la startup. Et si possible de manière quantifiable. Ici, la création de valeur est à peu près synchrone avec la monétisation.
- En modèle btoc, le service peut-être gratuit ou partiellement gratuit (en modèle fremium). Le service est alors payé soit par des sources de revenu autres (publicité, sponsoring, etc) soit pas la part des clients qui paye la version payante du service. La création de valeur peut-être asynchrone avec sa monétisation. Dans les modèles freemium, il faut en effet d'abord créer une base d'utilisateurs de la version gratuite avant de la transformer en potentiel d'utilisateurs payants.

Dans les deux cas de figure, la valeur générée par l'offre de la startup est le différentiel entre son bénéfice et son coût global. Le tout comparativement à l'existant et aux offres de la concurrence !

Ces deux composantes ont une part économique et chiffrable mais aussi immatérielle et émotionnelle, surtout dans le cas des offres destinées au grand public. Le cout global d'une solution intègre notamment le prix à payer pour la solution, le temps à passer pour l'installer et s'y former, les couts induits en matériel ou services, et tous les autres couts indirects cachés. C'est ce que l'on appelle le TCO en anglais, pour « total cost of ownership » ou « cout total de possession ».

Dès que l'on créé une solution qui a une valeur plus « sociale » que directement monétaire pour son utilisateur potentiel, le discours de proposition de valeur est plus difficile à substantier. C'est le cas des réseaux sociaux et des jeux.

Passer du « bon temps » a une valeur sociale difficile à quantifier, surtout si l'offre est abondante ! Même si l'on est parfois capable de montrer comment cette valeur sociale va augmenter dans le temps, ne serait-ce qu'avec la croissance du nombre des utilisateurs du service.

Cette partie du discours de l'entrepreneur est fondamentale pour séduire des investisseurs potentiels. Avant même de se poser la question de la monétisation, ils se demanderont quelle est la proposition de valeur de la solution ? Est-ce que les clients seront prêts à la payer ? A quel prix acceptable ? Et au-dessus de ce que cela coûte à créer et à vendre !

Dans le marché de l'Internet, certains entrepreneurs considèrent qu'il faut avant tout créer de la valeur pour les utilisateurs. La monétisation viendra ensuite, le plus souvent par le truchement de la publicité ! Certaines sociétés bien financées à leur démarrage ont effectivement procédé de la sorte : Google, NetVibes, DailyMotion, Wikio. Google a attendu trois à quatre ans avant de devenir profitable grâce à sa mécanique des AdWords. Ceci a été rendu possible par des moyens financiers très élevés en capital risque, pouvant aller jusqu'à des dizaines de millions de dollars. Pour une startup Internet, la génération de revenu publicitaire passe par la création d'une audience de taille critique. D'où le besoin d'agir rapidement pour y arriver et pour générer du revenu publicitaire significatif après un à deux ans d'activité du site.

Segmentation

Dans pas mal de projets, la notion de segmentation est très vaguement formulée. Tout comme le dimensionnement associé du marché.

Tel projet Internet évoque le gigantesque marché de la publicité en ligne alors qu'il n'en cible qu'une niche dont le potentiel et les ressorts ne sont pas évalués. Tel autre projet ne décrit pas précisément les segments clients visés, ou le profil type du client. Tel autre confondra un marché (en revenu) avec un périmètre d'usage (nombre d'Internautes de telle ou telle catégorie).

Il faut jouer avec le paradoxe suivant : comment valoriser un marché précis, bien segmenté, tout en affichant un potentiel de bon niveau ? Certains disent qu'il vaut mieux une grosse part d'un petit marché qu'une toute petite part perdue dans un gros marché trop concurrentiel. D'autres pensent qu'il est dangereux de se lancer dans un marché qui n'est pas encore établi… ce qui limitera alors la capacité de création d'une rupture de marché[16].

En tout cas, on ne peut plus se passer d'une bonne segmentation de ses marchés cibles. Et pas seulement pour ensuite dérouler son plan d'action marketing et son plan de génération de leads. Mais aussi, pour peaufiner son produit ou son service et s'assurer qu'il correspond bien aux clients visés. Nous verrons plus loin comment une bonne segmentation permet de créer un discours de vente plus percutant pour ses clients potentiels.

Une bonne segmentation permet aussi d'identifier des segments de clients pour lesquels votre offre est la plus pertinente. Idéalement, il faudra les cibler en premier et si le cycle de vente s'y déroule bien, consolider la position pour l'étendre ensuite à d'autres segments clients adjacents[17].

---

[16] Le plus souvent, même les ruptures de marché s'établissent sur un marché existant. L'iPod est situé dans le marché des baladeurs musicaux. Marché créé par Sony à la fin des années 1970 avec son Walkman, et plusieurs fois transformé par ruptures depuis.

[17] Cette approche est documentée dans le célèbre « Crossing the chasm » de Geoffrey Moore, cité dans la bibliographie.

La maitrise des aspects quantitatifs de ce travail de segmentation est utile pour démontrer une connaissance de son marché. On pourra s'appuyer sur de nombreuses données sectorielles disponibles (souvent, gratuitement sur divers sites d'information), ou démographiques (sources : INSEE, CREDOC, etc). J'en propose un petit inventaire dans les annexes du guide.

Voici quelques critères classiques de segmentation utilisables dans l'entreprise :

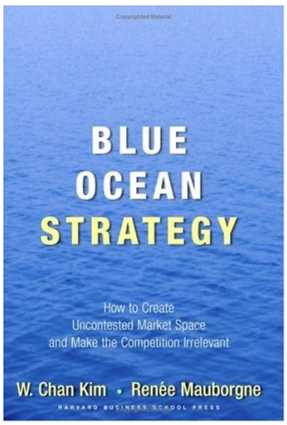
- Par **taille d'entreprise** : Une solution btob s'adresse-t-elle en priorité aux TPE, PME ou grandes entreprises ?
- Par **géographie** : ciblez-vous les entreprises de votre région, de plusieurs régions, de votre pays (ici, la France), européennes, mondiales, américaines ? Dans quel ordre ?
- Par **secteur d'activité** : finance, santé, services, transports, construction, etc ?
- Par **type d'utilisateurs** : les cadres en mobilité, les sédentaires, les managers, les assistantes, les cadres expatriés, etc.
- Par **fonction** (d'utilisateur) : les commerciaux, le marketing, la R&D, la finance, etc.

Et pour ce qui est du grand public :

- Par **tranche d'âge, genre** et structure familiale: hommes, femmes ; adolescents, jeunes adultes, jeunes parents, retraités, etc.
- Par **niveau de pouvoir d'achat** : classe moyenne/CSP, CSP+, grandes fortunes, etc.
- Par **type d'activité** ou **passion** : gamers, photographes amateurs, pêcheurs, etc.
- Par **type d'équipement** : les utilisateurs qui ont une tablette, un appareil photo réflex, un Macintosh, un PC, etc.

La segmentation selon l'un des axes précédents ne doit pas signifier que vous ciblez tous les segments associés. Elle doit permettre de faire des choix ! Elle doit aussi être pertinente d'un point de vue de la communication et du marketing. Elle permet d'isoler tel ou tel segment d'entreprises ou d'utilisateurs avec les outils de communication, relation publique et marketing qui sont à votre disposition.

La stratégie de « l'Océan Bleu »



Le concept de la « Stratégie de l'Océan Bleu » a été créé en 2005 par W. Chan Kim et Renée Mauborgne de l'INSEAD après une dizaine d'année d'études. Ils ont ensuite créé un « Blue Ocean Strategy Institute » au sein de l'INSEAD à Fontainebleau pour enseigner la stratégie.

Comme de nombreuses théories de ce genre, celle de l'océan bleu s'appuie sur l'observation du passé et de 150 études de cas (de succès comme d'échecs), dans une trentaine d'industries et sur une période de 120 ans. Le livre *Blue Ocean Strategy* démarre ainsi avec l'étude de cas du Cirque du Soleil !

La formulation à haut niveau de la stratégie de l'océan bleu est simple au premier abord : elle consiste à ne pas se battre nez à nez avec les concurrents établis, que ce soit en innovation incrémentale ou dans la baisse des coûts (l'océan rouge, plein de sang des concurrents qui s'étripent), mais à aborder de nouveaux marchés inexplorés en répondant à une demande latente des clients, à créer une nouvelle demande, un nouveau marché.

Vu de loin, cela ressemble fort à un modèle d'innovation de rupture : aller là où personne n'est encore, changer la donne, redistribuer les cartes du marché, rendre obsolètes les acteurs existant. Sans pour autant que cela soit une rupture technologique, même si la plupart des ruptures ont une ou plusieurs composantes technologiques sous-jacentes.

De près, le modèle de l'océan bleu s'accompagne d'une boite à outils stratégique qui emprunte souvent à d'autres méthodes existantes : écouter ce que font les clients plutôt que les concurrents (ou tout du moins, ce que font les clients avec les offres des concurrents), où sont les insatisfactions et les services non assurés, cartographier le marché, analyser des coûts et les bénéfices, éliminer le superflu (qui rappelle certains ouvrages de Clayton Christensen) limiter le coût des nouvelles fonctionnalités, etc.

Notons que le modèle « Lean startup » n'est pas contradictoire avec celui de l'océan bleu. On peut augmenter ses chances de réussite d'une stratégie océan bleu en appliquant celui de « Lean Startup », ce d'autant plus que les deux modèles s'appuient sur une bonne écoute des besoins des clients.

Sources de revenu

Rien que dans le web, il existe une grande variété de sources de monétisation dont on peut s'inspirer (avec en vert, la source principale de revenus) :

Exemples de modèles économiques du web	**Publicité** [18]	**Transaction**	**Souscription**	**Licence**
Moteur de recherche Google, blinkx, PicScout, Exalead (Dassault Systèmes)	Liens sponsorisés Paid inclusion		X (en entreprise)	X (en entreprise)
Contenus gratuits Portails, médias, forums, vidéo, blogs	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation		
Contenus payants VOD, Musique, Sonneries pour mobiles, argus (artprice), petites annonces, banques d'images, applications mobiles	X (complément)	X	X	
Agrégateurs de contenus Wikio, Technorati, Google News, lecteurs RSS comme Newsgator	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation		Freemium (certains lecteurs RSS)
Réseaux sociaux LinkedIn, Facebook, twitter, Viadeo, Copainsdavant	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation	X (Viadeo, LinkedIn)	
Services payants Bourse en ligne, tirages photos, stockage, rencontres, jeux en ligne, logiciels en SaaS, services en ligne pour mobiles	X (complément)	X (tirages photos, vente de biens virtuels dans les jeux)	X (Meetic, jeux en ligne)	X (SaaS)
Commerce en ligne Amazon, Rueducommerce, Vente-Privee, Fnac.com, etc.	X (complément)	X (marge commerciale)		
Services en marque blanche Recommandation, modération de contenus, fils de contenus, commerce en ligne, comparateurs, vente de données marketing, identité numérique	X (complément)	X	X	X

[18] Voir cet excellent article « How to make money on the Internet » qui décrit les différents modèles publicitaires de l'Internet, publié en 2006 sur http://www.stromcode.com/2008/03/01/making-money-on-the-internet/.

Intermédiation commerciale Enchères, comparateurs, boutiques virtuelles, social shopping, cash back, recherche de services	Bannières, AdSense, Sponsoring, Partenariats	Affiliation		
Moyens de paiement PayPal, Google Checkout		Commission	X	X
Intermédiation publicitaire ValueClick, RealMedia, HiMedia		Marge		
Donations Wikipedia, MIT, certains logiciels open source		Donations ponctuelles	Contrats pluriannuels (Google avec Mozilla)	

Les sources de revenu constituent une composante clé du modèle économique de la société. Mais attention, ce n'est pas la seule ! Le modèle économique est la combinaison de ces sources et de la structure de cout de la société. La différence doit être positive ! Sinon, à quoi bon générer du chiffre d'affaire si c'est pour perdre de l'argent ?

Quelques règles de bon sens peuvent être appliquées dans la définition de son modèle, en particulier dans le domaine de l'Internet :

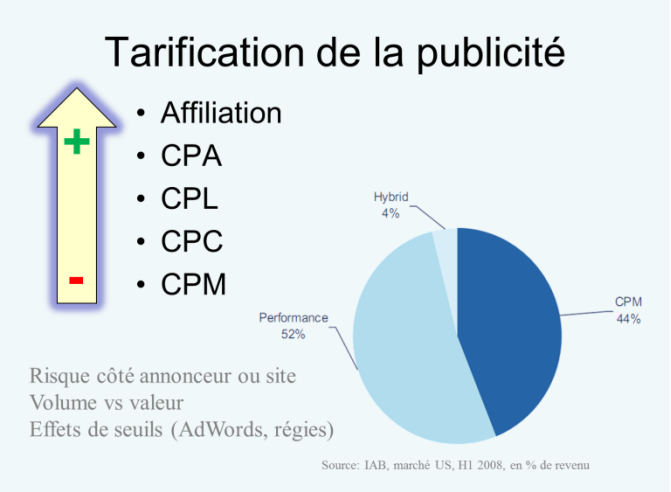
- Aligner le **produit et le modèle économique** : cela va de la place réservée aux bons formats publicitaires dans l'interface utilisateur du site web à la construction du parcours utilisateur (pour l'orienter vers l'achat ou la publicité par exemple) et cela intègre aussi le profiling utilisateur pour faciliter un bon ciblage publicitaire.
- S'il y a lieu, bien décrire le **modèle publicitaire** dans le business plan : comment la publicité est contextualisée dans le site web, comment est-elle commercialisée (via quelle régie, etc). Quel est le modèle de revenu de la publicité : CPM (coût au mille, dans les bannières), CPC (coût au click également dans les bannières), CPA (coût à l'action, ou coût au lead) ou Affiliation (commissionnement sur les ventes générées comme sur Amazon). Quels sont les effets de seuil qui accélèreront la profitabilité du modèle économique[19] ? Dans le cas d'un modèle Freemium[20], quelle est la limite entre version gratuite et version payante du service ou du logiciel ? Comment pourrait-elle évoluer ? Quels sont les taux de transformation du gratuit au payant ? Ont-ils été expérimentés ou existe-t-il une référence de marché en la matière ?
- Décrire les **coûts d'acquisition de clients**, si possible déjà expérimentés dans la phase bêta, en tenant compte du fait que les utilisateurs acquis dans cette phase ne sont pas représentatifs de la masse de votre marché. Ces coûts d'acquisition doivent être habituellement inférieurs au chiffre d'affaire que les utilisateurs génèrent en une année. N'oublions pas que l'objectif n'est pas seulement de faire du chiffre d'affaire, mais d'être surtout profitable. Il faut donc décrire comment la structure de coûts et de revenu est profitable et comment la profitabilité va augmenter avec le volume d'affaires. Dans les coûts d'acquisition du client, la part de « lead generation » (l'identification des prospects, voire dans certains cas la génération de la demande) est souvent sous-estimée, parfois même oubliée. Il faut donc se poser la question des ratios : combien de leads sont-ils nécessaires pour générer un projet client ? Combien de projets pour faire son budget ? Est-ce compatible avec le nombre de clients potentiels sur le marché que l'on a identifiés dans sa segmentation ? Est-ce compatible avec les taux de transformation généralement constatés sur le marché[21] ?

[19] En général, le CPM augmente avec le dépassement de certains seuils de trafic pour un site web. Lorsque celui-ci atteint environ les 3 millions de visiteurs uniques par mois et qu'il peut apparaitre dans le baromètre de Médiamétrie (payant : 5K€), il est repéré par les grandes régies et agences de publicité en ligne. Cela mécaniquement augmente la valeur publicitaire du site.

[20] Cf cet excellent article « Le Freemium : 5 raisons d'essayer, 3 risques à prendre en compte ! » de Charles Mignot publié sur Techcrunch France.

[21] Ratios entre clients « intéressés », clients « prospects » et clients « acquis ».

- Comment **évoluent les revenus et les coûts** au gré de la croissance en volume de l'activité ? Les meilleurs modèles sont ceux où les coûts progressent moins vite que le chiffre d'affaire par le biais d'économies d'échelle.
- Se préparer à **changer de modèle** notamment pour un passage du gratuit au payant, ou le passage de la publicité classique à l'affiliation. Ne pas hésiter à créer des modèles hybrides (payant/gratuit, différentes sources de publicité, etc) et à en expliquer l'évolution potentielle.
- Observer le marché : quels sont les **modèles qui fonctionnent le mieux** ? Est-ce que les leaders du marché en part de voix sont bien profitables ? Un exemple : éviter d'imiter un leader comme Twitter si celui-ci n'a pas encore trouvé de modèle économique. Ou alors, changer de modèle, comme l'a fait Yammer, qui est un système de microblogging destiné aux entreprises.
- Faites des **choix** ! Rien de pire qu'un business plan où toutes les sources imaginables de revenus sont intégrées, sans gestion des priorités !



Modèle de prix

Que ce soit pour du logiciel (licence, hébergement) ou du service (tarif à la journée), c'est une des questions les plus délicates pour l'entrepreneur. Elle nécessite une connaissance des pratiques du marché considéré, des concurrents en place, ainsi que des pratiques d'achat des clients. Il faut savoir dans quelle partie du compte d'exploitation des clients sera intégrée la startup : budget marketing, coût des ventes, R&D ou autre.

- Mode de tarification des logiciels

C'est pour les licences de logiciels d'entreprise que la question est la plus délicate. Faut-il vendre ou louer des licences ? Sont-elles indexées au nombre d'utilisateurs, de serveurs, d'unité gérée, en fonction de la valeur générée chez le client ? Quel ratio appliquer : un uplift sur les coûts, un % en dessous de la concurrence ou une part de la valeur créée ?

Curieusement, il n'existe pas beaucoup de littérature sur le sujet et donc l'expertise repose surtout sur les praticiens du secteur[22]. Et aussi sur les pratiques courantes de l'industrie tout comme sur les habitudes des services achats de vos grands clients.

Faut-il définir son prix uniquement en fonction des objectifs de croissance de la société ?

On peut prendre en compte plusieurs autres facteurs :

- ✓ La valeur créée pour le client. Le prix proposé devra être une petite part de cette valeur, en intégrant l'ensemble des coûts induits par votre solution.
- ✓ La concurrence. Il est bon d'être compétitif, tout en étant dans l'ordre de grandeur de la concurrence.
- ✓ La marge de manœuvre pour se lancer dans des ventes indirectes. Il faut prévoir de « lâcher » au moins 30% de marge à des partenaires tout en restant profitable.

[22] Voir cependant cet excellent article « Le pricing du software – Intro générale » de Marc Devillard sur http://www.aezos.com/marketing/95-pricing-software.html.

- Mode de tarification des services

Dans le cas des services, quel taux horaire pratiquer pour ses ingénieurs selon les métiers et la durée des prestations ? Faut-il travailler au forfait ou à la régie ? Peut-on intégrer le prix du service dans le prix d'un logiciel ? Ou réciproquement ?

Là encore, il faut se positionner par rapport aux repères du marché. Dans le service, il est préférable de travailler au forfait, surtout si il s'agit de service outillé. Si on travaille en régie, on n'est plus une startup technologique du tout, on est juste une société de service.

Pour ce qui est de l'association service et logiciel, il est préférable de vendre du service dans lequel du logiciel est mis en œuvre pour améliorer son efficacité. Si l'on vend du logiciel et qu'on y intègre du service, la structure de coût des projets peut facilement devenir incontrôlable.

Après, tout dépend de la nature du business !

Il est aussi préférable d'être plus cher que le service équivalent proposé par ses partenaires. La startup est en position de faire payer un prix « premium », même léger. La concurrence peut alors tirer les prix vers le bas lorsque l'offre de services va s'élargir autour de votre offre. Il faut sinon éviter d'être calé au prix le plus bas du marché genre 500€ l'homme jour développeur, ce qui a tendance à dévaloriser votre valeur ajoutée et votre spécificité.

Structure de marge

Qu'est-ce qui génère de la marge opérationnelle pour l'entreprise ? Qu'est-ce qui va la faire vivre ? Est-ce bien rentable ? Est-ce que la rentabilité va augmenter avec le temps et la taille de l'entreprise ? Est-ce que sa valeur ajoutée est bien différentiée pour maximiser cette marge ? Est-ce que l'entreprise pourra réellement bénéficier d'un effet de volume favorisant sa marge?

Il faut aussi se demander quels sont les repères de l'industrie permettant de valider le bien fondé des plans de la société. Cela concerne les différents ordres de grandeur de la société : chiffre d'affaire, ARPU (chiffre d'affaire par utilisateur), profitabilité, nombre de collaborateurs, etc.

Dans l'Internet, les effets d'échelle sont parfois trompeurs. Pour un site gratuit financé par la publicité, plus son trafic augmentera, meilleurs seront ses revenus publicitaires rapportés au trafic ou aux visiteurs uniques, par le biais d'effets de seuils.

Par contre, dans certains cas, les coûts pourront évoluer encore plus rapidement que les revenus, notamment lorsqu'il s'agit de réseaux sociaux, d'outils de partage d'information, où l'activité va croitre exponentiellement avec le nombre de visiteurs. Ces éléments doivent être anticipés dans la création de son compte d'exploitation.

Thermomètre de l'ARPU

Le calcul de « l'Average Revenue per User » fournit un repère intéressant par rapport aux sociétés existantes d'un secteur d'activité. Et en particulier pour celles qui vivent d'un revenu publicitaire. Le tableau suivant rassemble quelques-uns de ces ARPU pour des éditeurs de logiciels, sociétés Internet, médias et opérateurs télécoms. L'ARPU est ici calculé à partir du chiffre d'affaire annuel de la société ou de l'activité considérée, divisé par le nombre d'utilisateurs. Ce nombre est soit un trafic d'utilisateurs uniques mensuel pour le web, soit un nombre d'abonnés moyen pour les services payants.

Le tableau qui suit date de 2008 et est toujours d'actualité. Il montre la grande disparité des ARPU selon le modèle économique. On constate que les modèles Internet financés par la publicité sont compris entre moins de un Euro et une quinzaine d'Euros par an et par utilisateur mensuel. Et dans un grand nombre de startups modestes, cet ARPU est inférieur à un Euro ! La manière d'augmenter l'ARPU consiste à augmenter la valeur générée : du service – surtout s'il est payant, et de la publicité, si le modèle de services est gratuit. Et plus la publicité sera contextuelle, meilleur sera l'ARPU.

Mix produit et services

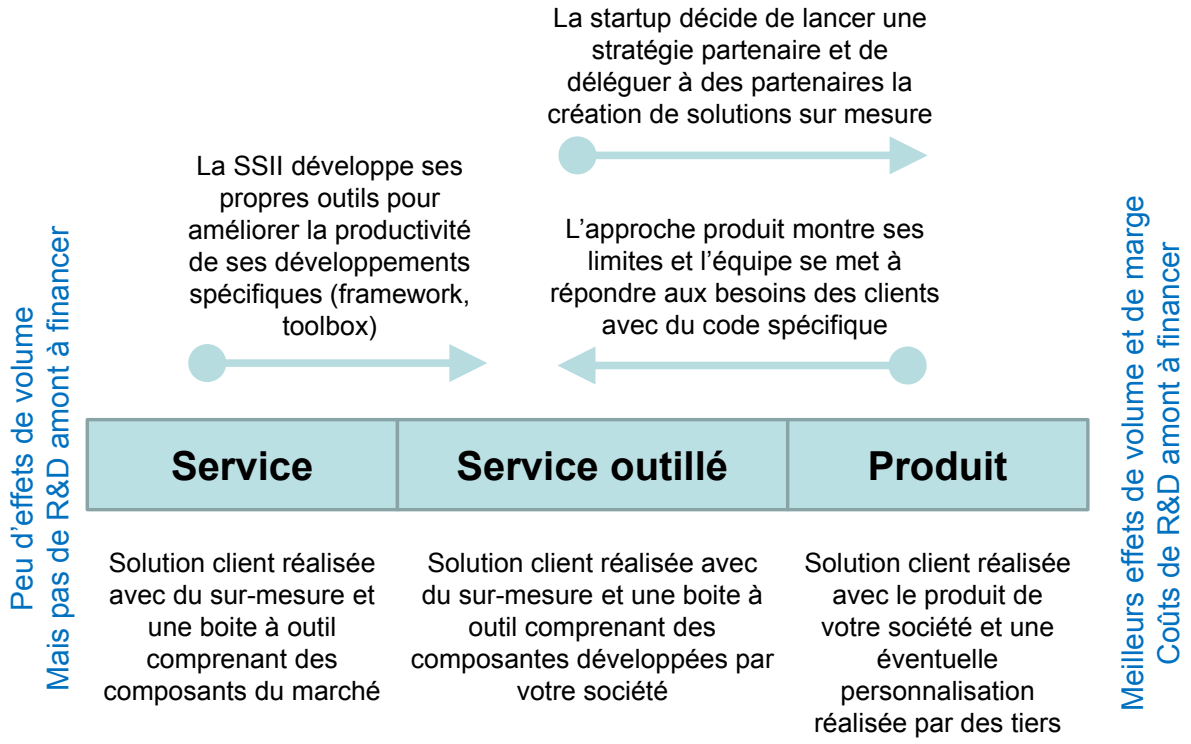
On trouve cette réflexion classique dans le monde du logiciel. Ainsi, un logiciel destiné aux entreprises est-il souvent incomplet et nécessite des développements spécifiques pour être déployé chez un client. Le « time to market » et le manque de moyens poussent la startup à vendre sous forme de service ce qui ne peut pas être intégré dans le logiciel.

Company or business	Years of existence	Revenue / Y (m€)	UU / Mo (million)	Business modèle	Yearly ARPU (Euro)	Yearly ARPU ($)	Résultat opérationnel par utilisateur (€)
SalesForce	9	730	1,1	Paid service	664	909	45
Bouygues Telecom	12	4796	9,3	Paid service	516	722	80
Boursorama	10	272,5	0,590	Paid service	462	633	113
Free	8	1212,4	2,904	Paid service	417	572	77
Time Warner (cable)	36	11646	32	Paid service	364	499	
Canal+	24	1740	5,3	Paid service	328	450	10
Amazon	13	13238	55	eCommerce	240,7	329,7	11,0
Meetic	7	113,8	0,577	Paid service	197	270	5,9
Expedia	13	2202	12	eCommerce	183,5	251,4	36,4
RueDuCommerce	8	312,8	2,5	eCommerce	125,1	171	1,6
TF1	21	1782	14,904	Advertizing	120	164	15
VentePrivée	7	350	3	eCommerce	116,7	160	
M6 (chaîne TV)	21	740,4	6,912	Advertizing	107	147	16
Microsoft	33	43796	950	Software	46,1	63	17
TicketMaster	32	1116	25,8	Mixte	43,3	59	
PriceLine	10	1028	25	Affiliation	41,1	56	4,0
SeLoger.com	7	69,48	1,9	Paid service	36,6	50	15,8
RightMove UK	8	93,8	2,6	Paid service	36,1	49	19
Pages Jaunes	7	402	14	Advertizing	28,7	39	
eBay	13	6340	258	Paid service	24,6	34	6,1
Move.com	10	209	8,5	Paid service	24,6	34	-0,4
Google	10	15271	643,8	Advertizing	23,7	32	7,2
Time Warner (cable advert	36	633	32	Advertizing	19,8	27	
Monster	9	1052	75	Paid service	14,0	19	1,3
Yahoo	13	5087	514,8	Advertizing	9,9	14	0,6
AdenClassified (job)	18	39,7	6	Paid service	6,6	9,1	0,8
AOL (advertizing business c	23	1628	274	Advertizing	5,9	8,1	
MySpace	5	571	110	Advertizing	5,2	7,1	
Autobytel	13	57,9	12	Paid service	4,8	6,6	-1,5
ArtPrice	21	5,3	1,1	Paid service	4,8	6,6	0,5
MaxiMiles	9	17,12	3,984	Affiliation	4,3	5,9	0,8
MSN	13	2346	572	Advertizing	4,1	5,6	-1,6
NotreFamille	7	10,478	2,82	Ad+services	3,7	5,1	0,2
AlloCiné	9	16	4,8	Advertizing	3,3	4,6	
C-NET networks	14	296	131	Advertizing	2,3	3,1	0,1
Craigslist	13	109	50	Paid service	2,2	3,0	
BankRate	25	120	60	Advertizing	2,0	2,7	0,5
Facebook	4	219	120	Advertizing	1,8	2,5	
Doctissimo	8	11,5	7,22	Advertizing	1,6	2,2	0,6
SeniorPlanet	12	3,1	2,2	Advertizing	1,4	1,9	0,3
TechCrunch US Blog	3	2,1	1,5	Advertizing	1,4	1,9	
Google AdWords	10	1	1,35	Advertizing	1,0	1	
SkyPe	6	368	370	Mixte	1,0	1,4	
AuFeminin	9	19,988	23,2	Advertizing	0,9	1,2	0,4
Wikio	2	2,1	10	Advertizing	0,2		
Blinkx	3	9,3	64	Advertizing	0,1	0,2	

Au point que le modèle rencontre rapidement des limites pour l'industrialisation de l'offre, et notamment, le développement à l'international de la startup. Ce modèle de service est souvent incompatible avec un modèle « produit » voire de distribution indirecte.

Mais il est normal pour une startup de démarrer son activité avec un fort mix service car le produit n'est souvent pas encore « sec » et la startup ne dispose pas d'un écosystème formé et motivé pour assurer la part de services nécessaire à son déploiement chez les clients. Partant de là, la startup logicielle doit cependant faire son possible pour progressivement diminuer la part des services dans son activité, surtout si elle vise un marché dont le volume est important. Les effets de levier partenaires seront indispensables pour mener à bien cette démarche d'externalisation des services.

La startup doit alors se demander comment constituer un écosystème de partenaires qui vont assurer tout ou partie des activités de services autour de ses produits. Pour les premiers partenaires et les premiers projets, il faudra apporter ces derniers aux premiers, les former, les soutenir et non pas seulement essayer de les appâter avec un bon taux de remise sur la solution. C'est seulement après un premier projet réussi que le partenaire services va vouloir amortir l'investissement temps et compétences réalisé sur votre société et se lancer dans d'autres projets, et participer à la génération de demande chez ses propres clients.



Dans le même temps, l'activité services interne à la startup doit être rapidement assurée dans une équipe à part qui joue le rôle du premier partenaire service pour la R&D de la startup. Cela pousse à bien organiser la R&D, à définir des APIs pour délimiter ce qui relève du produit ou des extensions réalisées pour les clients. Une roadmap doit être gérée par une personne qui définit ce qui est dans le produit et hors du produit et limite les pressions commerciales pour faire évoluer de manière incessante le produit.

L'activité service peut aussi jouer le rôle de la formation des partenaires et des clients. Dans un monde idéal, cette activité se focalise sur les projets sur les nouveaux produits et avec de nouveaux clients. Et les partenaires prennent le relai aussi vite que possible. Cela peut entrer en contradiction avec des objectifs de rentabilité et de taux d'utilisation des équipes qui vont être assignés à l'activité services de la startup. Aux dirigeants de gérer à vue cette contradiction, en gardant en tête que la startup se portera le mieux avec un écosystème aussi dense que possible, augmentant la capillarité de contact avec les clients.

Plus généralement, les startups ont donc besoin de faire des choix dans leur approche stratégique du client. Est-ce que la valeur ajoutée du produit est bien maximisée dans le mix produit/service proposé? Est-ce que ce mix est compatible avec un développement géographique, un modèle de distribution indirect et avec le volume nécessaire pour amortir les coûts de développement ?

Lorsque le poids des services est prédominant pour mettre en œuvre un projet chez un client et que ce service est réalisé par la startup, on a affaire à ce que l'on appelle du « **service outillé** [23]». A savoir que la startup est avant tout un prestataire de service qui apporte une solution clé en main à ses clients, et qui s'appuie sur des briques technologiques de la startup qu'elle seule est à même d'assembler et mettre en œuvre chez le client.

Le service outillé n'est pas très apprécié des investisseurs qui cherchent de bons rendements financiers à leurs investissements.

En effet, c'est un type d'activité qui croit lentement, qui dépend beaucoup des recrutements, qui se déploie difficilement à une grande échelle géographique. Un investisseur sera donc rassuré si la startup qui démarre au stade du « service outillé » a un bon plan pour en sortir et devenir une entreprise « produit » qui ne dépend plus autant de ses services pour déployer sa solution chez les clients. Ce plan met généralement en œuvre une évolution de la solution pour la rendre plus générique et une stratégie de partenariat permettant de s'appuyer sur des tiers pour réaliser la partie spécifique de la solution.

Est-il censé de se lancer dans le matériel ?

Dans l'électronique de loisirs comme dans les environnements professionnels, se lancer dans la conception et la distribution de matériel numérique est généralement considéré comme casse-cou par les investisseurs potentiels.

En effet, les business models associés présentent des risques conséquents : la difficulté de produire à coût raisonnable en petite quantité au démarrage, tout en préservant des marges correctes[24], le besoin de fonds de roulement (BFR), la concurrence des grands acteurs du secteur de l'électronique de loisir, et la difficulté d'accéder aux canaux de la grande distribution, connus pour leur dureté en affaire.

Rares sont les startups qui réussissent dans ce domaine. Mais quelques acteurs français ont atteint ces dix dernières années la taille critique dans ce secteur, notamment Parrot et ses nombreux produits Bluetooth ou LaCIE et ses différents systèmes de stockage au design épuré, et aussi Modelabs et ses mobiles personnalisés. Dans les offres d'entreprise, on peut aussi citer le cas d'Anévia et de ses serveurs de streaming vidéo ou de Doremi, une société américaine créée par des franco-libanais et qui propose des serveurs de stockage et de diffusion vidéo et audio pour le cinéma numérique. Dans ces deux cas, le matériel est à base de technologie PC et l'essentiel de la valeur ajoutée provient de logiciels propriétaires qui tournent sur une version de Linux.

Alors faut-il abandonner pour autant cette piste ? Par forcément ! La vente de matériel permet de proposer des solutions clés en main aux clients. C'est aussi un bon outil de valorisation – et même de protection - des logiciels et/ou services en ligne qui peuvent être intégrés au matériel. Se lancer dans le domaine présente les mêmes exigences qu'ailleurs, mais renforcées : unicité de l'offre, valeur ajoutée pour le consommateur, rapport qualité-prix, mix marketing pour toucher les clients. Le modèle de vente idéal est le modèle marque blanche via des industriels qui vont pouvoir générer du volume par leurs canaux de distribution. Mais cela peut être des industriels du marché à la recherche de solutions innovantes.

---

[23] Ce n'est pas spécifique à l'édition de logiciels traditionnelle. On trouve aussi cela dans certaines activités Internet, voire dans l'ingénierie traditionnelle.

[24] Il faut que le coût de fabrication soit au maximum de la moitié de son prix de vente par la startup.

Les modèles dits de « subsidizing » sont également intéressants, où comme dans les mobiles et les set-top-boxes, le coût du matériel est financé par la part d'un abonnement mensuel à un service. Ce sont souvent les opérateurs télécoms et de contenus qui pratiquent ces modèles. Ils sont très courtisés par de nombreuses startups et il y a très peu d'élus !

La startup qui se lance dans le matériel a besoin de plus de capitaux, notamment pour financer son BFR. Mais aussi pour créer les moules - souvent nécessaires pour obtenir un bon design - et démarrer la production en sous-traitance. Les investisseurs potentiels seront attentifs à la maitrise de la production industrielle comme à celle du marketing et des moyens de distribuer l'offre.

Barrières à l'entrée

Grand classique des questions posées par les investisseurs potentiels aux startups : quelle est votre barrière à l'entrée ? Comment y répondre ?

Dans les produits industriels et les logiciels, celle-ci est souvent technologique et peut s'appuyer sur des brevets ou le secret industriel. Cela empêchera les concurrents d'inonder le marché avec une solution équivalente à la vôtre. En théorie.

Mais la barrière à l'entrée peut revêtir d'autres habits, notamment dans le monde de l'Internet. C'est tout d'abord simplement la vitesse et la qualité d'exécution qui feront la différence. Plus rapidement une base installée sera constituée, plus difficile sera la tâche du concurrent, surtout si il est difficile de changer de solution. C'est particulièrement valable si la croissance du service Internet s'accompagne de la génération d'un stock de contenus dont la valeur s'accumule avec le volume.

Ensuite, il y a la capacité à créer un écosystème autour de sa solution-plate-forme. Plus il sera dense et plus vos partenaires auront investi du temps sur votre technologie, moins cela leur laissera de temps pour le faire chez vos concurrents.

Dernière barrière l'entrée, qui est aussi liée à la rapidité : être le premier ou l'un des premiers projets d'une catégorie à lever des fonds importants auprès des capitaux-risqueurs. Une fois que les principaux projets sont financés, les VCs passent généralement à autre chose et cela limite les capacités de financement des projets « me-too ».

Quelle que soit la forme de la barrière à l'entrée : propriété intellectuelle, rapidité d'exécution, qualité de la solution, financement, écosystème, elle devra être clairement énoncée vis-à-vis de vos investisseurs potentiels.

Quid du copycat d'un succès étranger ?

Dans l'Internet, c'est un scénario qui a fait réussir quelques entrepreneurs. Ceux-ci ont repris assez tôt un succès émergent, surtout américain, pour le transposer en France, avant que l'américain ne s'y développe. Le concept peut fructifier en France et même donner lieu à une extension européenne. Au bout d'un certain stade, l'américain, s'il est devenu leader mondial, est tenté de racheter ce « copycat » français ou européen.

Ce scénario fonctionne mieux lorsque le service déployé en France a une composante « socio-centrée » dépendante du pays, et s'il n'y a pas trop de startups qui se lancent dans la bataille. On peut citer le cas de Meetic créé en 2001, en s'inspirant plus ou moins de Match.com, créé en 1995 aux USA. Au point d'aller plus loin que le modèle habituel puisqu'en 2009, Meetic a racheté les activités européennes de Match.com, et non le contraire !

Il n'y a pas de honte à créer un copycat, surtout en l'améliorant. La plupart des innovations sont de nature incrémentales et s'appuient sur un état de l'art. Les copycasts en font naturellement partie. Mais votre aura médiatique sera meilleure si votre innovation est la plus radicale possible… une fois le succès atteint !

Effets de levier commerciaux et marketing

Une startup sous-estimera souvent la difficulté de créer une « surface de contact clients » et s'étonnera que son produit ne soit pas acheté alors qu'il répond bien à un besoin et qu'il a même bénéficié d'une couverture presse de bon niveau. C'est lié à plusieurs éléments : le client est submergé d'offres et doit en permanence faire des arbitrages, l'image mentale qu'il se fait des nouveautés du marché est souvent très floue, et le passage du « nice to have » au « must have » est affaire de temps.

D'une manière générale, il faut trouver les bons effets de levier pour démultiplier efficacement les efforts de génération de notoriété de l'entreprise, de prospection et de vente.

Ces effets de levier sont particulièrement recherchés par les investisseurs dans les business plans car ils conditionnent la rapidité de la croissance de la société.

Il ne suffit pas d'ajouter des commerciaux dans un tableau Excel. Il faut définir une stratégie de vente ou d'influence indirecte, un marketing éventuellement viral (dans le business to consumer), un marketing d'influence et des partenariats pour améliorer à la fois la visibilité et la distribution de son offre. Et recruter des partenaires ne sera pas forcément plus simple que l'acquisition de clients. Il faudra créer un discours bien étudié à leur attention pour qu'un investissement temps dans votre société en vaille la peine pour eux.

Quel niveau de différentiation ?

Dans les technologies de l'immatériel, comme partout ailleurs, les mêmes idées germent dans les esprits en parallèle partout dans le monde. Dans chaque secteur, des dizaines de sociétés se créent simultanément ou séquentiellement avec le même objectif.

Se pose alors la délicate question de la différentiation. Ou plutôt du niveau de la différentiation d'une entreprise nouvellement créée. Le plus souvent, surtout dans le web 2.0, on constate que la différentiation des projets est insuffisante pour créer un sérieux impact sur le marché.

La différentiation s'effectue généralement sur ou une ou plusieurs dimensions : les fonctionnalités, le prix, la rapidité de mise en œuvre, l'ergonomie, la qualité de la relation client tout comme la rapidité de pénétration du marché

Plus le marché est établi, plus il y aura de leaders établis, plus cette différentiation devra être élevée.

Ecosystème et plateforme extensible

Dans le monde de la high-tech, que ce soit pour du logiciel, de l'Internet ou du matériel, la notion d'écosystème est clé. Une startup doit rapidement créer une offre qui attire des sociétés tierces qui vont y ajouter de la valeur. Pour ce faire, il faut que les produits soient extensibles et architecturés pour. Il est donc impératif de bien aligner les exigences business d'un écosystème dense et ciblé avec l'architecture technique des produits. Et il faut l'accompagnement marketing et commercial pour entretenir cet écosystème.

Dans l'univers de l'innovation, j'ai tendance à classer un peu arbitrairement les produits et sociétés en trois catégories :

- Les **feature companies** : ce sont les sociétés, en général petites, qui proposent un produit basé sur une fonctionnalité unique et très simple et qui souvent complète un produit ou une plateforme existante. Ils profitent ainsi de la diffusion de la plateforme sous-jacente. Il est rare que ces sociétés aient une grande taille. On y trouve les éditeurs d'add-ons pour les grands logiciels du marché comme Photoshop ou Outlook, les éditeurs de shareware tout comme la myriade de petits éditeurs d'applications mobiles pour iPhone ou pour Facebook. Dans les startups Internet, cela peut concerner les sociétés qui se lancent avec une idée très précise (étroite) de scénario uti-

lisateur, comme par exemple : « je vais permettre aux utilisateurs de noter les photos qu'ils prennent ». C'est typiquement une fonction qui mériterait d'être intégrée dans un système plus large de partage de photo. Si elle peut être fournie de manière externe pourquoi pas, mais s'il faut recréer de toutes pièces un produit ou une plateforme sous-jacents à la fonction, cela va couter bien trop cher. Bref, en général, la place de *feature company* n'est pas très enviable et il est bon de passer aux étapes suivantes dès que possible.

- Les **product companies** : ces sont les sociétés qui proposent des produits qui se suffisent à eux-mêmes et ne dépendent pas d'une plateforme particulière – on dirait « propriétaire » - pour pouvoir être utilisés. Mais il existera toujours une certaine forme de dépendance : le Segway a besoin de trottoirs et de prise électrique pour être recharchés, deux éléments assez standards. Un casque hifi a besoin d'une prise mini-jack sur un appareil électronique, aussi très standard. Les jeux de Zynga tournent sur toutes les plateformes et se suffisent à eux-mêmes. Groupon est une solution qui certes dépend des marchands mais qui n'a pas besoin de produits tiers pour être complète.
- Les **platform companies** : ce sont les sociétés qui proposent des produits extensibles et dont la valeur augmente avec la richesse de ces solutions tierces. Parfois même, leur valeur est nulle sans ces extensions. C'est le cas des microprocesseurs, qui dépendent des systèmes d'exploitation et de ces derniers qui dépendent de leurs applications. Des produits deviennent des plateformes lorsque la société décide d'exposer des interfaces et de permettre à des sociétés tierces de les compléter. Ce n'était pas le cas de l'iPhone dans sa première version mais avec la création de l'appstore, le smartphone d'Apple est devenu une plateforme. Et une plateforme qui est ensuite devenue cross-devices en supportant à la fois des smartphones, des tablettes et l'univers télévisuel (avec Apple TV). Idem pour Android. Amazon et eBay sont aussi des plateformes, le premier l'ayant été le jour où il a permis à des marchands d'y installer leur boutique, et évidemment avec leur plateforme de SaaS. Les sociétés qui maitrisent une plateforme sont en général des « nœuds d'écosystèmes » capable de capter une forte part de la valeur de leur industrie. C'est une position enviable mais il y a peu d'élus dans chaque secteur d'activité.

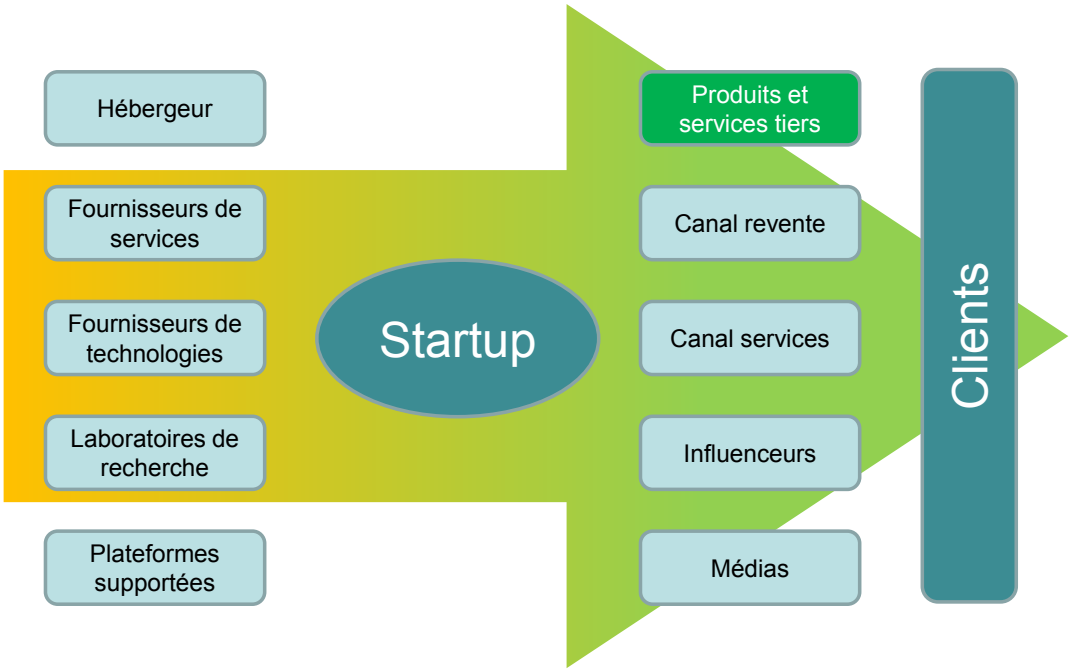
Cette formalisation de la structure d'une offre produit par rapport à son écosystème est assez connue. Dans l'univers de l'Internet, fait de « web services », « software as a service » et autres APIs, les startups ont bien compris l'intérêt de se positionner comme plateforme et pas simplement comme produit.

Résultat : c'est une foire d'empoigne ! Toutes les startups proposent leurs API et cherchent à recruter des services tiers. En général, on recrute facilement ce qui est plus petit que soi. Et pour les gros, il faut plus ou moins faire le boulot soi-même. Un délicat équilibre !

Par où commencer et comment s'y prendre lorsque l'on démarre ? Comment par exemple initialiser une « approche développeurs » et attirer des contributeurs – commerciaux ou bénévoles – autour de son offre ?

Il va donc falloir identifier d'abord les produits et solutions tiers indispensables pour enrichir la valeur de votre offre. Faire une cartographie de ces acteurs. Identifier ceux qui seront faciles à attirer dans votre giron et ceux pour lesquels un effort particulier sera nécessaire. Il faudra bien architecturer son logiciel ou service web pour permettre son extension par ces tiers.

Dans les « slides de backup » d'une présentation, il peut être utile de créer un schéma présentant l'articulation de son écosystème. Et en faisant bien la distinction entre l'écosystème « amont » qui comprend les partenaires et fournisseurs qui aident à créer le produit ou le service, et l'écosystème « aval » qui permet de toucher les clients et de diffuser son offre de manière directe (vente, services) ou indirecte (influence, notoriété).



Prospective et veille concurrentielle

Elle est souvent correcte chez les créateurs d'entreprise, mais pas suffisamment pour savoir par exemple ce qui se trame chez d'autres sociétés équivalentes également en « early stage ». Le réflexe classique des entrepreneurs est de sous-estimer leur concurrence pour se rassurer, et aussi, de l'envisager de manière trop étroite. L'information est de plus brouillée par les signaux trompeurs souvent émis par les concurrents, surtout dans la mesure où la plupart, lorsqu'ils ne sont pas côtés, ne respectent pas leurs obligations de publication de comptes[25].

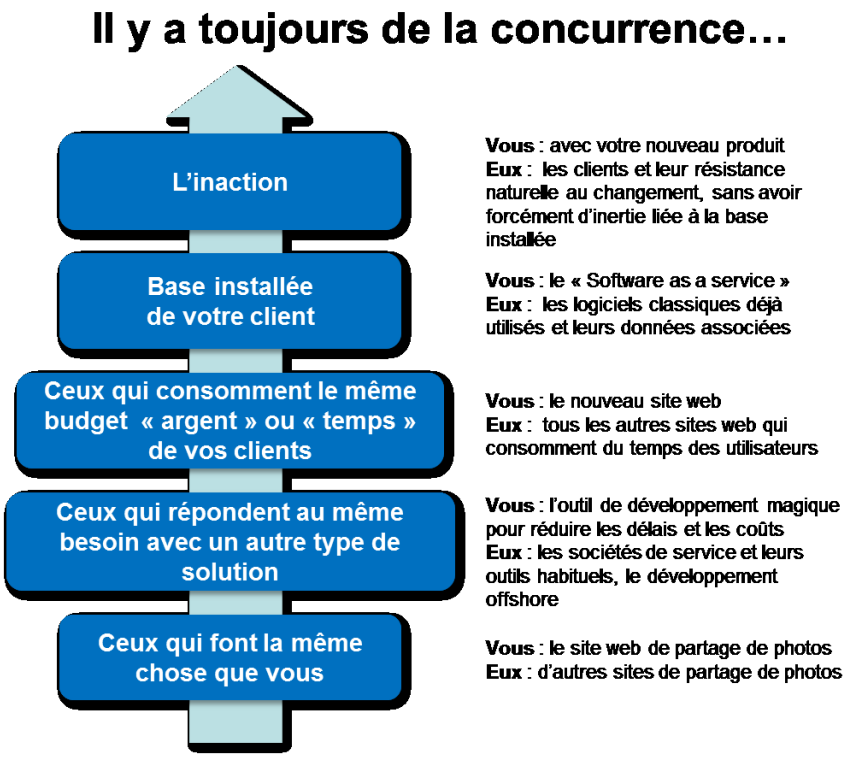
L'entrepreneur est souvent partagé entre le désir de bien positionner son offre dans un univers concurrentiel dense, au point de rendre cela illisible avec un quadrant style Gartner trop touffu, et celui de se considérer comme unique, et sans concurrence. Dans les faits, il y a toujours une concurrence, qui va de ceux qui ont eu la même idée quelque part dans le monde jusqu'à la base installée de vos clients potentiels ou leur simple passivité.

N'oubliez pas que le fait d'avoir un grand nombre de startups concurrentes de votre activité ne valide pas le marché pour autant. En effet, ces startups n'ont peut-être pas encore trouvé leur point d'équilibre ni la manière d'aborder avec succès le même marché que celui que vous convoitez !

[25] Une société enregistrée se doit de publier ses comptes de manière annuelle. On peut les consulter souvent de manière payante sur des sites spécialisés comme http://www.societe.com. La plupart des startups ne le font pas et ne respectent ainsi pas la règlementation. Elles le font lorsqu'elles deviennent cotées en bourse, car cette obligation-là y est incontournable.

L'entrepreneur opère ainsi dans un monde incertain et où l'information est souvent partielle voire inexistante sur ce que font les concurrents.

Les concurrents les plus dangereux sont parfois dans des activités adjacentes et non identiques à celles de la startup. Dans l'Internet, ce sont les sites qui « prennent » du temps aux utilisateurs, dans les entreprises, ce sont les sociétés qui font consommer au client un budget donné. Etc. Il vaut mieux avoir une vision large de la notion de concurrence. C'est d'ailleurs l'un des moyens d'éviter de se faire dépasser et il est tout aussi valable pour les grandes entreprises. On peut ainsi prendre en compte de manière large les organisations que la nouvelle offre va gêner, notamment en cas de changement de chaine de valeur, de désintermédiation ou de réintermédiation.



Il est sinon difficile d'accéder à des listes de référence de startups[26]. Le réseau et la connaissance des VCs du marché doivent aider à connaître la réputation et les caractéristiques des projets concurrents. Il est aussi critique d'effectuer une veille technologique à l'échelle mondiale et pas seulement à l'échelle française. Même si la startup n'aborde pour commencer que le marché français.

Si le marché décolle, un concurrent étranger peut très bien s'implanter en France et menacer sérieusement les acteurs locaux. D'autant plus que les acheteurs français sont parfois plus séduits par les acteurs étrangers, surtout nord-américains, au détriment des acteurs français, jugés trop fragiles. C'est particulièrement vrai dans les logiciels d'entreprises.

Au-delà de la veille concurrentielle se pose la question de la prospective. Il y a certes quelques cabinets de conseil spécialisés dans ce domaine-là et d'autres qui surveillent les dépôts de brevets.

C'est aussi le rôle des missions scientifiques dans les ambassades de France, et des missions économiques, rattachées à UbiFrance. Elles publient des rapports qui peuvent être intéressants. UbiFrance propose même des missions de veille personnalisée aux entreprises.

---

[26] Cf cet article « Le business des bases de données de startups », paru en avril 2010, sur mon blog : http://www.oezratty.net/wordpress/2010/business-bdd-startups. Ainsi qu'une liste d'annuaires de startups à la fin du document.

Le point clé d'une bonne veille est de détecter non pas seulement les signaux provenant de la recherche scientifique ou des dépôts de brevets, mais également ceux qui sont d'ordres économiques, législatifs et sociétaux. Certaines tendances sont faciles à prévoir, comme le renchérissement du coût des transports, la question alimentaire et les contraintes environnementales. Du côté sociétal, on pourra s'intéresser aux tendances dans le management, dans le comportement des jeunes, ou dans les évolutions de l'enseignement.

Et évidemment, on surveillera aussi le domaine législatif et réglementaire. Tout dépend de votre business !

Du côté des outils, on pourra commencer par utiliser un lecteur de flux RSS[27] en sélectionnant les blogs et sites pertinents par rapport à son activité, complétés de flux RSS générés par des recherches sur mots clés dans des agrégateurs comme Google News ou Wikio.

Faut-il avoir peur des grands ?

Question souvent entendue dans des réunions de sélection de projets : « *qu'arriverait-il si Microsoft (ou Google, ou ...) se lançait dans un tel projet ?* ». Avec le spectre de la destruction immédiate de la startup.

Beaucoup ont en tête l'histoire de Netscape ou de Real Networks, souffres douleur de la concurrence acharnée de Microsoft à la fin des années 1990.

Malgré tout, les grands groupes du logiciel et de l'Internet sont de plus en plus lents à la détente pour innover. Ils dépensent plus d'énergie à protéger leur business existant (leurs « vaches à lait » dans le jargon des économistes) qu'à en créer de nouveaux avec des moyens substantiels.

Les grandes organisations innovent généralement plus lentement que les petites. Celles qui innovent le plus sont souvent organisées pour acquérir rapidement des startups et intégrer leur activité dans leur portefeuille de produits. Deux exemples sont éloquents : Cisco pour les réseaux et Google pour l'Internet dont une majeure partie de l'offre provient d'acquisitions et non des développements internes.

Donc, pour une startup réellement innovante capable d'exécuter rapidement son plan, il pourra lui arriver de se trouver en concurrence frontale avec un grand acteur du logiciel ou de l'Internet, mais un peu plus souvent avec d'autres startups du même secteur et d'être une cible pour une acquisition potentielle par un grand groupe. Dans ce cas là, il s'agit d'être la mariée la plus belle.

On peut aussi facilement surestimer les forces des grands acteurs, notamment dans leur capacité à activer leurs équipes vente et marketing sur le terrain sur des offres marginales dans leur catalogue. Une exception : les ventes aux grandes entreprises ou le label « grand acteur » les favorise très souvent au détriment des startups, même si leur offre est techniquement et/ou commercialement inférieure. Dans le grand public, ces considérations entrent par contre moins en jeu et le marché y est plus ouvert.

Il faut néanmoins se protéger juridiquement dans les relations avec ces grands groupes. Ils peuvent être intéressés par votre idée et la faire réaliser par d'autres si elle est mal protégée !

Modèle de « Lean Startup »

Le modèle de « lean startup » a été créé par Eric Ries, co-fondateur et CTO de IMVU, puis de la société de conseil « The Lean Startup » et auteur du blog « Startup Lessons Learned ». Il s'agit d'une méthodologie de démarrage de startup qui s'appuie sur le test rapide et continu de ses concepts et de ses produits auprès des clients associé à la méthode de développement agile (Agile Development).

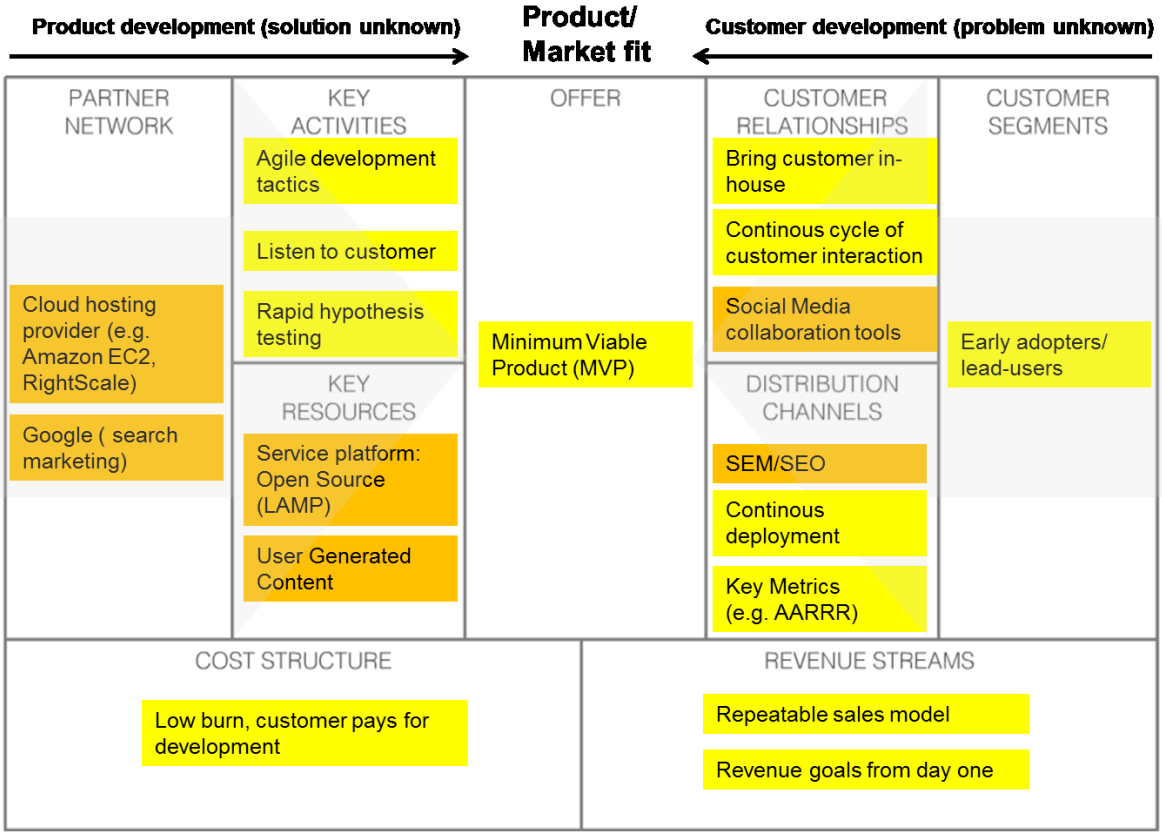
Le modèle part du principe que les principaux échecs de startups proviennent plus de la difficulté à trouver des clients intéressés par leur offre que par la création du produit ou du service. Les startups qui réussissent seraient celles qui adaptent le plus rapidement leur offre aux besoins de clients réels.

La méthodologie requiert donc un contact permanent avec ses premiers clients, permettant d'obtenir du feedback à la volée sur l'usage qu'ils font du produit, souvent en beta test. S'ensuit une évolution rapide du produit pour bien répondre aux besoins des clients. On y retrouve des principes de Geoffrey Moore dans « Crossing the Chasm » qui date de 1997. Sachant que le processus demande

[27] Pour le choix d'un lecteur RSS, voir ce banc d'essai : http://www.oezratty.net/wordpress/2008/banc-dessai-jour-de-lecteurs-rss/.

une capacité à faire de véritables produits génériques et à répliquer son modèle de vente, sans s'enfermer dans un modèle de « service » où, à force d'écouter ses clients (entreprises), on ne fait que des projets sur mesure. Il faut donc une véritable compétence de « program management », déjà décrite dans ce document. Il doit aussi s'inscrire dans une véritable vision d'entreprise, une bonne compréhension des attentes du marché et ne pas relever simplement de l'innovation incrémentale.

La méthode s'appuie aussi sur des plateformes logicielles open source ou de SaaS (software as a service) dites de « commodité », et qui présentent l'avantage d'être peu couteuses et rapides à mettre en œuvre. Mais à la limite, cet aspect est relativement secondaire. On peut faire du « Lean Startup », quelle que soit la technologie employée, et pas seulement dans le domaine du logiciel.



Lean Startup Business Model Pattern, Tor Grønsund http://bit.ly/LeanBizMod. Adapted from the Business Model Ontology (Alex Osterwalder), the Lean Startup (Eric Ries) and Customer Development (Steve Blank).

Marketing et vente

Avec le financement, le marketing et la vente sont le carburateur de la croissance. Et aussi un gros point faible de nombreuses startups du numérique en France.

En b-to-b (marché entreprise), il est critique de bien les organiser pour générer rapidement des ventes, si possible en créant des références clients qui vont servir à la fois à payer les salaires et à alimenter le marketing.

En b-to-c (marché grand public), le marketing et la communication prédominent pour attirer les consommateurs. Il faut à la fois un bon produit (le savoir-faire) et le faire connaitre (le faire-savoir).

Même si le fait d'avoir un très bon produit simplifiera grandement la tâche du marketing et de la communication[28].

[28] Contrairement à ce qui peut être affirmé par Fred Wilson aux USA selon qui le marketing s'adresse aux entreprises qui ont un mauvais produit ! On a toujours besoin de marketing et de communication pour faire connaitre et adopter son produit. Le niveau de qualité du produit est d'ailleurs lui-même un élément du mix marketing. http://fr.techcrunch.com/2011/03/01/fred-wilson-le-marketing-sadresse-aux-entreprises-qui-ont-un-mauvais-produit/. Par contre, un bon produit pourra certainement diminuer les couts marketing.

Nécessités et limites des études de marché

Par Anne Ricaud, de Market Solutions Consulting

Les études de marché initiales sont essentielles et - si elles sont bien faites -, la startup doit être en mesure grâce à elles :

- De valider l'intérêt de sa nouvelle offre de produits/services auprès de cibles clients identifiées.
- D'évaluer son potentiel business en situant son marché réel et réellement accessible (le bon zoom marché), la demande potentielle client et les leviers/freins à l'investissement associés.
- D'adapter le contenu et la forme de son offre de produits/services et son modèle économique.
- D'identifier ses cibles clientèles prioritaires, sa stratégie d'accès au marché, ses partenaires grâce à une bonne cartographie de son écosystème amont et aval et de ses acteurs concurrents et partenaires potentiels.
- De savoir positionner son offre de manière différenciée par rapport à son marché, ses clients et la concurrence directe et indirecte.
- D'identifier les messages et circuits d'influence prioritaires.

On le voit, il s'agit de bien plus qu'un simple chiffrage d'un potentiel d'affaire sur un marché donné ! Grâce à ce type d'étude, la startup sait où elle doit aller en priorité, comment et avec quelle offre pour satisfaire des clients tout en se différenciant et en étant rentable.

Mais ces études initiales menées en cours de développement de l'offre (souvent en phase démonstrateur/prototypage ou plus en amont en phase de spécifications) ne suffisent pas à concrétiser un projet innovant et à maximiser ses chances de réussite sur le marché.

Il faut pouvoir transformer ce projet innovant en solution complète, finalisée et vendable et cette nouvelle offre produit/service en un business concret.

La finalisation de l'offre et sa concrétisation marché requièrent méthode et outils spécifiques, notamment ceux du product management/marketing produit et du business développement (développement commercial de nouvelles activités).

Parmi les questions à se poser (dont nombre sont évoquées dans ce guide) : que mettre – ou pas - dans le produit/service par rapport aux besoins clients et aux offres existantes ? Comment en faire une solution complète pour répondre au besoin et pas un « bout de solution » ? Comment délimiter le produit et le service associé, notamment de personnalisation ? Que faire en interne ou externe ? Comment structurer l'offre et son modèle économique ? Que faire en gratuit ou payant ? Comment évaluer la rentabilité de la solution ? Comment suivre son développement ? Comment définir la stratégie et les actions marketing et commerciales ? Comment planifier le lancement ? Comment mettre en place des partenariats commerciaux efficaces ? Comment développer la notoriété, l'adoption et les ventes initiales ?

Au final :

- Une étude initiale est clé pour une startup et elle doit permettre de valider l'intérêt de l'offre prévue et l'opportunité business, d'affiner le contenu de cette nouvelle offre et de la positionner de façon différenciante et de définir une stratégie et des actions marketing et commerciales pour accéder efficacement au marché et le développer.
- Une bonne étude ne suffit pas pour réussir. La finalisation de l'offre et sa concrétisation marché requièrent méthode et outils spécifiques, notamment celles du product management/marketing et du business development.

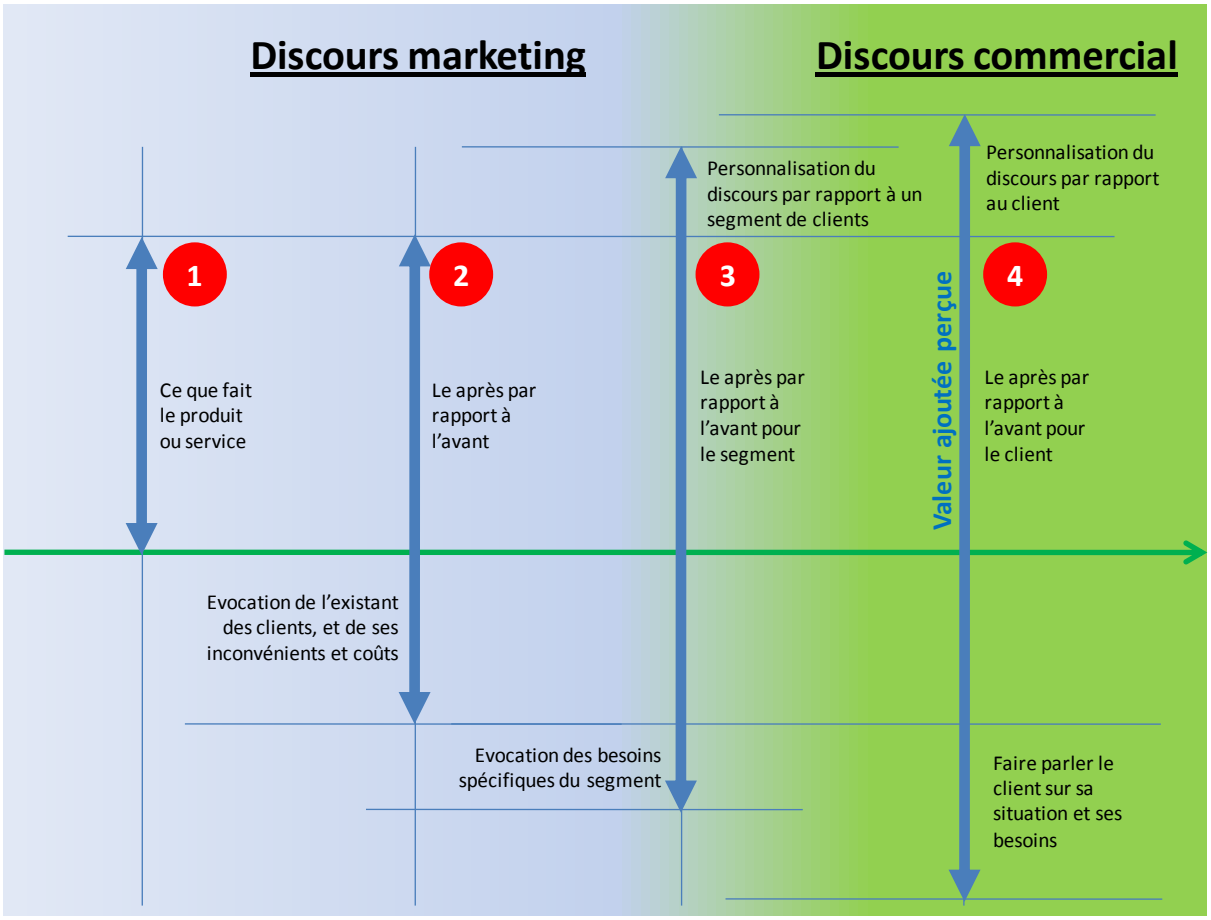
Dans tous les cas, il faut faire preuve de bon sens. Définir son marché cible, sa segmentation, son offre, sa « business value » (les bénéfices de l'offre), la différentiation par rapport à la concurrence, et la tarification. Les analyses et études de marché sont là pour conforter l'approche. Elles sont surtout valables pour les innovations incrémentales. Les innovations de rupture sont rarement facilement évaluables avec des outils traditionnels.

Le marketing n'est pas une science exacte et on ajuste souvent le tir au gré de l'expérience. Il faut accepter l'incertitude, et en même temps rationnaliser son approche, surtout pour cibler un marché avec l'offre adéquate.

Du côté des ventes, l'objectif à terme est de créer un processus répétable, avec des économies d'échelle. Cela ne fonctionne pas toujours au premier coup car son offre n'est pas toujours bien stabilisée. Les premières ventes sont expérimentales et gérées par les fondateurs. Elles permettent de valider le produit et de le faire évoluer (si possible sans tomber dans le piège du service outillé, ou la startup a du mal à préserver le côté générique de son produit et donne trop dans le service pour le personnaliser en fonction des besoins de chaque client). Une fois qu'on a stabilisé l'ensemble au niveau du produit et du processus de vente, la startup peut commencer à recruter des commerciaux voir un directeur des ventes[29].

Vendre la valeur

Avant même toute stratégie de vente et de marketing, il faudra peaufiner son discours, son « pitch de vente ». Le tester, le tester à nouveau et sans cesse l'améliorer. C'est un travail de longue haleine. Bien entendu, il faut une ou plusieurs présentations de type Powerpoint. Tout comme une brochure synthétique de l'offre (hors business pur Internet).



Il y a plusieurs manières de structurer son discours de vente. En approche client directe, certaines méthodes consistent à mettre en évidence un manque ou des difficultés existantes, des pertes de chiffre d'affaire ou des surcoûts dans l'entreprise cliente. On remue un peu le couteau dans la plaie en faisant parler le client de ces aléas[30]. Et ensuite, on plante le décor avec son offre. Et celle-ci de-

[29] Ce processus est très bien expliqué ici : http://steveblank.com/2010/09/13/job-titles-that-can-sink-your-startup/.

[30] Cette technique s'appelle « Spin Selling » et a été documentée par un certain Neil Rackham. Voir http://www.amazon.com/SPIN-Selling-Neil-Rackham/dp/0070511136.

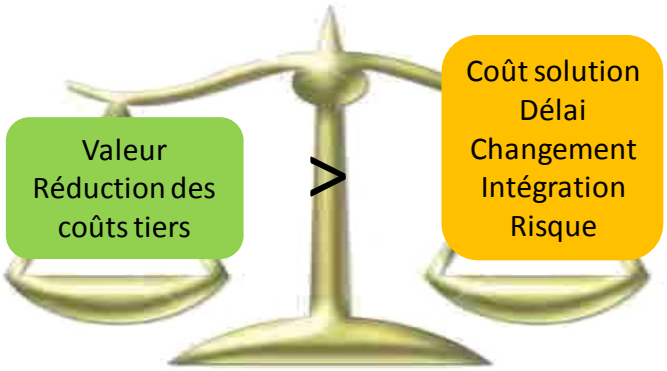
vra mettre en évidence d'un côté un bénéfice clair, une valeur aussi chiffrable que possible, et de l'autre, un coût bien inférieur.

Le schéma ci-dessus montre visuellement les bénéfices d'un discours qui créé bien le contraste entre l'existant des clients et la solution proposée.

- Le cas 1) correspond à la présentation de la solution es-abstracto, sans évocation du client et de ses besoins. Ce cas est plus fréquent qu'il n'y parait. L'efficacité est plutôt moyenne.
- Le cas 2) correspond à la présentation préalable de la situation existante des clients avec les problèmes qu'elle génère en termes de complexité, de temps perdu, de coût. La valeur ajoutée perçue est évidement plus élevée.
- Dans le cas 3), le discours sur la situation existante et sur la solution est plus spécifique car personnalisé pour chaque segment client visé. Cette technique s'applique comme les précédentes dans les discours marketing (communiqué de presse, brochure, site web, séminaire).
- Le dernier cas 4) est celui de l'approche commerciale directe face à un client. Le mieux à faire consiste à faire parler son client avant de vendre son offre. Et de le questionner sur sa situation existante, ses difficultés, ses besoins. Ensuite, le discours sur la solution peut être personnalisé. C'est dans ce cas que la valeur ajoutée perçue est la plus forte, sans compter la confiance qui est générée par un contact humain direct.

La perception du client devra être comme sur cette balance (*ci-contre*): la valeur économique de la solution devra être de loin plus importante que son coût global, ce qui intègre le délai de mise en œuvre, le changement induit chez le client, les questions d'intégration et évidemment les notions de risques. Le point le plus difficile à traiter étant sûrement le risque de choisir une startup. On minimise ce risque perçu avec un bon financement, de bonnes références clients, et une capacité pour le client à substituer l'offre par une autre.

Très souvent, le risque est minimisé chez le client par la mise en place d'un « pilote » qui testera les capacités de l'offre. Dans ce cas, il faudra prendre gare à être aussi proche que possible de l'opérationnel et du business du client, sinon, le pilote va se fondre dans la masse et ne pas déboucher sur une vente. De plus, il faut aussi tout faire pour vendre le pilote. Les grands clients français ont une propension à vouloir obtenir ces pilotes à l'œil, aux frais du fournisseur. Ce genre de client est à éviter, sauf s'il est inévitable !



En tout état de cause, votre solution doit résoudre un problème bien identifié chez vos clients, et qui empêche quelqu'un d'identifiable de dormir ! Si vous avez une belle technologie à proposer mais un problème à résoudre pas bien défini, il faudra revoir votre copie !

Cycle de vente

Un cycle de vente intègre les tactiques marketings, commerciales et de services qui permettent de faire avancer le client étape par étape de l'ignorance complète par rapport à votre offre jusqu'à son achat et son renouvellement.

Chaque étape doit répondre à des objectifs clairs et si possible mesurables :

- **Notoriété** : c'est la première étape où vous exploiter les outils de communication vous permettant de vous faire connaitre. Si vous proposez une innovation de rupture, il faudra lourdement

investir ici pour faire découvrir l'innovation elle-même. L'objectif ici est d'envoyer des messages en « tir croisé » via plusieurs supports différents et avec une forte répétition et rémanence dans le temps pour qu'au bout d'un certain temps, les clients potentiels dans vos cibles prioritaires aient mémorisé ne serait-ce que votre existence et la nature de votre offre. On va d'abord utiliser des relations presse et influenceur, un moyen très abordable pour se faire connaitre. On combinera ses propres sites Internet (celui de la startup et son blog) et un bon SEO pour se faire découvrir sur Internet. Et on investira graduellement dans diverses formes de publicité payante sachant que la publicité sert aussi à faire avancer le client dans les étapes suivantes du cycle de vente. Hors Internet, cette étape peut aussi comprendre l'intervention dans des conférences et séminaires comme la présence dans des salons professionnels. Sachant que ces tactiques jouent aussi un rôle dans les autres étapes du cycle de vente. La présence dans un salon professionnel sert ainsi aussi d'outil de fidélisation ou d'upselling.

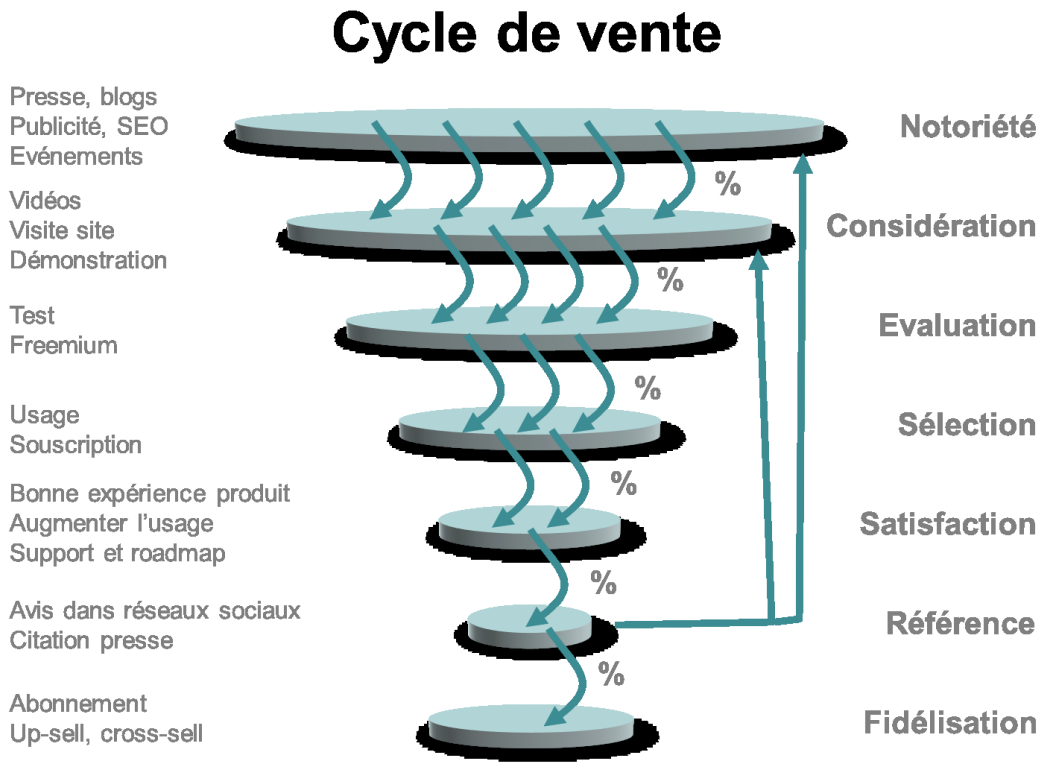
- **Considération** : ce sont les tactiques qui permettent de prendre le client par la main pour lui faire découvrir votre offre de plus près et l'amener à considérer son évaluation voire directement son usage et/ou son acquisition (dans le cas où l'offre est payante). C'est là que l'on va mettre en œuvre toutes les formes de promotion avec un site web bien structuré, des vidéos de démonstration et diverses formes de documentation marketing facile à consulter et/ou télécharger (surtout en btob).
- **Evaluation** : tout ce qui va faciliter le test de l'offre sera ici mis en œuvre : version d'évaluation gratuite pour un logiciel, inscription rapide pour un service en ligne, téléchargement gratuit d'une version « light » pour une application mobile, et autres tutoriaux, et aussi d'une FAQ. Il faut prendre l'utilisateur par la main ! Dans de nombreux services en ligne, l'étape de la considération et de l'évaluation sont gérées simultanément. Parfois, en brulant les étapes car ce n'est pas parceque vous poussez quelqu'un à s'inscrire rapidement dans votre service qu'il va en découvrir les facettes intéressantes pour lui.
- **Sélection** : c'est le « closing », à savoir l'usage (dans un service gratuit), ou l'achat (pour une offre payante). La simplicité des moyens de paiement est ici clé pour les services en ligne. En mode btob, cette étape du cycle de vente peut devenir très longue. Il faut négocier les prix avec le client voire avec son service achat, signer un contrat, voire impliquer son avocat d'affaire.
- **Satisfaction** : la vente ne s'arrête pas là. C'est même maintenant que tout commence ! Il faut que votre client obtienne une expérience utilisateur positive de votre produit ou service. Il faut en développer l'usage. Un réseau social ne se contente pas d'avoir des utilisateurs enregistrés, il se préoccupe ainsi du temps passé par jour par chaque utilisateur sur son site. C'est dans cette étape que l'on identifie les inévitables lacunes fonctionnelles et les bugs de son offre. Il faut alors mettre en place le support technique adéquat et injecter dans la roadmap les attentes clients. Et communiquer sur les évolutions de son offre de manière régulière.
- **Référence** : une fois que l'on a des utilisateurs satisfaits, certains vont pouvoir servir de caisse de résonnance pour recruter d'autres clients. En btoc, cela peut prendre la forme de parainnage, et de viralité telle que celle qui est souvent pratiquée dans les réseaux sociaux où l'on invite ses amis d'un réseau donné à s'inscrire dans un autre réseau. En btob, cela prend la forme plus traditionnelle de la « référence client communicable » que vous utilisez dans vos supports de présentation voire sur votre site web avec des études de cas documentées. Elles inspireront confiance et vont créer un effet d'entrainement. La configuration magique intervient lorsque la machine s'emballe comme un réacteur nucléaire et autoalimente le début du cycle de vente. Cela se mesure avec la proportion de clients nouveaux qui entrent dans les premières étapes du cycle de vente grâce à cette viralité. Si elle dépasse 50%, c'est déjà pas mal. Si elle atteint 90% voire plus, la structure de cout du cycle de vente sera sérieusement diminuée ! Cela explique pourquoi il faut faire très attention à l'étape précédente de la satisfaction. Seule celle-ci va créer un fort effet d'entrainement.

- **Fidélisation** : elle intervient avec toutes les attentions et tactiques qui vont vous permettre non seulement de conserver votre client dans la durée mais aussi de lui vendre plus. La formule de l'abonnement reconduit automatiquement s'appuie sur la paresse pour péréniser le revenu. Mais vous pouvez ensuite chercher à vendre des produits ou services connexes de l'offre de base pour augmenter votre revenu par client. Sachez qu'il est moins couteux de vendre plus à un client existant que de vendre à un nouveau client !

Un bon plan opérationnel traitera du dimensionnement du cycle de vente complet en indiquant le nombre de clients à chaque étape (prospection, démarchage, démonstration, pilote, projet, signature, etc) et les taux de transformation entre chaque étape (*cf le schéma suivant*).

L'évolution de ce taux dans le temps sera une bonne indication de la maturation de l'expérience de la société. Le coût du cycle de vente permettra aussi de mettre en regard le coût d'acquisition des clients, le modèle de vente et la structure de marge du produit. C'est parfois à ce moment-là que l'on se rend compte de la non viabilité d'un modèle de distribution directe.

On doit calculer la notion de cout d'acquisition clients dans tous les cas de figure, y compris sur Internet. Attention à ne pas confondre le coût d'acquisition d'un client dans une étape du cycle de vente (comme le cout d'un click via AdWords) avec celui d'un client « closé » et qui achète ! Ce coût est en général la somme de l'ensemble des investissements marketing et vente fixes et variables divisés par le nombre de clients closés, ce pendant une période de temps significative d'au moins quelques mois.



Quelles sont les conditions de la viralité d'un service ?

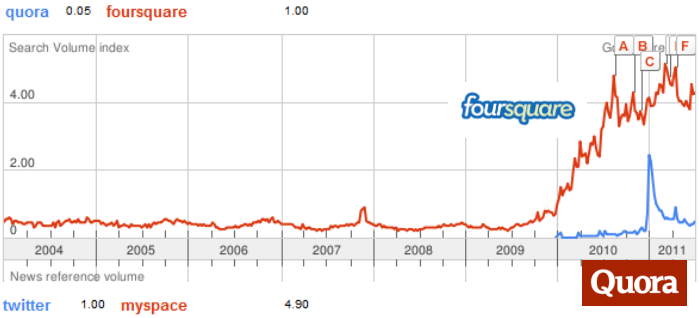
La viralité d'un service se développe au mieux lorsque :

- Le produit est de **bonne qualité** et répond à un besoin clair. Son usage devient rapidement addictif pour ses premiers utilisateurs.
- La **valeur du produit** augmente avec le nombre d'utilisateurs. C'est « l'effet de réseau ».

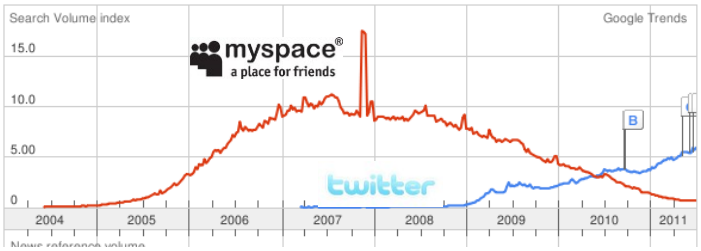
- Les utilisateurs sont encouragés à **inviter leurs amis** à utiliser le produit. Ils y ont intérêt en raison du point précédent. Mais l'invitation est bien construite et aussi personnalisée que possible. On voit bien trop de sites sociaux qui génèrent des invitations plus ou moins automatiques sans expliquer à quoi ils servent ! Elles sont perçues comme du spam par la plupart des utilisateurs.
- Le service est bien **relié aux réseaux sociaux**, et notamment Facebook et Twitter. Le **SEO** et le **SEM** du service ont été aussi bien travaillés.
- La startup déploie une **roadmap produit** et **marketing** qui lui permet de communiquer de manière régulière (et espacée dans le temps). Histoire d'avoir une visibilité dans les médias qui ne se résume pas à deux articles dans TechCrunch et équivalents au moment du lancement.

On mesure la viralité avec le rapport entre le nombre de nouveaux utilisateurs mensuels et le nombre total d'utilisateur. Cela doit être un pourcentage stable ou en croissance. On la mesure aussi avec les données de trafic sur le site, sur le temps passé sur le site par les utilisateurs tout comme avec les recherches du service effectuées sur Google, avec Google Trends (*exemples illustratifs ci-dessus*).

Second Life a connu un départ fulgurant en 2006 pour s'écrouler inexorablement à partir de 2007. La solution cherche son problème à résoudre !



Foursquare voit son buzz stabilisé depuis un an. **Quora** a connu un pic d'usage et une chute brutale au début de 2011



MySpace a connu une croissance en « cloche » comme dans les livres (Geoffrey Moore) **Twitter** est encore en croissance

Et cela ne fonctionne pas à tous les coups ! On peut être induit en erreur par un démarrage rapide du service enclenché par les premiers retours presse et par le test que les « early adopters » habituels de l'Internet vont réaliser (il y en a environ 50000 au nez en France). En général, ils passent régulièrement à autre chose. Un Google+ efface ainsi rapidement l'intérêt des *early adopters* pour Quora voire Foursquare !

<u>Communication</u>

Comment construire un plan marketing qui créé notoriété et génération de demande à bon compte ? Comment provoquer efficacement du buzz marketing et de la viralité ? A quel coût ? Avec quel impact sur les ventes ? Quels leviers privilégier ? Est-ce que la construction d'un site Web et d'un

blog[31] suffisent ? Comment fonctionne le marketing viral[32] ? Comment bien référencer son site Web sur les moteurs de recherche ? Comment bien gérer ses relations presse ? Comment sélectionner ses agences de marketing et de communication ? Cela peut aller jusqu'à se poser la question de la manière de créer sa carte de visite[33]…

La première erreur à éviter est de considérer que l'on va pouvoir faire l'économie d'un véritable plan marketing grâce aux miracles du marketing viral. Le « buzz » peut effectivement s'orchestrer pour limiter les investissements marketing[34], mais il n'économise pas d'une bonne exécution des basiques des 4P (produit, prix, placement, promotion).

De plus, il est adapté à certains types de sites web, notamment les réseaux sociaux, mais pas à toutes les activités du secteur des TICs.

En btob, les basiques restent les relations presse, la participation à des conférences et salons et l'organisation de séminaires.

Pour les activités en ligne, il faut toujours équilibrer au minimum trois sources de trafic : le buzz (relations presse, blogs, forums), le référencement naturel dans les moteurs de recherche (SEO[35]) et les liens sponsorisés (Adwords, aussi appelé « Search Engine Marketing »). Mais ces trois sources de trafic sont aussi à rechercher pour les sites web de business traditionnels (hors pure player Internet).

Comment construire son site web ?

Une activité en ligne est supportée par un site web bien construit où l'information est facile à récupérer (brochures, démonstrations, vidéos, versions d'évaluation dans le cas de logiciels[36]). Il comprend au minimum les rubriques suivantes :

- Les **produits et services**, éventuellement triés par segments clients visés, à la fois synthétiques et éventuellement complétés de livres blancs à télécharger (en PDF).
- Les **références clients** et les **partenaires** éventuels.
- Les **outils de prise en main** du service ou du produit, surtout s'il est en ligne : mode d'emploi, tutoriels, vidéos.
- Les **ressources techniques**, notamment pour les développeurs tierces-parties, mais aussi une FAQ, une base de connaissance des problèmes rencontrés.
- L'**actualité**, qui doit faire vivre la page d'accueil avec les nouveautés produits, les nouveaux clients, les nouveaux partenariats.
- Une rubrique pour **découvrir et contacter l'entreprise** : son équipe de fondateurs et ses managers, son financement, ses coordonnées exactes. Evitez l'anonymat que l'on trouve malheureusement souvent et qui émanent d'entrepreneurs qui n'osent pas indiquer le pays d'où ils viennent ou bien qu'ils sont seuls ou le fait que leur entreprise est minuscule.

---

[31] Au sujet de la création d'un blog d'entreprise, consultez cet article : http://www.conseilsmarketing.fr/referencement/26-regles-dor-de-yann-gourvennec-pour-tenir-un-blog-dentreprise.

[32] Voir une piste dans « The Inside Word on Word-of-Mouth Marketing » publié par Guy Kawasaki sur : http://blog.guykawasaki.com/2008/06/the-inside-word.html

[33] Voir ce post de Guy Kawasaki sur « L'art de la carte » : http://blog.guykawasaki.com/2008/05/the-art-of-the.html.

[34] Voir « Mythes et limites du marketing viral » sur http://www.oezratty.net/wordpress/2007/mythes-et-limites-du-marketing-viral/.

[35] Voici un petit guide sur le SEO : http://www.work.com/learning-search-engine-optimization-1053/ sachant qu'il en existe plein sur Internet.

[36] Voir cet article de Guy Kawasaki qui rappelle les basiques d'un site web orienté client : http://blogs.openforum.com/2008/12/31/ten-tiny-things-every-small-business-owner-should-do-in-2009/.

- Une **revue de presse**, avec pointeurs sur les articles en ligne le cas échéant. Dans le cas de reproduction ou d'intégration d'articles de presse (PDF ou autre), il faut obtenir l'autorisation du média concerné. Bonne occasion d'entrer en contact avec lui d'ailleurs !

Le site doit être optimisé pour le **référencement** dans les moteurs de recherche et bien entendu, surtout sur Google[37]. Les pages doivent notamment contenir les bons métatags avec les mots clés sur l'activité de l'entreprise. On fera en sorte qu'un maximum de sites pointe sur celui de l'entreprise à commencer par le blog de ses créateurs. Le SEO est un véritable savoir-faire qui nécessite souvent de faire appel à des sociétés de service spécialisées dans le domaine et que l'on tâchera de rémunérer à la performance.

Attention cependant à un élément clé du SEO : c'est une discipline en permanente évolution, du fait des modifications opérées par Google sur son moteur de recherche et notamment sur l'algorithme du PageRank et son évolution dénommée « Panda » lancée en 2011. Il n'est pas rare que de manière automatique (ou pas ?), Google déréférence un site web et réduise de ce fait son trafic de manière radicale, surtout si la part du trafic qui vient des moteurs de recherche dépasse les 50% au niveau des visiteurs uniques. Il est donc bon d'avoir un SEO qui tienne la route et respecte bien les règles de Google tout comme ne pas trop dépendre des moteurs de recherche pour la génération de trafic sur son site. Vous pourriez être fragilisé si votre trafic dépendait à plus de 50% des moteurs de recherche.

Au passage, on limitera l'usage de composants **Flash** au strict minimum, et on bannira l'usage d'introduction entièrement réalisées en Flash. Il faut arriver directement sur les rubriques du site dès la première visite ! D'une manière générale, il faut aussi s'assurer que son site fonctionne bien sur les navigateurs principaux du marché : Internet Explorer, Firefox, Chrome, Safari. Et sur Windows, Macintosh comme Linux. Sans compter les mobiles.

Au passage, signalons que les **logos** de l'entreprise doivent être faciles à trouver et à télécharger, que ce soit sur le site de l'entreprise ou par une recherche sur Google en tapant « nom de société logo ». La conception du logo doit permettre son intégration aisée dans des présentations, ce qui milite pour un logo sur fond blanc, et si possible disponible à la fois en JPEF et en PNG avec transparence. Les logos sur fonds de couleur génèrent un mauvais effet lorsqu'ils sont intégrés dans une présentation car ils sont généralement intégrés dans leur rectangle de couleur, différente de celle du fond du transparent. Et ce n'est pas parce que Facebook est dans ce cas-là qu'il faut l'imiter !

Il est aussi bon d'éviter d'accueillir un visiteur avec un logon et une demande de création de compte, même pour un service en ligne freemium. Il faut tout de même donner un peu envie au visiteur de tester ledit service et éventuellement… de découvrir de quoi il s'agit !

L'entrepreneur doit-il entretenir un blog ?

Un blog est un moyen assez courant aux USA pour donner des nouvelles sur la vie de la startup, surtout de son produit, mais aussi pour valoriser l'expertise métier de la startup et de son fondateur.

Le blog de l'entrepreneur peut donc avoir différents objectifs marketing[38] :

- Montrer que le projet vit bien et informer de l'évolution du produit. C'est particulièrement important en phase de bêta test pour un site web ou un logiciel.
- Créer un canal d'écoute de ses utilisateurs et de son marché en démontrant une capacité à prendre en compte les feedbacks des utilisateurs.

---

[37] Google fournit des informations aux développeurs web pour optimiser le SEO de son site, tout comme Microsoft. Il existe même des kits de SEO pour les blogs et sites réalisés avec Wordpress : http://yoast.com/articles/wordpress-seo/#relatedblogs. Sans compter les nombreux livres parus sur le sujet, surtout en américain.

[38] Cf « Why startups need to blog (and what to talk about…) » de Mark Suster, sur Techcrunch.

- Faire le point sur l'actualité du marché dans lequel gravite la startup afin de démontrer une expertise métier. Elle améliorera la crédibilité et la visibilité de l'entrepreneur.

Il faut éviter le blog *anonyme* de la startup, signer les posts, et éventuellement impliquer plusieurs contributeurs de la société sur son blog afin de montrer qu'il s'agit d'une équipe soudée et bien coordonnée.

Le cas extrême du blog de l'entrepreneur a été mis en pratique depuis la mi 2007 par Loïc Lemeur lors de la création de Seesmic. Avec une couverture au jour le jour de la création de son entreprise, établie dans la Silicon Valley, et force vidéo, et pour cause, la vidéo était alors au cœur du business de Seesmic (qui s'est depuis refocalisé sur l'agrégation de réseaux sociaux). Mais cette stratégie n'est pas reproductible à l'infini !

Après, on peut pousser le bouchon un peu plus loin en utilisant Twitter et en espérant être suivi par un maximum d'amis divers permettant de relayer telle ou telle actualité en temps réel.

Il peut être aussi intéressant de s'appuyer sur les réseaux sociaux et par exemple de créer un groupe Facebook, l'avantage étant de créer assez facilement une liste de diffusion d'informations (nouvelles versions du produit, etc) à ceux de vos utilisateurs qui s'y sont inscrits d'eux-mêmes.

Comment gérer ses relations presse ?

Les journalistes sont inondés de communiqués à de presse et d'invitations à des conférences de presse. Que ce soit de la part d'entreprises établies comme de startups. Alors, comment les intéresser ? Surtout dans la mesure où ils sont en général frileux pour parler de startups sauf dans quelques médias très spécialisés.

Il faut commencer par appliquer les bons basiques du marketing :

- Expliquer son offre en quelques mots qui la positionnent bien, et décrivent son caractère innovant et comment elle peut changer la vie des clients.
- Situer son offre dans une tendance du moment. Tendance sociétale (goûts de jeunes, etc) ou économique (réduction de tels coûts, etc).
- Avoir un discours très différentiant. Et au passage, connaitre sa concurrence sur le bout des doigts et positionner son offre posément sans dévaloriser les autres qui sont peut-être des référents dans la tête des journalistes. Ceci étant clé dans une discussion avec un journaliste qui connaitra bien votre secteur. Si vous l'éduquez sur votre secteur, il sera peut-être plus intéressé d'écrire dessus alors qu'il n'aurait pas écrit un papier juste sur votre société.
- Dans la rédaction des communiqués de presse, soyez pertinents, compréhensibles, évitez les termes creux et vagues, les citations pompeuses tout comme les superlatifs non justifiés.
- Fournir des liens Internet sur les visuels : copies d'écrans, vidéos, logos de la société. Puis, un accès aux démonstrations en ligne, compte d'essai s'il s'agit d'un service Internet.
- Fournir des chiffres. Vitesse de croissance et taille de votre marché. Eléments de trafic, premiers clients, etc.
- Lorsque votre société s'est établie et a acquis un début de notoriété, vous devez l'entretenir régulièrement avec un panachage d'informations sur les évolutions de votre offre (deux à trois fois par an), les annonces de partenariats importants ainsi que sur les levées de fonds.

Du côté des formats d'intervention, il y a les inévitables communiqués de presse et les rendez-vous en 1/1 (les conférences de presse sont quelque peu has been ou réservées aux grandes entreprises), le tout étant géré par une agence de presse qui vous en assure la préparation.

Pour les médias qui tomberaient sur votre site d'une manière ou d'une autre, prévoyez sinon d'y intégrer un « kit de presse » facile à télécharger (fichier ZIP) comprenant tous les éléments d'information sur la société et notamment les copies d'écrans, photos de produits et logos de l'entreprise.

Comment approcher les bloggeurs ?

Qui dit buzz dit approche de « bloggeurs influents » pour tenter de les faire parler de votre startup. L'approche est souvent tentée, mais rarement réussie. Elle nécessite une certaine pratique et quelques précautions d'usage. Voici pour commencer le mail à ne pas faire :

```
Bonjour,
Nous souhaiterions vous faire part d'un
communiqué au sujet de la nouvelle ver-
sion du site XYZ.com pour que vous décou-
vriez notre site et si vous le souhaitez
publier un article sur votre blog.
Votre blog contenant de nombreux articles
qualitatifs et sérieux nous aimerions ap-
paraître dessus.
Nous vous remercions par avance pour
votre réponse et le temps accordé à la
lecture de notre communiqué.
Cordialement,
(…)
Anne XXX.
Assistante Responsable Marketing
```

Alors, des recettes ?

- Identifiez les bloggeurs réellement influents dans votre secteur d'activité. Vous pouvez utiliser le classement de Wikio en prenant gare au fait que ce classement ne qualifie l'audience ni en qualité ni en quantité, mais simplement les liens qui pointent vers les blogs, un peu comme le PageRank sur Google. Il est bon de compléter ce classement par quelques recherches et analyses d'audience.
- Sélectionnez un nombre réduit de bloggeurs influents et passez un peu de temps à lire leur site pour comprendre leurs centres d'intérêt et angles d'attaque de l'actualité. Cela conditionnera leur approche. Certains blogs traitent de l'actualité en flux tendu avec plusieurs articles par jour, notamment sur les nouvelles offres des startups. D'autres blogs traitent plus en profondeur de

Utiliser Twitter dans son marketing

Avec 300 millions d'utilisateurs dans le monde (en juin 2011), Twitter est un véritable phénomène des réseaux sociaux. Les usages sont loin d'être stabilisés et compris. On sait qu'environ un tiers des utilisateurs de Twitter le considèrent comme un simple média de broadcast puisqu'ils n'émettent pas de messages. A l'autre extrême du spectre, Twitter est surtout considéré comme un média d'échange et de dialogue. A vrai dire, toute forme de communication est possible avec Twitter, ce qui explique la grande richesse d'applications qui se sont développées autour.

L'usage de Twitter par une startup dans son plan marketing est souvent une extension du blog de la startup et un moyen de dialoguer en temps réel avec ses utilisateurs. Twitter est notamment un endroit où un contact va pouvoir être établi avec une audience fidèle et avec des influenceurs du marché.

Il faut commencer par créer une audience, en s'appuyant sur ses signatures d'emails, ses sites web et blogs où l'on indique que l'on peut être suivi sur Twitter avec l'identifiant correspondant.

Twitter peut alors donner lieu à toutes formes d'interactions : envoi d'informations, envoi de questions sur un nouveau produit ou une tendance pour sonder son audience, offres promotionnelles pertinentes et bien ciblées. En théorie, il vaut mieux casser l'asymétrie qui peut s'établir rapidement entre émetteurs et récepteurs, en suivant un maximum de « suiveurs » de votre compte Twitter. Et surtout, éviter de spammer son audience.

Ensuite, on peut bien s'outiller avec la grande panoplie d'outils tierce-partie, notamment d'analyse de trafic et d'influence.

sujets larges mais avec un rythme de publication plus espacé. Ces derniers s'intéressent plus à des tendances générales qu'à une société en particulier.

- Contactez-les par email avec un message personnalisé pour leur faire connaitre l'existence de votre projet. La meilleure manière d'exprimer des attentes étant de leur demander du feedback sur votre projet. N'indiquez pas que vous appréciez le blog en question tout en lui proposant d'écrire sur un sujet qui n'est manifestement pas dans sa ligne éditoriale !
- Pour un site web où il faut s'inscrire, facilitez l'évaluation du projet en créant un compte d'évaluation et en transmettant le login/password associés.
- Evitez de mettre les pieds dans le plat en demandant au bloggeur d'écrire un article sur votre projet ! C'est évidemment maladroit même si certains bloggeurs écrivent « sur commande ». Vous fournissez des informations, un accès au service, et vous mettez à la disposition de l'auteur au cas où il souhaiterait en savoir plus.
- Faites en sorte que ce soit les fondateurs de la startup qui émettent les mails en question, pas un stagiaire, même si ce dernier peut avoir préparé les mails et listes de diffusion en amont de leur envoi.
- Profitez des conférences et autres événements pour entrer en relation directe avec les bloggeurs que vous avez identifiés. Ils mettront un ou des visages sur votre startup. Après avoir qualifié rapidement l'intérêt ou non du bloggeur (ou de la bloggeuse) sur votre activité, vous pourrez le/la « pitcher » rapidement sur l'originalité de votre service.

Vous pourrez également appliquer les conseils relatifs aux relations presse ! Sachant qu'il y a au moins trois catégories de bloggeurs pertinents pour la startup :

- Les **bloggeurs professionnels** qui sont finalement des médias relativement classiques. Ils vivent de la publicité sur leur site. Ils écrivent à temps plein. Ils ont parfois même une équipe.
- Les **bloggeurs à temps partiel** qui ont une activité professionnelle distincte. Le blog est soit leur outil d'expression personnel sur des passions non professionnelles, soit un outil de promotion de leur activité professionnelle. Un grand nombre de bloggeurs dans ce cas sont des consultants indépendants comme votre serviteur.
- Les **vidéo-bloggeurs** qui publient essentiellement des interviews vidéos, soit filmées sur site, soit en visioconférence (comme Jean-Michel Billaut). Ils sont assez faciles à approcher, mais leur calendrier de tournage peut être facilement bien rempli.

Quelles sont les différences entre un journaliste et un bloggeur dans l'approche ? Le bloggeur est plus libre : il n'a généralement pas de (rédacteur en) chef ! Il n'a pas trop de contraintes de calibrage dans ses écrits. Son audience est moins large que celle d'un journaliste, surtout issu des grands médias (presse quotidienne, radio, TV), mais elle peut être plus spécialisée voire qualifiée.

Voir quelques conseils complémentaires chez Jean-François Ruiz. Et d'autres, de la part de Robert Scoble, évoqués en creux sous la forme d'une liste acerbe mais sommes toutes réaliste des erreurs que de nombreux entrepreneurs français font dans leur marketing.

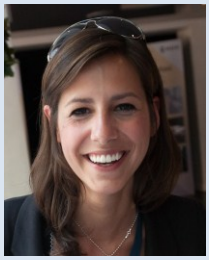
En complément de la blogosphère, il faut aussi se poser la question d'une présence sur les nouveaux réseaux de microblogging comme Twitter. Il peut être intéressant d'y créer un ou plusieurs comptes pour informer en temps réel les personnes qui y suivent l'activité de votre startup. De grandes marques s'y sont déjà lancées (Dell, Coca Cola, etc) tout comme la grande majorité des startups de l'Internet.

Faut-il rémunérer les bloggeurs pour leur faire écrire des articles ?

C'est une pratique courante dans certaines industries comme dans la mode, mais elle l'est moins dans le numérique. Question éthique, c'est une méthode peu recommandable. Même si un billet « acheté » doit être mentionné comme étant sponsorisé par son auteur.

Pourquoi et comment mesurer la réputation de sa startup

Par Michelle Chmielewski, Community Manager chez Synthesio (en 2010) et chez Seemic (depuis juin 2011)



Quand une start-up se lance, elle doit réaliser quelques mesures sur les réseaux sociaux pour évaluer l'e-réputation de sa nouvelle marque et l'évolution de celle-ci après la création de son « buzz » initial.

Voici quelques éléments clés pour aborder cette question :

Quels types de mesures pour l'e-réputation d'une start-up ? Le lancement d'une nouvelle entreprise doit être évalué de la même manière que le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Certains indicateurs essentiels fourniront une vision globale de l'e-réputation.

Les **Indices Clés de Performance** (ICP) quantitatifs : pour mesurer une e-réputation, il faut commencer par comparer la part de voix du marché de la start-up avec celles de ses concurrents pour suivre l'avancement de la société au sein du marché. Cette comparaison est réalisée à partir d'une mesure de l'occurrence de mots clés tels que le nom de l'entreprise, de ses produits ou des principaux acteurs de l'entreprise. Il est également nécessaire de s'intéresser aux sources de ces verbatim, et à leur répartition entre médias sociaux et médias de référence.

L'analyse de tonalité est certes le résultat d'analyses humaines mais elle reste une mesure quantitative dans la mesure où l'on peut comparer l'évolution des pourcentages de commentaires positifs et négatifs dans le temps. Cette mesure permet de comparer non seulement différentes campagnes, mais aussi

En ce qui concerne l'analyse de l'identité de la marque, le traitement des données collectées lors d'une veille permet de synthétiser le sentiment des verbatim (positif, négatif, neutre) dans le but de savoir si les internautes relaient simplement les informations ou s'ils y ajoutent leurs points de vue.

Une **analyse qualitative** : la mesure de l'e-réputation ne peut être un agrégat d'analyses quantitatives uniquement. Les données qualitatives permettent de montrer si les internautes abordent les thématiques de la start-up sous l'angle souhaité ou pas.

L'**engagement de la part de la marque est essentiel** : une start-up ne peut se contenter de mesures faites grâce à Google Alerts ou Google Analytics. Elle doit être capable d'initier des conversations sur Internet et d'identifier les influenceurs pertinents pour sa marque et son offre. Certains ont trouvé « osé » de la part de Synthesio d'engager une community manager alors que l'entreprise avait à peine trois années d'existence. Au bout du compte, ceci leur a permis de participer à des évènements comme les formations Stratégies, d'être cités dans des livres écrits par des spécialistes du domaine de la veille et d'identifier les acteurs principaux du secteur.

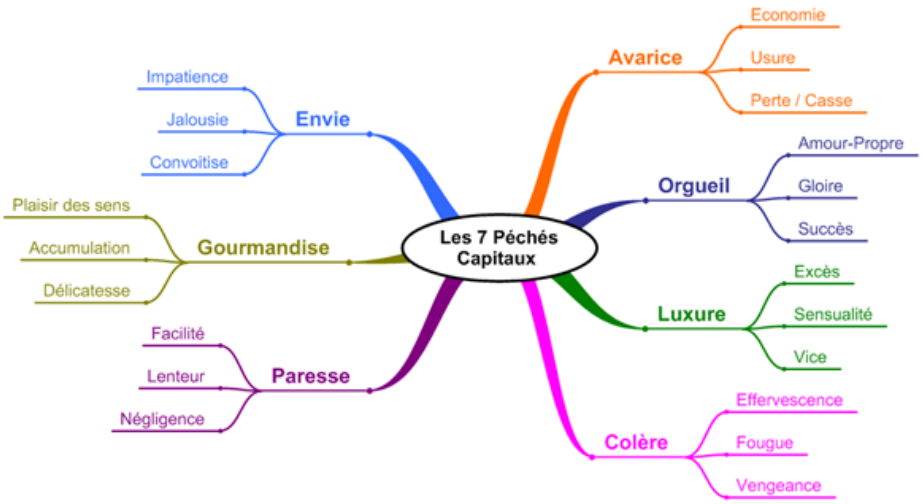
Qu'une start-up ait un community manager ou pas, il faut que quelqu'un - généralement le PDG au début - participe au nom de la start-up afin d'étendre sa présence sur le web et de démontrer son expertise, le plus souvent avec un blog et une présence dans les forums et les commentaires d'autres sociétés. Une bonne présence Internet permet d'obtenir des prospects entrants, facilitant ainsi l'extension du réseau de clients et, par conséquent, la croissance de la start-up.

Voici quelques sources d'information au sujet des outils de mesure de la e-réputation :

- Un tableau de comparaison de 95 outils gratuits et payants créé par **Camille Alloing** (dans Cadde Reputation)
- Dans ce même site on trouve un bon article sur la mesure du partage d'un lien sur Twitter.Il peut être complété par cette impressionnante liste d'outils destinés à Twitter dont une vingtaine dans les analytics.
- Un tableau des indicateurs à suivre créé par Joël Chaudy dans le Livre Blanc d'E-Réputation publié en mars 2010 (page 12)
- Ce livre blanc comprend également une comparaison des outils gratuits et payants réalisée par Laurent Magoire d'Opinion Watch, pages 17 à 21.
- Cédric Giorgi de Seesmic a publié une excellente présentation sur les outils des médias sociaux.

Péchés et vertus dans la vente et le marketing

Les processus de vente, le marketing et la publicité exploitent tous abondamment les péchés capitaux. Les vertus cardinales y sont bien plus rarement mises en pratique. Cela fait partie des basiques des agences de communication et depuis des décennies. Cette perspective peut intéresser les startups dans la conception de messages dans leur marketing. Comme les entreprises établies, elles seront amenées à jouer habilement des péchés et des vertus dans leur marketing et leurs processus de vente. Autant savoir d'où cela vient !



Les péchés

La liste des sept péchés de la chrétienté comprend l'avarice, l'envie, la paresse, la gourmandise, l'orgueil, la luxure et la colère, les définitions en bleu ci-dessous étant issues de **Wikipedia**. Nous allons voir comment ils sont utilisés en général et en particulier dans le numérique.

L'**avarice** : accumulation des richesses recherchées pour elles-mêmes. on peut y associer la pingrerie et l'accumulation d'un maximum de choses, mais au meilleur prix.

Demande : le prix comme premier critère de sélection d'une offre chez de nombreux consommateurs et dans de nombreux services achats d'entreprises. Et aussi le redevable de l'impôt ou de l'ISF qui cherche à les réduire sans parfois prêter suffisamment gare à la nature des investissements associés.

Offre : tout ce qui relève de la communication sur les prix (dont les prix en 99,99…), les promotions, les réductions. On le retrouve dans les coupons de réduction, dans les ventes privées (qui au passage flattent l'égo, donc relèvent aussi de l'orgueil), dans les comparateurs de prix (Kelkoo) et dans les modèles freemium. Se retrouve aussi dans toutes les offres de défiscalisation avec en particulier les investissements "TEPA" qui attirent plus les personnes intéressées par les réductions fiscales que par l'investissement proprement dit dans les startups.

L'**envie** : la tristesse ressentie face à la possession par autrui d'un bien, et la volonté de se l'approprier par tout moyen et à tout prix (à ne pas confondre avec la jalousie). On peut y associer la notion de jalousie.

Demande : très courant dans le comportement consommateur, avec les effets de tribu, l'intérêt pour les objets « à statut », ou le comportement en btob des clients qui commencent à vouloir acheter un produit ou un service lorsqu'ils sentent que le marché et leurs concurrents s'y lancent.

Offre : ce qui promeut un statut conféré par la possession d'un objet vanté, Apple en étant un bon exemple. Ce petit péché s'applique aussi à l'usage des références clients dans le marketing destiné aux entreprises. Dans les pratiques commerciales, on peut citer le recrutement de partenaires ou de sponsors en indiquant aux uns que les autres participent. La bonne vieille ruse… qui marche souvent !

La **paresse**, un mal de l'âme qui s'exprime par l'ennui, l'éloignement de la prière, de la pénitence, de la lecture spirituelle. Nous en retiendrons aussi l'usage courant moderne qui induit l'éloignement de l'effort.

Demande : le comportement consommateur consistant à ne regarder que les 2 ou 3 premiers résultats d'une recherche sur Google, la validation des invitations dans les réseaux sociaux et aussi l'évolution du web 2.0 des blogs vers les réseaux sociaux et Twitter. Si les gens passent leur temps à retwitter le contenu des autres, qui va en créer ?

Offre : tout ce qui peut faire gagner du temps relève de ce péché qui n'en est pas forcément un d'ailleurs. Il y a aussi les offres triple et quadruple play où on ne se pose pas de question puisque tout est dedans (cela rentre aussi dans l'avarice dans le couple accumulation/bas prix et dans la gourmandise). On peut citer la publicité et la communication qui positionne l'annonceur comme leader de son secteur, histoire de déclencher un suivisme moutonnier qui évite de trop réfléchir. Il y a le summum du modèle économique s'appuyant sur la paresse : les coffrets cadeaux type SmartBox (voyages, …), qui non seulement ne requièrent pas beaucoup d'efforts de créativité pour ceux qui les offrent mais dont seulement 65% en moyenne sont réellement consommés par ceux à qui ils ont été offerts ! D'où un modèle économique avec un BFR négatif et une profitabilité à toute épreuve pour les sociétés qui réussissent dans ce secteur.

La **gourmandise** : ce n'est pas tant la gourmandise au sens moderne qui est blâmable que la gloutonnerie, cette dernière impliquant davantage l'idée de démesure et d'aveuglement que le mot gourmandise.

Demande : pas que chez les enfants ! On la retrouve chez l'Internaute qui accumule par téléchargement plus ou moins licite plus de contenus dans son ordinateur que de temps disponible dans la vie pour en profiter !

Offre : l'obésité de fonctionnalités de certains produits, les plus de 300000 applications de l'AppStore d'Apple, les capacités de stockage numériques gargantuesques dont nous disposons, les millions d'heures de TV et de vidéo maintenant disponibles sur Internet ou la VOD, les forfaits illimités (mobiles, ADSL, musique) tout comme le nombre de vos "amis" dans les réseaux sociaux, la longue traine et des inventaires infinis des sites de vente en ligne comme Amazon.

L'**orgueil** : attribution à ses propres mérites de qualités vues comme des dons de Dieu (intelligence, etc.).

Demande : suis-je la plus belle, suis-je le plus malin dans mon achat, ai-je obtenu le meilleur prix (qui relève autant de l'orgueil que de l'avarice) ? Suis-je un client à part et traité aux petits oignons ?

Offre : la communication publicitaire qui valorise le consommateur malin. Ce qui relève du sur-mesure. Les points et cartes de fidélité (qui jouent simultanément avec l'avarice). Tout ce qui relève des concours, des jeux et des classements : les concours de startups, les prix d'entrepreneur de l'année ou encore le classement des bloggeurs de Wikio ! Bref, ce qui permet de se penser au-dessus de la mêlée. Beaucoup de mécanismes liés aux réseaux sociaux et à l'émulation que l'on y trouve : nombre d'amis, de retweets, les mayors dans Foursquare, etc. Il y a aussi ce qui traite certains clients avec des égards particuliers : le traitement "VIP" dans les événements, les coupe-file, le traitement spécial réservé aux journalistes voire à certains bloggeurs ou les bêtas dites "privées" ! Bref, tout ce qui flatte l'égo rentre dans cette catégorie, et il y a de quoi faire !

L'**impureté** ou la **luxure** : plaisir sexuel recherché pour lui-même.

Demande : par extension, le gout du luxe et la volonté de séduire ceux ou celles que l'on désire.

Offre : l'usage qui est fait des femmes dans la publicité ou dans le marketing opérationnel. La luxure est peu utilisée dans la vente classique, notamment chez les startups, sauf pour ce qui relève des sites de rencontre.

La **colère** : courte folie entrainant parfois des actes regrettables.

Demande : on peut changer de fournisseur car on est en colère contre le fournisseur existant, un élément exploité par les concurrents. S'exprime aussi couramment en politique.

Offre : peu utilisée dans le marketing, sauf peut-être pour l'achat d'armes à feu aux USA ! Elle est surtout gérée dans le cycle de vente, et plus ou moins adroitement, dans les centres d'appels qui sont le réceptacle naturel de la colère des consommateurs.

On notera que les mensonges n'en font pas partie. Ce qui n'empêche pas qu'ils soient abondamment utilisés dans le marketing, la vente, tout comme en politique. Pourquoi le mensonge n'est-il pas un péché ? Peut-être parce que c'est un comportement bi-face, qui a parfois des vertus ou peut se justifier. On y trouve aussi l'entrepreneur qui enjolive son pipe commercial dans son pitch. Un procédé à éviter tant les chances (ou la malchance) sont grandes de tomber sur quelqu'un qui connait les clients en question !

Les vertus cardinales

L'histoire et la nomenclature des vertus est un peu plus complexe que celle des péchés capitaux. On compte notamment "quatre vertus cardinales d'origine humaine" (chrétiennes mais issues des philosophes de l'antiquité grecque) complétées de diverses vertus cardinales.

Les vertus ici couvertes sont la prudence, le courage, la tempérance, la justice, la chasteté, la prodigalité, la charité, la modestie, l'humilité, la justice et la sagesse. Elles sont clairement moins utilisées comme ressorts autant dans la publicité ou le marketing que dans la vente. Et cela ne date pas d'hier !

Nous avons donc, en commençant par les quatre vertus cardinales :

La **prudence** : c'est avec la sagesse la vertu la plus utilisée dans le marketing et la publicité, notamment dans les différentes formes d'assurances et plus généralement dans tout ce qui peut susciter ou réduire la peur. Cela se retrouve aussi dans l'usage abondant de références clients que l'on a déjà cité au niveau de l'envie, et qui est très courante dans le marketing btob. Et aussi dans la notion de version d'essai gratuite. Dans toute approche commerciale, un fournisseur potentiel doit savoir répondre aux exigences de prudence de ses clients. Il doit rassurer le prospect sur la pérennité de sa société (avec des références clients, des partenariats avec de grandes sociétés, des investisseurs solides), sur le cout de la solution (maitrisé, évalué, mesuré globalement) et sur la qualité de service.

Le **courage** : peu utilisé. On suggère rarement à un client d'adopter une posture de courage dans le business ! Au contraire, on va tout faire pour lui montrer que son choix n'est pas courageux, pas risqué, et traiter ses exigences en termes de prudence comme vu précédemment. Le courage est plutôt une posture de certains clients, les "innovateurs" qui ont des responsabilités, des moyens et une approche long terme. Ceux qui prennent le risque d'adopter de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés. Il est bon de les sélectionner et de les cibler quand on peut le faire dans sa prospection lors du lancement d'une startup ou d'un nouveau produit. Le courage peut aussi être une forme d'inconscience ! Les "early adopters" sont-ils *tous* courageux ? Pas toujours car c'est leur métier, leur statut ou leur temps disponibles leur permettent parfois de tester de nombreuses innovations… sans forcément les adopter forcément au bout du compte. Quelques grands industriels français sont coutumiers du fait.

La **tempérance** qui assure la maitrise de la volonté sur les instincts. Très peu utilisée, surtout dans la publicité qui cherche plutôt à jouer sur les pulsions que sur toute forme de tempérance. Elle peut être mise en scène lors-

qu'un challenger d'un marché communique sur son offre de manière rationnelle pour se positionner face à un leader incontesté du marché difficile à déloger. Il s'agira ainsi de lever les barrières de la prudence du client enclin à choisir le leader du marché pour ne pas prendre de risque.

La **justice** : pas utilisée, ou indirectement, combinée avec la charité.

La **chasteté** : pas du tout utilisée.

La **prodigalité** : utilisée dans les promotions "n pour le prix d'un", mais de manière très proche de l'avarice.

La **charité** : utilisée essentiellement… dans le *charity business*. On la retrouve dans une partie de l'économie solidaire avec des sites web destinés au financement de projets soit sous forme d'investissement symbolique soit sous forme de donation (**Babyloan** et **babeldoor**). On peut élargir le principe à ce qui va bénéficier aux autres et dans une certaine mesure à ce qui relève des approches collaboratives.

La **modestie** : pas utilisée. Une marque doit toujours faire preuve d'un peu d'assertivité si ce n'est d'arrogance pour faire passer son message. Peut-être avoir de l'impact en étant très modeste ? Ca peut l'être, avec du second degré. L'humour et l'autodérision peuvent en apparence entrer dans cette catégorie.

L'**humilité** : que l'on retrouve notamment lorsqu'une entreprise affiche ouvertement ses qualités d'écoute des clients, et si cela se transforme réellement en actions concrètes dans la réalité !

La **justice** : peu utilisée, sauf en communication politique.

La **sagesse** : est très utilisée de manière assez générique notamment dans le marketing qui fait appel à la raison et au rationnel plus qu'aux pulsions et aux péchés. C'est le cas des publicités qui décrivent platement un produit, celles qui insistent plus sur les fonctionnalités que sur les bénéfices, celles qui sont assez bavardes mais aussi celles qui sollicitent notre fibre environnementale. On peut aussi associer la sagesse à la notion de prudence mise en avant dans certaines publicités et pratiques marketing. Lorsque le message est simple, la publicité peut fonctionner. Dans le cas où le message est trop complexe et nécessite trop de temps de cerveau disponible, l'efficacité chute radicalement. C'est aussi dans ce créneau que l'on peut classer les publi-rédactionnels.

Dans la vente

Les péchés font le plus souvent appel à l'émotionnel, aux passions et aux impulsions tandis que les vertus font plus appel au rationnel et à la raison. Une combinaison des deux est cependant possible. La difficulté pour les annonceurs est de ne pas trop brouiller les messages. Ils sont souvent trop tentés de vouloir faire passer trop de messages dans leurs publicités.

L'usage des péchés capitaux est encore plus courant dans les pratiques commerciales et avec une dynamique modulée selon l'étape dans le cycle de vente, histoire de jouer avec toutes les fibres des pulsions humaines. Par exemple :

Notoriété : on joue sur un grand nombre de tableaux : l'avarice, l'envie, la paresse, la gourmandise et l'orgueil.

Considération : on joue beaucoup sur l'envie (la jalousie). Les références clients sont très utilisées à ce stade.

Evaluation : ou joue sur la prudence (une vertu) et éventuellement sur l'avarice (quand l'évaluation est gratuite).

Achat : on joue évidemment sur l'avarice.

Renouvèlement : on joue sur la paresse, mais il faut aussi traiter la colère des mécontents.

A l'envers, certains clients savent aussi jouer par symétrie sur les péchés et peu sur les vertus dans les phases de négociation. Comme ces fameuses négociations de prix avec les grands de la distribution, dans les "boxes" de sombre réputation.

Conclusion

Le marketing et la vente font appel à des ressorts humains divers, certains relevant de la force obscure d'autres beaucoup moins, et avec une gradation qui n'est pas binaire. L'idéal serait de pouvoir se passer de ces péchés et de n'appuyer que sur les vertus et sur l'intelligence humaine plutôt que sur le cerveau limbique, ou tout du moins de communiquer avec élégance et pourquoi pas avec un peu d'humour.

La recherche d'efficacité doit en tout cas se faire en cohérence avec le système de valeurs que vous souhaitez promouvoir. Dans ce cas, votre communication marketing s'appuiera peut-être en priorité sur les vertus humaines. Mais en tant que startup, vous serez toutefois facilement amenés à utiliser les péchés dans vos tactiques de vente, en b-to-b comme en b-to-c, car le temps manque, il faut ruser pour contourner les difficultés spécifiques de la petite entreprise, et il faut viser l'efficacité. Les grandes entreprises y sont quant à elles déjà bien habituées !

Cette rubrique est un condensé d'une série de deux articles sur le sujet publiés par l'auteur sur le blog « Opinions Libres » en février 2011 : « Les péchés capitaux dans le marketing et la vente » et « Les vertus cardinales dans le marketing et la vente ». Vous trouverez dans ces versions en ligne de nombreuses illustrations graphiques du propos avec des exemples de publicité mettant en œuvre péchés et vertus, parfois de manière combinée.

Ventes directes ou indirectes

Question classique, en particulier pour la vente de logiciels en entreprise !

Quels sont les paramètres à prendre en compte dans ce choix : taille du marché, expansion internationale, nombre de clients potentiels, besoins de produits et services complémentaires autour des produits et services de la startup, revenu par client et par projet ? Comment s'appuyer sur les SSII pour accéder aux clients grands comptes ?

La tentation est souvent de commencer par de la vente directe et à remettre la vente indirecte à beaucoup plus tard, du fait des habitudes prises. Pourtant, une stratégie de vente indirecte est souvent incontournable pour le développement rapide de la société et pour lui permettre de faire des économies d'échelle. A chacun son métier !

Malgré tout, il ne faut pas attendre des miracles des SSII partenaires. Au démarrage, elles ne vont pas créer la demande pour votre startup. On choisit en général des partenaires de petite ou moyenne taille car les gros sont assez difficiles à bouger. On peut commencer par en démarcher avec sur un plateau ses premiers clients existants. Le cercle vertueux démarre lorsque quelques SSII embrayent le pas, créent de compétences sur votre offre sur ces projets clients, et ensuite font l'effort de les valoriser avec d'autres clients. L'effort de vente peut alors commencer à être conjoint. Ensuite, les grandes SSII pourront être plus facilement démarchées, surtout si de grands clients sont prêts à se lancer avec vous.

Une fois qu'une stratégie de vente indirecte est sélectionnée, il faut créer le réseau. Souvent en s'accrochant à un réseau existant. Parfois en créant un réseau de toutes pièces, voire des franchisés.

Quels acteurs sélectionner ? Comment les motiver ? Quelle marge ou remise leur proposer ? Qui va générer la demande, eux ou la startup ? Qu'attendre d'eux ?

En général, la startup doit prendre en charge la génération de demande. Les partenaires la complètent avec leur offre de services. La marge revendeur est plus ou moins contrôlable par la startup selon qu'elle vend aussi en direct ou pas, et selon la concurrence qui peut s'établir entre ses partenaires.

Accès aux grands comptes

Créer ses premières références dans de grands comptes français est souvent une tâche ardue. Leurs modes d'achat, surtout dans le secteur public, pénalisent les acteurs locaux en réduisant le nombre de fournisseurs référencés. Les grands comptes souhaitent diminuer leur dépendance des grands acteurs (comme Microsoft ou Oracle) mais en même temps, ils favorisent mécaniquement les grands fournisseurs, mais il est vrai plus dans le domaine du service que du logiciel. Certains acteurs américains ou canadiens sont préférés à des acteurs français, même sans références ni filiale locale, et avec un chiffre d'affaire moindre ! Ils présentent en surface une plus grande pérennité.

D'où le militantisme des entrepreneurs et VCs pour un Small Business Act à la française, qui instaurerait un % minimum de commande publique vers des fournisseurs PME. De nombreuses associations comme l'IE Club ou l'AFIC se sont fait l'écho d'une telle demande, qui se heurte pour l'instant aux régulations économiques de la Commission Européenne. Mais de telles mesures[39] n'impactent ou n'impacteraient que les relations avec les grands comptes du secteur public, pas du privé !

[39] En 2008, un mini-Small Business Act était introduit dans la Loi de Modernisation de l'Economie. Celui-ci permet de mettre en place une discrimination positive en faveurs des PMEs à hauteur de 15% des commandes. Mais elle n'est pas obligatoire. Donc, il n'est pas évident que ce test soit très probant. Je n'ai jamais entendu parler d'un impact de cette mesure dans le secteur du numérique.

L'aide attendue ici relève du fonctionnement en réseau pour entrer en contact avec les bons interlocuteurs chez les clients cibles, et aussi un décryptage des modalités d'achat de ces grands groupes. Elle pourra aller jusqu'à des prestations spécialisées telles celles de Software Continuity [40], une société française pour propose une réassurance « pérennité » aux éditeurs de logiciels pour leurs relations avec leurs grands clients.

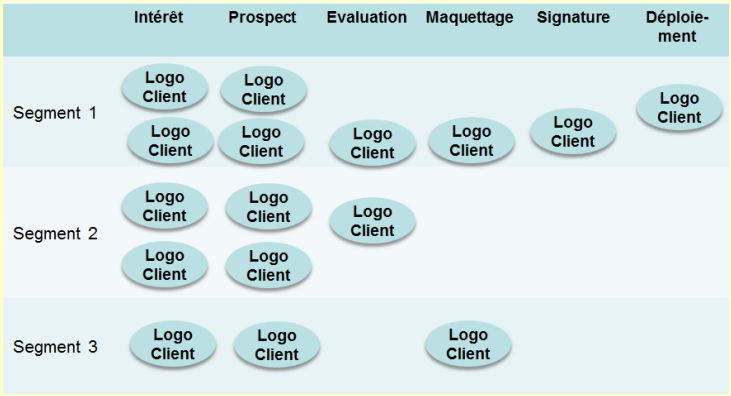
Vendre à un grand compte est souvent un processus complexe et très long. Il faut d'ailleurs éviter à tout prix de trop dépendre d'un tel prospect car il pourrait très facilement couler votre startup [41]!

Il faut identifier les protagonistes chez le client qui pourraient intervenir. On cherche souvent à toucher le « décideur », celui qui signera en bout de course le chèque. Mais ce dernier n'agit parfois que sous l'influence de nombre de ses collaborateurs « prescripteurs » et « chefs de projets ». Il faut donc aussi les courtiser ! Le bon sens veut que vous soyez capable d'identifier progressivement les acteurs clés du compte, le cycle de décision, et surtout l'existence d'un budget. Il faut même avoir une idée du type de budget du client qui pourra être alloué à votre offre. Est-ce un budget d'immobilisation, de fonctionnement, de production, de vente, de marketing ?

Comment présenter son « pipe » commercial

Face à des investisseurs potentiels, qu'ils soient business angels ou dans le capital risque, vous serez amenés à présenter votre pipe commercial avec vos clients prospects, en signature, voire déployés. Tout du moins dans le cas où votre business a une composante btob.

La tentation est grande d'embellir la mariée et de présenter comme prospects chauds des clients à peine rencontrés une fois. Mieux vaut l'éviter surtout lorsque vous ne savez pas qui vous avez en face de vous, comme dans un comité de sélection d'un investisseur. Le monde du numérique étant très petit, il est tout à fait possible que tous les clients que vous citiez soient connus par vos interlocuteurs.



Une manière d'éviter les malentendus est de présenter les grands clients de votre pipe en les positionnant dans votre cycle de vente (qui peut varier d'un type de business à l'autre). Le schéma ci-dessus en est un simple exemple. Il peut être éventuellement complété d'un tableau avec un chiffrage pondéré de volume d'affaire. Bien entendu, vous devez vous assurer du respect de la confidentialité de vos interlocuteurs.

En tout cas, le premier grand compte client pourra servir à créer une référence client communicable. Et est bon de s'en assurer rapidement et que le client acceptera cette communication car sinon, l'effet de levier de la première commande sera bien limité d'un point de vue commercial et marketing.

Partenariat avec les grands groupes

Quels sont les moyens de s'appuyer sur les forces marketing des grands acteurs du secteur (Microsoft, Oracle, IBM, etc) ? Quelles sont les limites de ce modèle ? Comment s'y retrouver dans leur organisation souvent très complexe et mouvante ?

[40] Software Continuity propose pour 2% du coût du logiciel ou 10% du coût de sa maintenance une assurance technique garantissant la pérennité du code source et de ses corrections pour les clients d'un éditeur de logiciel au cas où celui-ci viendrait à disparaître. Son offre est commercialisée par le biais des éditeurs de logiciels. Software Continuity se charge de la prise en main de la connaissance du code source de l'éditeur en procédant à sa maintenance corrective au fil de l'eau des logiciels de l'éditeur.

[41] Voir cet excellent article de Patrick Hannedouche et les commentaires associés qui vous recommandent d'éviter les (très) grands comptes : http://www.business-angel-france.com/startups-ne-croyez-pas-au-pere-noel-avec-les-grands-comptes.

Chacun de ses groupes a sa propre organisation et une capacité plus ou moins déployée de s'appuyer sur des partenaires. Etre dans l'écosystème d'un de ces mastodontes peut apporter une aide marketing et de communication, et plus rarement, la capacité d'accéder à de grands clients. Règle à avoir en tête : ces grands acteurs s'intéressent à vous si vous êtes parmi les premiers à adopter une nouvelle de leurs technologies et d'en créer ainsi des références communicables. Si vous êtes l'une des milliers de sociétés qui ont un logiciel sous Windows ou Oracle, n'attendez pas trop de leur éditeur.

Voici quelques aspects spécifiques d'un partenariat avec un grand éditeur :

- Il y a **programmes et personnes** : les programmes partenaires des grands éditeurs sont des « machines marketing » permettant d'avoir un maximum de partenaires gérés par un minimum de personnes chez l'éditeur. Pour disposer d'un contact réel et régulier, il faut être remarqué. Soit parce que vous avez atteint le niveau de partenariat qui le permet de manière systématique, soit parce que votre solution intéressera vraiment quelqu'un de clairement identifié chez l'éditeur. Commencez par rencontrer les équipes de l'éditeur dans les séminaires et conférences, proposez leur de les rencontrer ou de vous aider à trouver le bon contact chez eux.
- Vous souhaitez entre en contact avec les **autres filiales** : les relations inter-filiales sont assez informelles chez ces grands acteurs. A moins d'être un « partenaire mondial » de l'éditeur ce qui est rare pour une startup. Commencez par utiliser la filiale française pour identifier les bons contacts dans les filiales des pays qui vous intéressent, et allez ensuite à la chasse vous-mêmes. Et si possible, en ayant déjà un pied à terre dans leur pays.
- Approcher les grands comptes avec les **commerciaux de l'éditeur** est un autre Graal. Cela sera possible si vous avez déjà de bons contacts avec les équipes partenaires / évangélistes et avec le marketing client et produit. Aller voir un client avec les commerciaux de l'éditeur suppose que vous allez l'aider à accomplir l'un de ses objectifs commerciaux clés. Par exemple, de placer tel ou tel produit qui est dans ses objectifs, et pour lequel vous êtes l'un des rares partenaires le supportant.
- Toucher la **R&D** requiert un bon appui de la filiale car la R&D est souvent ailleurs, surtout aux USA. Il faut avoir un objectif clair. Cela peut-être de se faire connaitre pour préparer une sortie (acquisition). Cela peut-être aussi pour récupérer des informations techniques très pointues. L'aide et le réseau personnel des équipes techniques de la filiale sera précieux. Notamment, grâce aux français qui travaillent dans les équipes de R&D de ces groupes.

Développement international

Les questions courantes sont : quand faut-il se lancer à l'international et comment ? Par quel pays commencer ? Le Royaume-Uni et l'Allemagne avant les USA, ou le contraire ? Comment ? A quel coût ? Quel délai pour un retour sur investissement ? Avec une filiale, un représentant, un commercial itinérant ? Quel investissement est nécessaire ? Comment réussir ses recrutements à l'étranger ? Est-ce que le marketing peut être centralisé ? Est-ce que l'on peut s'en passer dans le cas d'une stratégie de vente sur Internet ?

Ces questions peuvent aller jusqu'à : faut-il établir la société aux USA pour démarrer ? Faut-il y chercher des financements ? Avec quels relais locaux ?[42]

La réponse dépend étroitement de la nature du business. Est-ce un business de portée mondiale ou locale ? Est-on dans le « btob » ou le « btoc » ?

[42] De nombreuses réponses à ces questions peuvent être trouvée dans « Le lancement à l'international » de Marc Devillard, sur : http://www.aezos.com/marketing/90-international.html

Exemple : les logiciels d'infrastructure en btob. Ils touchent d'emblée un marché mondial et il est préférable de ne pas cibler uniquement la France, même dès le début de la vente. D'autant plus que le marché français de l'informatique d'entreprise n'est pas très dynamique en comparaison avec d'autres pays occidentaux : les cycles de vente sont plus longs, les DSI prennent moins de risques (le risque n'imprègne pas vraiment la culture française en général) et les conditions de paiement sont mauvaises (3 mois, etc). Donc, il est bon d'aller vite voir ailleurs, au-delà de quelques premières références créées en France, souvent assez laborieusement.

Le marché mondial de l'informatique étant clairement structuré par celui des USA, il est bon d'y mettre rapidement un pied pour réussir à l'échelle mondiale. Une entreprise française du secteur qui veut devenir un leader mondial n'a en fait que deux options : soit devenir américaine, soit devenir franco-américaine ! Comme la France est un havre pour la R&D, à la fois du fait de la qualité de ses ingénieurs et chercheurs[43], et aussi des aides fiscales, autant en profiter.

On ne peut en tout cas que regretter que trop peu de startups françaises s'établissent à l'étranger et réussissent à l'échelle mondiale.

En btoc, et notamment dans le commerce électronique, c'est un peu différent. Certains services, notamment sur Internet, ont une composante linguistique, sociale et culturelle assez locale. Et le marché français est plus perméable aux nouveautés que le marché de l'entreprise.

En tout état de cause, une startup doit valider rapidement son couple produit/marché. Il faut que les réussites et les échecs soient rapides. En France, les retours de marché sont généralement trop lents et la concurrence n'est pas assez diversifiée. En se confrontant aux marchés les plus concurrentiels, la startup se solidifiera et se préparera à un fort développement. Cela ne concernera évidemment pas les startups qui se sont bâties sur un modèle « me-too » d'un succès américain ou d'un autre grand pays. Dans ce cas, la différentiation sera faible et ne permettra pas de mettre un pied aux USA.

Les Visas pour s'installer aux USA

Il y a facilement de quoi se paumer dans les différents visas qui permettent de voyager et de s'installer aux USA :

Exemption de visa : c'est le moyen le plus couramment utilisé pour entrer sur le territoire américain pour un séjour touristique ou d'affaire de moins de trois mois. Il nécessite de remplir le formulaire ESTA au moins quinze jours avant son voyage. Il coute $14 et est valable deux ans. L'ESTA est une procédure de sécurité qui remplace le formulaire vert que l'on remplissait dans les avions avant de passer le contrôle d'immigration. L'exemption de visa est utilisée par les entrepreneurs qui veulent explorer le marché américain en passant par exemple quelques semaines ou moins de trois mois dans la Silicon Valley pour trouver comment s'y établir et s'y faire financer.

Visa F1 : pour les étudiants dans les universités. Il faut pouvoir prouver d'avoir les moyens de payer ses études et son séjour. Sachant que le visa ne permet pas de travailler aux USA notamment pour payer ses études.

Visa J1 : pour les étudiants et chercheurs dans le cadre de programmes d'échanges et pour les stagiaires professionnels dont les VIE (Volontaires Internationaux en Entreprise).

Visa J2 : pour les conjoints et enfants des porteurs de visa J1.

Visa H-1B : pour les professionnels, sachant qu'il faut être au moins BAC+4 et sponsorisé par son employeur potentiel. Les entreprises de la Silicon Valley se plaignent régulièrement aux élus du congrès du nombre insuffisant de visas H-1B qui sont attribués chaque année ! Ce type de visa sera couramment utilisé pour les français qui travaillent dans des entreprises américaines ou dans des filiales de sociétés françaises sur le sol des USA. Plus de 40% des visas H-1B sont attribués à des professionnels de l'informatique !

Visa H4 : pour le conjoint et les enfants des professionnels dotés d'un H-1B.

Green card : sorte de carte de résident permanent qui s'obtient de plusieurs manières : par la demande d'un employeur américain potentiel, par sa famille si on en a aux USA (mais en ligne directe), par le biais d'une loterie annuelle (50000 cartes pour des millions de candidats) ou par le mariage avec un citoyen américain. C'est l'antichambre de la naturalisation.

[43] Il faut cependant relativiser. Pour voir la partie pleine du verre, on ressasse souvent cette caractéristique du marché français : nos ingénieurs et nos scientifiques. A vrai dire, c'est de moins en moins une différentiation valable du marché français de l'innovation. On trouve aussi de très bons scientifiques et ingénieurs et dans un tas de pays, surtout dans le secteur informatique qui ne nécessite pas d'infrastructures lourdes (au delà de la micro-électronique). Et au demeurant... pour moins cher !

Créer un produit internationalisable

Un produit, surtout logiciel, doit être bien pensé dès le départ pour être facile à adapter aux plusieurs marchés que l'on visera ensuite.

Cela coutera moins cher de le prévoir dans les phases de conception initiales qu'ensuite, lorsqu'il faudra créer une version anglaise, allemande ou autre de son logiciel. Quand on fait cela à la main après coup, il faut analyser tout son code, récupérer les textes de tous les messages destinés aux utilisateurs, récupérer le texte dans le code Javascript, dans les bases de données, etc.

On pourra notamment utiliser la bibliothèque open source « gettext » pour faire appel à une base de données de traduction des messages et éléments d'interface utilisateur. Elle focntionne avec de nombreux langages de programmation tels que PHP, C++, Python, Java, Perl, mais aussi avec Wordpress.

On peut compléter gettext avec divers utilitaires tels que Poedit (disponible sous Linux, Macintosh et Windows) et au Lingobit Localizer, qui est adapté à .NET, aux classes MFC et à Java. L'IOS Developer Library fournit des informations sur l'internationalisation des logiciels développés pour les plateformes d'Apple. On trouve des informations équivalentes pour Microsoft .NET dans Microsoft .NET Internationalization.

Un bon parti pris consiste à démarrer directement son développement en anglais pour aborder d'emblée un marché mondial. Mais il n'enlève rien au besoin de l'architecture d'un logiciel pour l'internationalisation.

S'établir aux USA

Pour une startup logicielle ou Internet, la tentation est grande d'aller s'installer aux USA. Le marché intérieur y est non seulement le plus important du monde, mais il définit les autres marchés par ricochet. Le bénéfice d'une telle installation est plus important pour une activité b-to-b que b-to-c. En effet, ces dernières, surtout sur Internet, peuvent s'affranchir des lieux. Alors que dans le b-to-b, il faut être présent sur le terrain et vendre directement aux clients.

On peut s'établir aux USA de plusieurs manières dans un engagement croissant: via un réseau de revendeurs ou partenaires, par le biais d'une société de conseil spécialisée dans le domaine, avec une filiale, et en y installant son siège, l'activité française devenant une filiale, ou bien encore en déménageant toute la société là-bas. Dans quelques pages est présenté un modèle émergent : celui du « subsidiary as a service » qui consiste à initialiser progressivement sa présence aux USA par le biais d'une société de services. C'est une approche intermédiaire intéressante, mais lorsqu'on en a les moyens et que l'on est bien accompagné, il vaut mieux mettre un pied plus solide sur place aux USA.

Voici quelques conseils pratiques pour ce qui est d'une installation aux USA :

- Aborder le marché américain en en comprenant les spécificités. Cela commence par le marketing qui doit être résolument **orienté solution et bénéfices clients**. Cela ne veut pas dire que la technologie ne compte pas mais qu'elle est là pour supporter un réel bénéfice facile à appréhender. La technologie est un moyen, pas une fin ! Il faut d'ailleurs éviter l'approche « couteau Suisse » du produit qui fait trop de choses et en devient illisible. Un produit se doit d'être simple à appréhender ! Le produit doit aussi être réalisé ou traduit en américain. Et attention, pas en anglais britannique ! De nombreuses différences existent entre les deux.

- Savoir être **sûr de soi et assertif**, mais... sans arrogance. C'est une gymnastique intellectuelle et une posture pouvant sembler curieuse aux français peu habitués aux relations d'affaires internationales. D'autant plus que les français ont généralement une réputation d'arrogance, quand ce n'est pas d'un certain manque de fiabilité. Il faut donc se présenter comme étant les meilleurs du monde avec tous les superlatifs, survendre un peu son offre aux clients, mais le substantiver avec des preuves concrètes sur son produit, une différentiation claire avec l'abondante concurrence qui existe aux USA et aussi par des références clients communicables et bien documentées tout comme des partenaires de référence. Il faut aussi porter une vision de là ou va le marché et là où vous voulez l'emmener. Vous utiliserez cette assurance pour contacter vos clients et prospects, y compris des décideurs de haut niveau qui sont généralement bien plus accessibles aux USA qu'en France.
- Avoir une **filiale établie aux USA** permet d'inspirer confiance aux clients, notamment en b-to-b, et à fortiori pour les grands comptes. Il est important de se déguiser en entreprise américaine d'une manière ou d'une autre. A la fois parce que les gens préfèrent faire affaire avec des sociétés locales par convenance pratique, et aussi par chauvinisme classique. Même si l'origine géographique des créateurs importe peu, au vu du nombre de startups créées dans la Silicon Valley par des chinois et des indiens. Il est même préférable de créer le siège aux USA, et de faire de la base française une filiale de R&D.
- Recruter des **équipes locales** et limiter le nombre de managers français. Des équipes mixtes internes ou externes avec une culture franco-américaine peuvent aussi faire l'affaire. Mais il est préférable que dans le peu de français de l'équipe, il y ait l'un des fondateurs de la société.
- Etablir son siège fiscal et juridique au **Delaware** procure différents avantages : des décisions concentrées car l'Etat est petit (pas loin de Washington DC), tarifs permettant d'aller plus ou moins vite selon le besoin, crédibilité, instrument pour le capital-risque et une fiscalité plus attrayante que celle de la Californie et enfin, des tribunaux compétents en matière de propriété intellectuelle[44]. Les revenus de l'Etat proviennent des taxes de création de sociétés qui vont de $125 à $100K selon leur capital. On peut très bien s'inscrire dans le Delaware pour cette raison et s'établir ensuite en Californie (le cas le plus classique dans le numérique) voire dans le Nevada (plus rare, et pour payer moins de taxes).
- Installer ses bureaux dans la **Silicon Valley**[45], si possible, pas trop loin de Palo Alto et de l'aéroport international de San Francisco. C'est la condition sine qua-non pour lever des fonds localement. Commencer éventuellement par sous-louer des locaux à d'autres startups. C'est ainsi que NetVibes s'était installé à San Francisco avec cinq personnes en 2007. Dans certains secteurs, cela peut valoir le coup de s'installer à New York : dans les médias, la publicité et la finance.
- Apprendre et respecter les **bonnes manières du business** aux USA et dans la Silicon Valley. Ca commence par la ponctualité : être à l'heure aux rendez-vous, les finir à l'heure, **payer à temps** (15 jours) ses fournisseurs, respecter les engagements de ses contrats, répondre rapidement aux sollicitations des uns et des autres. La grande réactivité est un signe de professionnalisme, pas une forme de faiblesse. Il faut aussi admettre ses erreurs. Et plus généralement... respecter la loi ! C'est une culture forte de la responsabilité, ou « accountability ». Le mensonge (parjure) est un crime Fédéral ! L'intégrité concerne aussi la manière de gérer les échecs. Avec les banques, les investisseurs, les collaborateurs. L'apprentissage de l'échec est positif… tant qu'on ne blame pas les autres et que l'on se comporte bien avec eux !

---

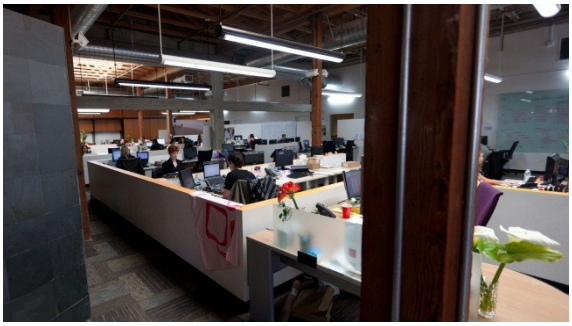
[44] Source : François Laugier, avocat chez RMKB dans la Silicon Valley

[45] Ce guide concerne en particulier les startups des industries numériques...

- Comprendre les spécificités du **marché du travail**, qui est très volatile. On peut recruter des collaborateurs temporaires, qui sont payés à la quinzaine et ensuite les embaucher. Mais une embauche n'est pas un CDI. Le collaborateur peut rapidement partir chez un concurrent, notamment en Californie où il n'est pas possible d'avoir une clause de non concurrence dans un contrat de travail ! Il faut donc le fidéliser !
- Faire attention à préserver la **propriété intellectuelle** : de ses produits, dans ses contrats avec des développeurs externes dans ses contrats clients. Attention également aux références à des contenus tiers sur les sites web. Lors des discussions sur des partenariats potentiels, prenez garde à bien faire signer un accord de confidentialité (Non Disclosure Agreement) et surtout de ne fournir qu'un minimum d'informations pour vous protéger. Ne pas hésiter à venir avec son avocat dans ces rencontres, ce qui ne sera pas perçu comme une agression mais comme une forme de sérieux et de professionnalisme. C'est votre garde du corps de l'immatériel de votre société ! Evitez de signer des contrats d'exclusivité, prévoyez des gardes fous et des clauses de sortie des partenariats. Si vous êtes attaqués par un concurrent en matière de propriété intellectuelle, il faut répondre et ne pas faire le mort. Tenez aussi compte de l'extrême lenteur du dépôt de brevets aux USA. L'USPTO est engorgé avec plus de 1 million de brevets en instance ! Il faut attendre trois ans en moyenne pour valider un brevet !
- Faire appel à des **prestataires locaux** et en particulier un bon avocat pour traiter du point précédent mais aussi de tous contrats et d'une agence de presse bien connectée sur les médias locaux ainsi qu'avec les analystes de votre secteur d'activité.
- Bien exploiter tous les **outils de communication** numériques dans son marketing : un bon site web, blog, Twitter, LinkedIn, page Facebook, Skype, visio-conférence et autres web meetings permettant de s'affranchir des distances et de l'immensité du territoire américain. Il faut savoir être extrêmement réactif.

Un exemple récent d'implantation aux USA : celui de **Critéo** en 2010, après cinq années passées en France, la startup a installé une filiale de 50 personnes à Palo Alto (*ci-dessous*), l'un des moyens incontournables pour ne pas rester qu'un petit acteur européen. C'est aussi un moyen pour cette société de se rapprocher des leaders mondiaux de son écosystème[46]. Mais elle conserve ses développeurs en France, une centaine au printemps 2011.

[46] Cf quelques autres exemples de français installés dans la Silicon Valley dans « Les Français de la Silicon Valley : tour d'horizon des startups ou entrepreneurs Français » de Cédric Giorgi, paru dans TechCrunch France en juillet 2010. http://fr.techcrunch.com/?p=11009.

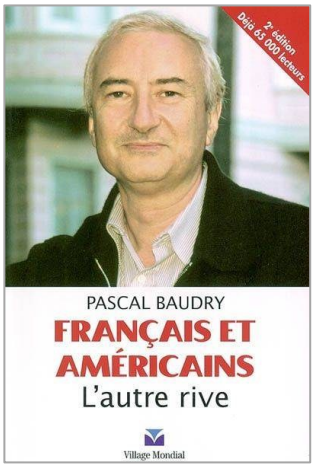


En 2009, la startup **Virtuoz** a également fait le grand saut vers les USA[47], tout comme **BlueKiwi**, dont le fondateur, Carlos Diaz s'est aussi installé, en septembre 2010, dans la Silicon Valley.

Enfin, Jonathan Benassaya, créateur de Deezer, installait sa nouvelle startup **Plizy**, à New York, tout en ayant son équipe de développement logiciel à Paris[48] ! Là encore, pour être proche du plus grand marché et des plus grands influenceurs de ce marché.

D'autres entrepreneurs ont choisi de s'implanter principalement aux USA. C'est le cas de l'emblématique Loïc Lemeur avec **Seesmic**, installé à San Francisco depuis 2007 même si ses développements logiciels sont réalisés en grande partie en Europe de l'Est. On peut aussi citer le cas récent des deux fondateurs de la plateforme de déploiement de solutions de cloud computing **Dotcloud** qui se sont aussi installés à San Francisco et ont levé $10m sur place[49] !

Adaptation culturelle



L'adaptation des français à un contexte qui devient vite international est fondamentale pour les dirigeants d'entreprise. Ce n'est pas simplement une question de concurrence internationale sur le business, c'est aussi celle d'une confrontation de cultures où le français part parfois avec des handicaps. Ne pas connaître ses forces et ses faiblesses est dangereux.

Autant donc lever les méconnaissances. Je recommande à ce sujet la lecture d'un excellent ouvrage, écrit par Pascal Baudry, « **L'autre rive** »[50], qui explique d'où proviennent les différences culturelles et de comportements entre français et américains, et par extension, avec les anglais et les asiatiques. Autre recommandation, créer une équipe internationale dès que possible, même si elle est basée uniquement en France.

Marketing en ligne et internationalisation [51]

L'accès aux marchés internationaux n'est pas uniquement réservé aux grandes entreprises qui possèdent des budgets marketing impressionnants et disposent de larges ressources financières pour mettre en place des campagnes sur tous les canaux médiatiques lors de leurs démarches pour occuper une place sur un nouveau marché. Les entrepreneurs débutants qui disposent de moyens finan-

---

[47] Cf cette longue interview de Pascal Lévy-Garboua par Roxanne Varza dans TechCrunch.fr : http://fr.techcrunch.com/2010/08/06/entretien-avec-pascal-levy-garboua-de-virtuoz-ou-comment-reussir-dans-la-silicon-valley.

[48] Cf son interview dans le Journal du Net : http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/jonathan-benassaya-jonathan-benassaya-plizy.shtml.

[49] Cf http://fr.techcrunch.com/2011/06/15/tcfr-dans-la-silicon-valley-petites-visites-chez-dotcloud-et-elive/.

[50] Voir http://www.pbaudry.com/cyberlivre/. Le livre est téléchargeable gratuitement.

[51] Cette partie sur le marketing en ligne et l'internationalisation est une contribution de Dan Aldulescu de Lingo24, une agence de traduction originaire du Royaume Uni, qui touche aujourd'hui des clients de plus de 60 pays grâce aux stratégies de marketing en ligne.

ciers limités, mais sont prêts à relever le défi de l'international peuvent aussi miser sur l'environnement virtuel et les outils mis à leur disposition en ligne pour y parvenir.

Même si votre marché d'origine vous assure un revenu satisfaisant, entreprendre signifie de ne jamais cesser à chercher, trouver et exploiter de nouvelles opportunités de développement et s'ouvrir à de nouveaux marchés. Cependant, avant de vous lancer dans tout projet ambitieux, il vous faut bien étudier le marché cible aussi bien d'un point de vue économique que dans une perspective socioculturelle. Prenez en compte les principaux secteurs économiques, le produit interne brut du pays, le revenu moyen des habitants, ou si la demande pour vos produits ou service existe déjà faites une

Autres choses à savoir pour s'établir une filiale aux USA

Informations fournies par Marie Landel lors d'un séminaire NETVA organisé en juillet 2011 à Issy les Moulineaux. Elle est experte-comptable établie aux USA depuis 20 ans et aussi Conseiller au Commerce Extérieur.

Ce texte rassemble quelques éléments d'informations fournis par Marie Landel dans son intervention lors de ce séminaire :

- Les **USA ne sont pas un paradis fiscal.** L'impôt sur le revenu y est plus élevé qu'en France ! Sachant qu'il existe au niveau Fédéral et des Etats, et parfois au niveau de la ville comme à New York. L'impôt sur les sociétés fédéral est de 35%. La taxe sur les dividendes est de 15%. Les plus-values (capital gains) sont taxées à 15%. Il n'existe pas d'aide fiscale du type du Crédit Impôt Recherche mais quelques états souhaitent mettre en place des aides type CIR pour relancer leur économie à forte valeur ajoutée.
- La **TVA** dite « Sales Tax » varie d'un état à l'autre. Pour les ventes sur Internet elle est de 6,25% dans le Massachussetts et de 0% en Californie. La taxe cumule souvent une taxe au niveau de l'Etat et une autre au niveau de la ville ou du comté.
- Si on embauche quelqu'un aux USA, il faut y créer un établissement permanent avec les mêmes obligations que si l'on avait une entité juridique séparée. Il faut faire attention à bien séparer la maison mère (en France) et l'établissement local, ne serait-ce que pour limiter l'impact de l'IR. Il faut bien gérer les accords de trésorerie, de management fees et de transfert de prix entre maison mère en France et filiale aux USA. Cela doit être validé par les deux administrations fiscales.
- Les **statuts** d'Incorporated ou de Corporation sont voisins et similaires à celui de nos SA. Une Corporation peut avoir un seul actionnaire. Une LLC est un statut adapté aux filiales, qui est sans imposition au niveau de la société mais uniquement au niveau de ses partenaires, qui sont alors imposés à l'IR (impôt sur le revenu).
- Le **temps de création d'une filiale** est d'environ deux mois. Il faut commencer par obtenir un EIN (Employer Identity Number) appelé aussi TIN (Tax Identification Number) indispensable pour démarrer un business aux USA, qui est un peu l'équivalent d'un SIRET en France obtenu via un greffe de Tribunal de Commerce. Aux USA, l'EIN ou le TIN est délivré par l'IRS, l'administration fédérale des impôts. Une solution temporaire consiste à obtenir un SSN (Social Security Number) au niveau de la personne physique créatrice de la filiale américaine, utilisé en tant qu'employeur. Il faut ouvrir un compte en banque, louer des bureaux (éviter les baux de longue durée), ouvrir une ligne téléphonique, mettre en place le traitement des salaires (à sous-traiter chez des spécialistes).
- Les **charges sociales** sont de 20 à 25% du salaire net. Il faut en général financer une couverture sociale complémentaire et un plan de retraite par capitalisation dit « 401K ». La situation est meilleure pour un français établi aux USA avec un statut d'expatriation. On peut dans ce cas cotiser au régime de retraite français.
- Dans le cas du départ d'un salarié, l'employeur peut contester son inscription au chômage s'il est parti pour faute professionnelle ou s'il est parti de lui-même sans être licencié. C'est son intérêt car plus l'entreprise génère de chômeurs pour raisons économiques, plus ses cotisations chômage augmentent. C'est un moyen intéressant de limiter le nombre de faux chômeurs et de diminuer les licenciements abusifs.
- Il n'existe **pas de logique de stage** intégré aux études aux USA. Mais le travail pendant les études est courant, avec une logique de rémunération normale. Il ne faut d'ailleurs pas envoyer d'étudiants français pour un stage d'été dans votre filiale sur un visa touriste.
- Les **VIE sont adaptés aux grandes entreprises** françaises. Il faut en effet respecter un ratio entre nombre de VIE et employés US, ce qui rend cela inaccessible aux startups aux USA. Le problème n'existe pas en Europe.

recherche relative à la concurrence. Ainsi par exemple, en Europe, l'exportation est un secteur important pour l'Allemagne, les Pays Scandinaves, la Suisse, les Pays Bas et la Belgique. En conséquence, ces pays peuvent offrir un environnement favorable aux entreprises dont l'activité est complémentaire à l'exportation.

De même, soyez attentifs aux particularités culturelles du public cible et développez votre stratégie de marketing et communication en tenant compte de ces spécificités culturelles pour que votre message soit bien reçu et compris par celui-ci.

Si l'environnement du pays vous est favorable, alors le temps est venu de vous faire connaître sur le marché. Voilà quelques étapes à suivre pour bien s'encadrer sur le nouveau marché :

- La **mise en place du site web** : c'est le plus puissant outil de vente à votre disposition. Il faut le rendre visible sur l'Internet local et facilement navigable. Premièrement, hébergez-le sur un moteur local.
- Un **design web adapté aux particularités culturelles** : les couleurs de votre site sont le premier élément avec lequel l'utilisateur sera en contact lors de sa visite et elles provoqueront sur lui une réaction au niveau de son inconscient. Cette réaction peut être décisive pour la continuation de sa visite et, éventuellement le passage d'une commande. Le choix des couleurs n'est pas anodin car elles ont des connotations différentes selon les cultures.
- L'**optimisation** : analysez le comportement de recherche des prospects sur le marché local, identifiez les termes clés les plus pertinents sur le web local, insérez-les dans le contenu de votre site. Suivez, à l'aide d'outils de recherche de mots clés tels que Google Keyword Tool, les changements dans les comportements de recherche et adaptez votre site.
- La **visibilité** : construisez des liens, soumettez votre site dans des annuaires professionnels, essayez d'obtenir des liens sur des sites pertinents. Ils seront utiles pour le succès de votre stratégie de référencement. De même, démarrez des campagnes de paiement-par-clic à budget réduit, avec les mots clés les plus utilisés par les internautes locaux.

Ces démarches de SEO (optimisation pour les moteurs de recherche) donneront des résultats et, avec le temps, votre site deviendra de plus en plus visible, mais pour attirer les clients il faut aussi vous bâtir une bonne réputation et arriver à être considéré comme un partenaire sérieux pour entamer des relations commerciales. Pour ce faire, il faut communiquer par l'intermédiaire de tous les supports disponibles en ligne. Le premier pas à faire est de mettre en place un blog attaché au site de l'entreprise. Traitez de sujets actuels de votre branche professionnelle qui suscitent l'intérêt aussi bien des prospects à la recherche de la meilleure offre pour satisfaire leurs besoins que des autres entrepreneurs. Soyez actif, postez de billets régulièrement, encouragez les discussions, l'échange d'informations, soyez ouvert aux suggestions.

Impliquez-vous dans les communautés des entrepreneurs et dans les réseaux professionnels en ligne. Participez aux discussions et soyez ouvert pour partager vos expériences professionnelles. En outre, les réseaux sociaux comme Facebook peuvent être exploités pour vous faire connaître, échanger des idées et parler directement avec vos prospects. Même si Facebook et le réseau social avec le plus grand nombre d'utilisateurs, il n'est pas pour autant le préféré dans tous les pays. Par exemple, au Japon, 80% des internautes sociaux utilisent Maxi.jp, alors qu'au Brésil le premier est Orkut (de chez Google).

Il faut absolument parler la langue de ses prospects pour gagner leur confiance. Si personne de l'entreprise ne parle pas leur langue, alors la communication directe devient un réel défi. Si le contenu pour le site doit être traduit, l'outil réellement performant pour la traduction instantanée n'a pas encore été inventé, il vous faudra donc absolument recruter quelqu'un, bon connaisseur de la langue cible, basé dans le pays qui pourra s'occuper de la gestion des relations avec les clients. Une stratégie de marketing et communication en ligne bien mise en place attirera les prospects vers votre site qui finiront par devenir de fidèles clients. Une bonne partie de votre succès dépend de l'esprit

innovateur de l'entrepreneur et de sa capacité à s'adapter aux particularités et aux changements de son marché cible. Comme le disait Peter Drucker : « Le concept d'esprit d'entreprise couvre un large champs de définitions. L'entrepreneur est une personne disposant des talents nécessaires pour initier des changements, qualité que l'on trouve chez peu d'individus.

Modèle Subsidiary-as-a-Service [52]

«Par nature les patrons français sont frileux… même quand tout va bien ! » se plait a dire Stephen Kramer, Avocat-conseil associé dans la firme Phillips Nizer (USA) «Au moment de l'euro fort ils ont été paralysés par l'idée que leurs produits étaient trop chers alors que c'était le moment d'acheter des droits de licences, de compléter leur offre de produits avec des technologies croisées ou une nouvelle gamme, d'implanter des unités de fabrication… Bref de faire des investissements aux États-Unis». Les «conseillers» Français ont en effet tendance à recommander une très grande prudence : «Commencez par vendre votre produit sur votre marché local avant d'aller vous développer sur le reste du territoire et a fortiori a l'international».

Si cette démarche dénote du bon sens lorsque vous êtes en phase de test ou de développement initial, elle peut coûter très cher a votre entreprise innovante si cette dernière a pour ambition de conquérir ses marchés les plus porteurs. La France, de par la faible taille de son marché intérieur et une certaine résistance à l'innovation est en effet rarement le meilleur pays pour faire le test en grandeur nature dont vous avez besoin pour valider votre technologie. Mieux vaut venir conquérir le marché américain avant que l'un de vos concurrents, qui se sera développé aux US, ne vienne s'installer sur «votre» marché Français et mettre à mal vos chances de succès dans le futur. Reste que vous avez eu vent des déboires de sociétés qui ont failli déposer le bilan suite a une tentative mal gérée de développement aux USA et que vous ne voulez pas subir le même sort.

Alors que les États-Unis sont toujours frappés par la crise économique, ce pays séduit encore et toujours les entreprises françaises innovantes. Le marché américain est toujours aussi attractif et l'effet Obama leur donne envie de participer à l'histoire. Mais elles ont besoin d'un petit coup de pouce pour se donner des ailes.

La Subsidiary-as-a-Service (SaaS), une méthode moins risquée de conquérir le marché US

De la simple étude de marché à l'hébergement de la filiale, les sociétés de l'Hexagone ont maintenant recours à des «facilitateurs», qu'ils relèvent du privé ou du public. Ces derniers permettent aux sociétés souhaitant s'implanter à l'étranger de ne pas trop investir au départ, ne demande aucun engagement à long terme et apportent ainsi beaucoup de flexibilité. Leur coût est aussi bien adapté au budget d'une startup qui vient de sortir son produit qu'à celui d'une PME de plus de 10 employés et/ou de plus de 3 ans réalisant un million ou plus d'euros de CA.

Ce nouveau mode d'implantation permet de louer aux USA une équipe de managers, cadres marketing et commerciaux a la carte. Vous pouvez faire appel à une structure de type SaaS qui vous aidera dans les démarches préalables à votre implantation aux États-Unis, votre représentation commerciale ou l'hébergement/gestion de votre filiale. Votre facilitateur pourra même vous aider à partager avec d'autres les coûts liés à la logistique et aux services : pour faire des économies, de nombreuses sociétés souhaitent en effet maintenant partager les mêmes locaux.

Ce SaaS est basé sur un modèle de rémunération progressif surnommé «pay-as-you-grow». Ce dernier, indexé sur les résultats financiers de votre agence commerciale ou filiale, vous permet d'engager votre trésorerie en fonction des progrès réalisés et de minimiser ainsi votre risque financier. Les frais de représentation commerciale qui vous seront facturés par cette structure de management intérimaire représentent non seulement une fraction de ce que vous devriez dépenser si vous approchiez

[52] Cette partie sur le modèle de « Subsidiary as a service » est une contribution de Christian Pineau, President de Boost Your Startup LLC. Certaines parties de ce texte sont extraites d'un article rédigé en Avril 2009 par Oumelkheir Djenaïdi et Johanna Safar du Magazine France Amérique : « Les facilitateurs - L'aile américaine des entreprises françaises ».

le marché américain de façon traditionnelle, mais ils sont en général proportionnels au chiffre d'affaires supplémentaire réalisé aux US. Les frais fixes d'exploitation sont en effet réduits au strict minimum, car les sociétés proposant ce type de services ont pour ambition de se rémunérer en grande partie sur le chiffre d'affaires qu'elles génèrent avec vous et pour vous.

- «Readiness Assessment »

Certains facilitateurs déplorent le peu de cas que font en général les Français d'un business plan à l'International. Ce dernier permet d'évaluer clairement les risques mais aussi le potentiel d'une expansion aux États-Unis. «Le business plan est vraiment primordial car il est remet les pendules à l'heure, souligne Adriana Agbo associée dans le cabinet Constantin. On pense qu'aux États-Unis tout est plus flexible mais la connaissance du produit qu'on vend n'est pas suffisante. Il faut avoir conscience des obligations, des coûts de fonctionnement... C'est rarement le cas pour les PME ou les start-up». Le business plan est également une pièce à fournir obligatoirement aux services d'immigration pour faire, par exemple, les demandes de visas des employés détachés. La version présentée à l'office de l'immigration est d'ailleurs souvent une version plus optimiste que la version «réelle», généralement plus prudente.

Le processus d'accompagnement de votre startup par une société de service SaaS diffère du support traditionnel apporté par un consultant a l'export car il complémente votre société dans sa dimension opérationnelle. Afin de mieux évaluer le potentiel de votre entreprise à l'International, le facilitateur initie en général un processus d'évaluation appelé aussi «Readiness Assessment ». La viabilité financière de votre société et l'expérience de son équipe dirigeante à l'International sont les deux points clé sur lesquels ce dernier va baser l'évaluation de vos chances de réussite sur le territoire américain.

- Board of Advisors et Design Partners

Les entrepreneurs qui ont passé avec succès leur «Readiness Assessment» ont l'opportunité de promouvoir leurs produits et services aux Etats-Unis. La Première phase de validation par la SaaS de la «Go-To-Market Strategy» passe par l'interview de clients/prospects et d'experts/spécialistes américains du domaine d'activité se rapportant au produit ou service développé par l'entreprise. Lorsque cette validation a été réalisée, il faut vous assurer que la SaaS va se préoccuper en premier lieu d'assurer la crédibilité de l'entreprise et de son produit auprès des acteurs locaux :

<u>Board of Advisors</u> : il s'agit de recruter un « Board of Advisors» franco-américain afin d'approcher les partenaires stratégiques potentiels ou de créer un réseau de distribution efficace, la connaissance du réseau économique local étant indispensable à la réussite de votre projet. La SaaS s'attache à repérer et sélectionner très rapidement aux USA les gourous de l'industrie dans laquelle officie la startup. Le but est de les intéresser très tôt au concept développé : si ces derniers répondent favorablement au produit, il est en général assez facile de les convaincre de participer à la mise en place de la structure locale. Ils ouvriront alors leur carnet d'adresses afin d'aider l'entrepreneur à trouver les meilleurs partenaires potentiels. Leur mode de rémunération est varié mais quelques stocks options dans la future filiale US sont en général le meilleur moyen de les motiver. La SaaS va s'attacher également à trouver des entrepreneurs français qui ont eu une certaine expérience dans la mise en place d'une structure similaire aux USA à celle de la startup concernée. Ces derniers ne sont jamais avares de conseils aussi précieux que gratuits car ils aiment faire profiter de leur expérience à des «confrères » venus d'outre atlantique.

<u>Design partners</u> : il s'agit de correctement définir et positionner le premier produit et/ou service à promouvoir sur ce nouveau marché. Une erreur de jugement peut infliger un retard de six mois à un an aux prévisions les plus pessimistes et parfois même signer la fin des ambitions de la startup aux US par manque de Cash Flow ou la montée en puissance de concurrents mieux préparés ! L'objectif sera donc de recruter très vite des clients tests aux Etats-Unis suivant un schéma bien défini. Ces «design partners» sont des sociétés, départements ou individus qui seraient prêts à acheter votre

produit s'il était commercialisé. Elles travaillent avec vous de manière quotidienne afin de définir, évaluer, positionner, et déterminer une politique de prix adéquat pour votre produit ou service.

Si toutes ces règles fondamentales sont observées, la pénétration du marché devient beaucoup plus facile et les chances de succès grandement améliorées.

- Infrastructure, outils et coûts

Choix de la structure locale : l'objectif de la SaaS est de minimiser les frais fixes de l'entreprise lors de son implantation aux Etats-Unis. Ici, point besoin de locaux coûteux car votre adresse commerciale aux Etats-Unis est une simple boite postale, même si elle apparait comme une adresse «fixe» a vos interlocuteurs. Point besoin non plus de recruter une équipe locale permanente de commerciaux et d'ingénieurs support qui viendront grever votre budget de façon dramatique. Votre facilitateur représente officiellement votre société aux Etats-Unis. L'équipe dédiée à la vente et au support de votre produit sera aussi munie d'une carte de visite à votre nom. Vous économisez des frais de structure tout comme des déplacements couteux en énergie, temps et argent qui représentent le plus gros investissement d'un déploiement à l'étranger. Vous pouvez créer votre filiale US dès le départ ou bien vous reposer sur votre agence commerciale SaaS le temps de recruter votre Board of Advisors et de positionner correctement votre produit sur ce nouveau marché. Pour ce faire la SaaS vous aidera à trouver un cabinet d'expertise comptable et un cabinet d'avocat adéquats, ce dernier étant en général également très compétent pour gérer vos besoins en matière de propriété intellectuelle.

Outils de suivi : la SaaS met typiquement à la disposition de votre société une série d'outils de gestion en ligne qui ont pour objet de vous aider a suivre en temps réel l'évolution de votre nouvelle structure Commerciale et Marketing aux US. Gestion de relation Clientèle (Fichiers prospects clients et suivi des affaires en cours), Gestion de projets, Plans de Financements (Prévisionnel et gestion du Cash Flow), tout est fait pour vous simplifier la vie et garantir que les équipes transatlantiques pourront suivre de manière efficace l'évolution de la structure US.

Rémunération et coût : le modèle de rémunération progressif proposé par votre SaaS vous permet d'engager votre trésorerie en fonction des progrès réalisés et de minimiser ainsi votre risque financier. Le retainer mensuel demandé, qui varie suivant les sociétés et la nature de l'engagement, est en grande majorité couvert par les aides à l'export telles que Coface, UBIFrance et Oséo. Certaines SaaS ont d'ailleurs développé des outils logiciels vous permettant de calculer en temps réel les aides que vous pourrez percevoir en fonction des fonds propres de votre société et de vos derniers bilans. La SaaS chargera également une commission sur le chiffre d'affaires généré pour vous aux Etats-Unis.

En résumé, la formule SaaS est un modèle d'implantation intéressant si votre JEI/PME innovante a des ambitions à l'international et aux Etats-Unis en particulier. Le mode de rémunération progressif pratiqué par ces facilitateurs convient très bien aux sociétés qui veulent minimiser risques et coûts tout en ayant des ambitions affirmées à l'export.

Quels sont les événements pour se faire connaitre aux USA ?

Une startup d'origine française peut concourir pour présenter son offre dans les grands événements du secteur. Il y a notamment **Demo** qui a lieu deux fois par an (mais coute plus de $12K), diverses conférences organisées par Techcrunch dont le **TechCrunch Disrupt** (San Francisco), la **Web2Expo** et le **Web2Summit** (San Francisco), la conférence **SXSW** à Austin (Texas) où Twitter s'est fait connaitre en 2007. Il y a aussi les salons professionnels spécialisés tels que le **CES** de Las Vegas, le **NAB** aussi à Las Vegas pour la vidéo broadcast ou le **SIGGRAPH**, pour les métiers de l'image de synthèse pour ne citer que quelques exemples dans la sphère numérique.

Il faut faire la distinction entre deux objectifs : se faire connaitre et levér des fonds. On peut aller à ces événements pour se faire connaitre tout en restant en France. Mais si l'on y va pour une levée de

fonds, il vaut mieux prévoit de s'installer aux USA d'une manière ou d'une autre (toute la société, une filiale, ou son siège).

S'établir en Europe et en Asie

J'aimerai bien vous fournir quelques informations dans ce domaine mais je suis un peu sec et donc preneur de contributions externes.

On peut surtout signaler que si le marché intérieur de l'Union Européenne reste fragmenté culturellement, linguistiquement et du point du droit des sociétés, du droit travail et de la fiscalité, il présente tout de même plusieurs avantages :

- La **proximité géographique** : la plupart des pays sont à moins de deux heures d'avion et sont situés dans le même fuseau horaire, à une heure près.
- La **monnaie unique** : l'Euro facilite les transactions financières dans la zone Euro qui couvre une grande partie de l'Europe continentale.
- Le **marché unique** : il permet une libre circulation non seulement des marchandises et des services, mais aussi de la main d'œuvre. Il est bien plus simple de créer une filiale ou de recruter dans les pays de l'Union Européenne où vous souhaitez vous installer. Un français peut s'installer dans n'importe quel pays de l'Union Européenne sans avoir besoin d'un visa ou d'un quelconque titre de séjour. Il peut y exercer librement une activité professionnelle.

Nous avons quelques cas à citer comme Kelkoo (avant son rachat par Yahoo ! en 2004) et Meetic qui se sont développés en Europe par le biais d'acquisitions d'acteurs du même domaine dans d'autres pays Européens.

Du côté Asie, des sociétés spécialisées dans le jeu telles que Gameloft s'y sont bien implantées, notamment au Japon. Dans la mobilité également, les relations avec des constructeurs coréens comme Samsung et LG Electronics, ont pu aider quelques acteurs à développer leur chiffre d'affaire en mode OEM.

Produit et technologie

Ce sujet est très important au regard de l'offre produit. La startup doit souvent faire des choix de plate-forme qui vont conditionner ses coûts de R&D ainsi que l'accès au marché et même la confiance des capitaux-risqueurs. Les choix technologiques vont également déterminer la capacité de croissance rapide de la startup.

Les mots clés dans ces différents domaines sont : le **cloud computing** et le **SaaS** pour l'hébergement de son site web, les méthodes de **développement Agile** et leurs variantes pour faire évoluer rapidement son logiciel avec des boucles de feedback client (lié à la notion de Lean Startup déjà vue), et des **architectures modulaires** (composants, interfaces, SOA / REST / SOAP / services web).

Liens avec la recherche

Il peut être intéressant pour une startup de nouer des liens avec des laboratoires de recherche lorsque l'on a besoin d'intégrer des technologies pointues dans ses solutions.

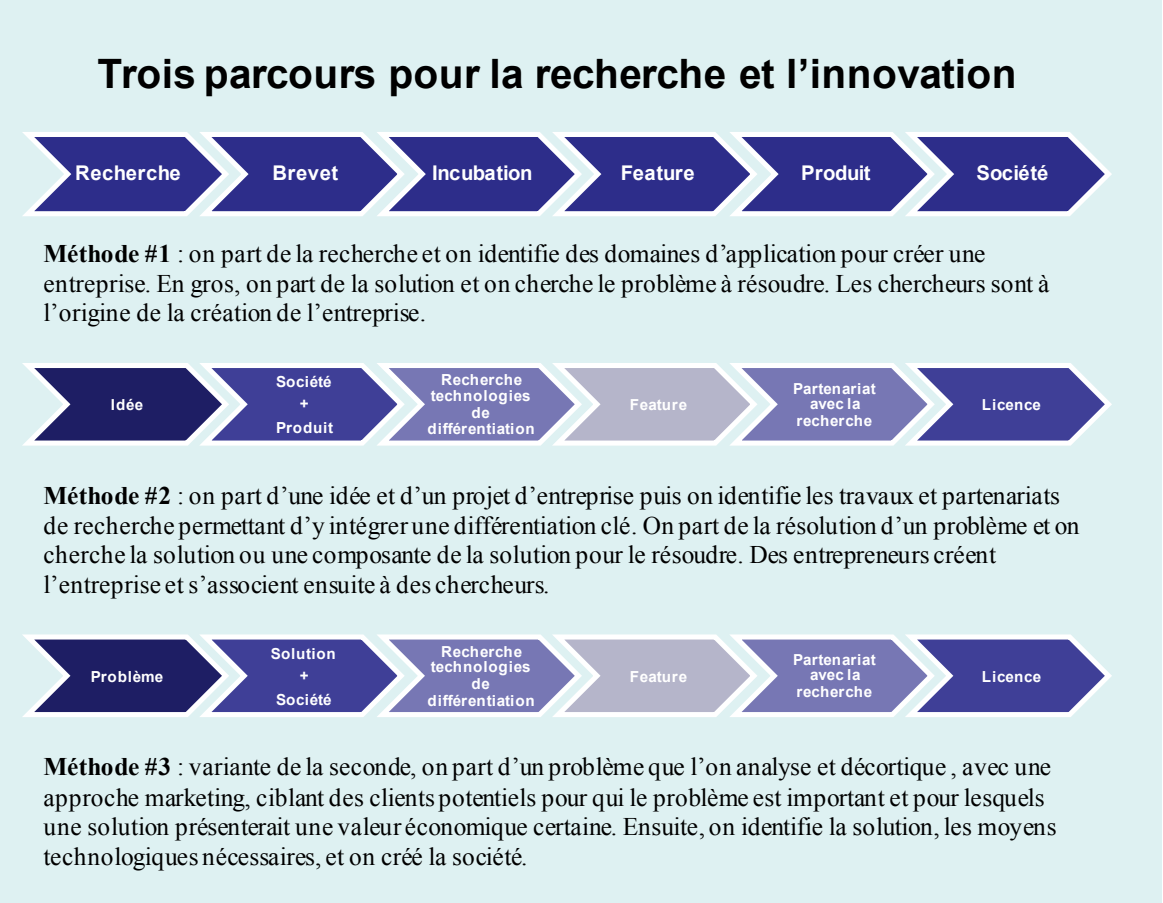
Comment gérer ses relations avec la recherche ?

Les relations entre startups et recherche se produisent généralement de deux manières : soit des chercheurs sont à l'origine du projet et vont être incubés dans leur laboratoire ou ailleurs et créer une entreprise. Soit des entrepreneurs vont faire appel à des chercheurs pour mener des travaux nouveaux pour répondre à un besoin, ou pour mettre en application des travaux existants à un projet en cours.

Dans le premier cas, l'équipe créatrice aura peu de connaissances sur l'entrepreneuriat et les dimensions vente et marketing. Elle aura besoin d'intégrer ces aspects soit sous forme d'aide externe soit sous forme de recrutements. L'approche intellectuelle consiste à partir de briques de solutions pour identifier un problème à résoudre, un domaine d'application. L'approche peut être itérative, voire coûteuse. La confrontation au marché est critique.

Dans le second cas, une équipe d'entrepreneurs si possible aguerrie a déjà une bonne idée du marché à adresser et de la solution à construire. Il leur manque des briques technologiques pour soit rendre le service imaginé, soit simplement, pour créer une différentiation clé et une barrière à l'entrée. Cette approche nécessite pour les entrepreneurs d'identifier les laboratoires intéressants. Dans le domaine des TIC, le point de passage classique et obligé est l'INRIA, dont le site web publie les travaux de recherche. Le CNRS a aussi un laboratoire dans les TICs (le STIC). Dans la microélectronique, il faut également compter avec le CEA-LETI dont les ressources sont essentiellement situées à Grenoble.

Le troisième cas est un « best practice » de l'innovation. Il consiste pour les entrepreneurs à passer beaucoup de temps à définir le problème à résoudre et les clients concernés. Très souvent, l'idée à la source de la création d'une startup ne correspond pas à un problème bien identifié pour des segments clients qui peuvent être bien détourés. Résultat classique : une difficulté à trouver à la fois un modèle économique et un modèle de commercialisation. En se focalisant sur un problème à résoudre et des segments clients, on peut plus aisément identifier la valeur économique générée.



Dans les deux cas de figure, il faut évidemment « blinder » les aspects de propriété intellectuelle. Même dans le premier cas, il y aura un accord là-dessus avec l'entreprise créée par les chercheurs.

Existe-t-il d'autres motivations et incitations à des partenariats startups / public ? [53]

Comme nous l'avons vu le partenariat peut donc être historique, être sollicité en cours de création ou bien plus tard dans la vie de la startup. Si le souhait d'intégrer des connaissances, savoir-faire ou une technologie en est souvent le moteur, il existe d'autres motivations à ces rapprochements :

- L'obtention de sources de financements très significatifs

Des subventions d'incubation : de nombreux incubateurs proposent des subventions d'un montant variable selon les régions et les structures (tout de même entre 30 et 50K€). L'une des conditions à l'obtention de ces subventions sera de posséder un accord de valorisation (ou, a minima, d'un accord de co-développement) d'une technologie de l'une des universités affiliées à l'incubateur. On comprend que ces subventions s'adressent pour l'essentiel à des entreprises en création.

Des subventions ou avances remboursables pour la réalisation de projets collaboratifs : les projets collaboratifs (il peut s'agir de projet nationaux (type ANR ou FUI), internationaux (type EUREKA, PCRD, etc..) ou bien encore local (OSEO, régions) sont devenus des outils majeurs de financement des jeunes pousses européennes qui poursuivent des activités de R&D après leur création. L'obtention de ces aides est cependant devenue de plus en plus délicate ces dernières années avec l'augmentation régulière du nombre de candidats. Aussi, les dossiers ne comprenant pas dans les partenaires proposés de laboratoire public - et si possible de référence - ont encore plus de difficultés à passer avec succès les étapes sélections. Le montant de ces financements peut varier entre 100K€ et un peu plus d'un million d'euros, ce qui les rends si convoités.

Le Concours National de Création d'Entreprise de Technologie Innovante, spécifique à la France, qui attribue aux startups des subventions comprises entre plusieurs dizaines (catégorie émergence) et plusieurs centaines (catégorie création) de millier d'euros. Une fois encore les partenariats avec des laboratoires publics sont très appréciés par les jurys dans les sélections.

- L'utilisation d'une référence comme argument commercial ou de communication

Les instituts de recherche ont en général une bonne image de marque qui permet d'aider les entreprises à « garantir » la crédibilité d'une analyse ou d'une technologie devant leurs marchés ou des investisseurs potentiels. Une startup qui utilise par exemple un brevet « du CNRS » bénéficie automatiquement de l'image de marque de l'institut dans toutes les étapes de sa croissance (levée de fonds, commercialisation de produits, revente de la société,…). Elle utilisera aussi sans doute, les publications scientifiques des chercheurs à l'origine de l'invention dans sa communication. De même, les startups utilisent ces partenariats comme base à des communiqués de presse qui peuvent les mettre en valeur (parfois même en bénéficiant de frais partagés avec le laboratoire public). Enfin, la startup a également parfois la possibilité d'utiliser le réseau international de son partenaire public ce qui peut être un avantage indéniable. Il est à noter dans ce court paragraphe dédié à la «communication» que depuis quelques années les brevets déposés peuvent être listés par les chercheurs académiques dans leur rapport d'évaluation tout comme ils citent leurs publications scientifique ; grâce à cette nouveauté les partenariats peuvent dorénavant être gagnant-gagnant pour les chercheurs.

- L'utilisation de savoir-faire ou d'appareillages rares dans des prestations de service pour coûts plus que compétitifs

Les universités ou instituts de recherche permettent des accès à l'utilisation d'appareillages ou de technologies (ou même de connaissances) parfois presque unique au monde à travers de simples contrats de prestations. Il faut bien dire que les universités facturent encore bien souvent quasi au prix-coutant et même si souvent la propriété intellectuelle sur les résultats est à discuter, cela reste très avantageux pour la startup.

---

[53] Ce qui suit concernant les liens avec la recherche est une contribution de Jean-Philippe Arié de la société InnovaGeek, aussi citée dans les prestataires de services en fin de document.

Comment identifier ces laboratoires de recherche ?

Les solutions pour identifier des partenaires sont multiples et dépendent des intérêts recherchés.

Tout d'abord il existe de nombreux outils locaux à la disposition des entreprises. Par exemple, pratiquement toutes les universités (du monde) ont sur leur site internet de longues listes de technologies disponibles dont la plupart ont déjà fait l'objet de dépôts de brevets. De même en France, chaque région possède une structure publique, les Agences Régionales de l'Innovation (ARI) qui ont pour mission d'informer sur les savoir faire de la région, les expertises et les technologies disponibles. Au niveau national, OSEO et le réseau CURIE ont collaborés pour créer un annuaire de référence - « la bourse de technologies ». Au niveau Européen enfin, deux plateformes très spécialisées doivent être citées ; d'une part l'outil CORDIS qui permet de lancer un appel pour identifier des partenaires pour des projets collaboratifs ; et l'outil Entreprise Europe Network (EEN) dont la mission est la promotion des technologies européennes.

EEN est sans doute une des expériences les plus avancées de sourcing de technologies dans le monde puisque l'une des mieux structurées avec environ 600 interlocuteurs locaux chargés d'identifier les innovations dans chaque région européenne. Ces dernières années EEN a également conclu des accords avec d'autres intervenants du secteur et afin de centraliser la diffusion de technologies (par exemples avec l'European Space Agency (ESA) ou avec le Research Triangle Institute (RTI) aux Etats-Unis).

En plus de ces initiatives académiques, de nombreux projets privés ont généré des réseaux de promotion de technologies. Dans la sémantique de l'innovation ouverte (open innovation) il s'agit d'« intermédiaires en innovation » spécialisés dans le sourcing ou le « Find » (voir encadré sur l'open innovation).

Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans ces partenariats public / startup ?

Passée l'étape d'identification du laboratoire, les étapes de négociations constituent encore de nos jours l'obstacle majeur et ce, malgré la mise en place de cellule de valorisation dans pratiquement toutes les universités du territoire. Ces cellules de valorisation sont en effet bien souvent débordées par la masse de travail et le nombre de dossier en cours. Se rajoute à cela la pression des chercheurs qui souhaitent publier rapidement leurs résultats et, surtout, un problème sur l'origine des résultats puisque bien souvent, en France, les laboratoires ont des sources de financements mixtes (par exemple, il existe des laboratoires dont la recherche est financée à la fois l'institut Pasteur, le CNRS, l'INSERM, un bout d'université et un bout de projet international…).

Il est donc parfois très complexe de négocier avec un interlocuteur unique (même si, actuellement, certaines universités travaillent à la simplification de ces démarches et que les réformes des universités sont en cours). Les délais de négociations sont donc douloureusement longs pour une startup en attente d'un accord, là où un industriel peut attendre la gazelle, elle, doit galoper !

Gérer sa roadmap

La bonne gestion de la roadmap d'une startup est un outil de management stratégique incontournable. Elle cadence le rythme des évolutions de votre offre. Il est important de savoir ainsi rythmer les évolutions de son offre de manière cadencée et organisée.

Quelques conseils de base dans le domaine :

- Bien **prioriser les évolutions** de son produit et de les regrouper pour créer des versions qui vont être mise sur le marché (ou en ligne) dans un rythme relativement régulier. Pour un site web, cela peut être tous les trois à six mois. Pour un logiciel d'entreprise, de six mois à un an. C'est préférable à un saupoudrage de l'intégration de nouveautés dans son logiciel ou site web qui passera inaperçu pour votre marché.

- Avoir une roadmap avec au moins **un an de visibilité** permet de hiérarchiser les priorités techniques et marketing de la startup. La communication d'une partie de la roadmap aux clients (entreprise) est aussi un bon gage de pérennité tout comme d'adaptation de celle-ci à leurs besoins.
- L'équipe fondatrice organise sa roadmap en tenant compte des **feedbacks des premiers utilisateurs** (à relativiser s'ils ne sont pas suffisamment représentatifs du marché cible), des besoins de ses clients de manière plus large, de la concurrence et de ses objectifs de croissance. Elle tient compte aussi des coûts et des délais. Elle consiste à gérer ses priorités pour satisfaire rapidement des segments clients bien déterminés et pour bien « vendre ».
- La **roadmap marketing et vente** est ensuite synchronisée avec la roadmap produit. Un cycle de sortie de versions du ou des produits permet de cadencer un cycle marketing de lancement de version. Ce cycle doit se renouveler en permanence pour que la startup ait sans arrêt une histoire à raconter à son marché et à ses influenceurs (médias, bloggeurs, etc). Le cycle classique qui s'étale sur 3 à 6 mois est : beta test éventuelle, lancement de nouvelle version (annonce, buzz, etc), annonce de partenariats divers, annonce de références clients (en btob, ou de distribution pour ce qui est du btoc), et d'éventuelles annonces de promotions (en fin de cycle en général).
- La **roadmap est revue régulièrement** à chaque cycle produit. C'est un outil de planning dynamique. Mais il faut veiller à ne pas la changer trop souvent entre chaque cycle, pour stabiliser le fonctionnement des équipes de développement. En particulier lorsque le développement est sous-traité, à fortiori en offshore.

Innovation Ouverte

L'innovation ouverte (ou open innovation) est un mode d'innovation basé sur le partage et qui se concrétise par des applicatifs ou plateformes mutualisés d'innovation et conceptualisé dans les années 2000. Il y a quatre grandes phases dans l'innovation ouverte : le « Want » (c'est l'analyse du besoin en innovation dans un secteur donné), le « Find » (la recherche de technologie et de partenaires), le « Get » (la négociation d'agréments) et le « Manage » (suivre les partenariats). A chacune de ces phases sont associés des intermédiaires ou facilitateurs par exemple des avocats, cabinets de propriétés intellectuelles, plateforme de sourcing, agence d'innovation. Ceci est bien documenté dans l'étude « Getting Help with Open Innovation » publiée par le Center for Technology Management de l'IfM.

En ce qui concerne le « Find » qui nous intéresse ici, de nombreux web-services sont en train d'apparaître avec des fonctionnements parfois bien différents. Par exemple :

- Des plateformes pour la R&D qui exposent des problèmes et les chercheurs proposent leurs solutions (NineSigma, Innocentive et Presans étant les plus importants) ;
- Le pendant « industriel » existe également (Corporate Initiatives) : les plus grosses compagnies de la planète créées actuellement des applications permettant aux possesseurs de technologies de les leur soumettre. Des comités internes décideront ensuite de l'intérêt de l'intégration des technologies. Citons Procter&Gamble, Veolia, BMW, Fiat…) ;
- Des sites spécialisés sur la vente de brevets (Yet2.com, PatentAuction, brevetavendre, …) ;
- Des plateformes qui sont des annuaires d'innovations généralistes (InnovaGeek, TekScout) ou spécialisées par secteur (par exemple en pharma Pharmalicensing ou Innocentive).

Les modèles économiques sont assez variés chez ces intermédiaires. Certains facturent l'accès à l'annuaire ou les mises en relation, d'autres vendent des prestations allant jusqu'à la signature d'accord de licence avec les universités. InnovaGeek se démarque avec un modèle gratuit sans intervention (à la Facebook).

L'émergence de ces services est liée aux spécificités de l'innovation : les réseaux sociaux business (Linkedin, Viadéo etc) ne sont pas adaptés à la présentation des technologies étant plus axé sur la présentation de personnes physiques ou de sociétés ; les bases de publications scientifiques peuvent vite s'avérer indigestes (Pubmed) ; et les bases de brevets existantes (WIPO, Espacenet, DPMA, USPTO…) et l'excellent Google Patent sont très efficaces et pertinentes mais encore faut-il être familiarisé à la lecture des brevets (bruts) et en imaginer les applications potentielles….

Il est sans doute à prévoir que dans les années futures une concentration ait lieu dans toutes ces plateformes avec des acquisitions et les « naturelles » disparitions.

Industrialer le développement logiciel

On ne s'improvise pas éditeur de logiciel ni opérateur de services Internet! Il faut mettre en place des méthodes de travail, d'organisation du développement, des tests, qui sont non négligeables.

J'ai listé dans le tableau ci-dessous les différents éléments à prendre en compte dans son organisation technique. Ces points peuvent être audités aussi bien lorsque la startup réalise une levée de fonds auprès de sociétés de capital risque qu'au moment d'une « exit » où cette analyse sera évidemment bien plus fouillée… et exigeante.

Domain	Topic
Organization	• Technical teams org chart, Roles and responsibilities, Skills and curriculum for each team member, Developer stars identification, Hiring and staffing process, attrition history, Management style, Performance evaluation and compensation
Product roadmap	• Roadmap overview, Roadmap timing and workload estimates, Planning respect track record
Architecture	• Overall software architecture, Client and mobile side architecture, Server side architecture, Openness and multiplatform support, Integration with customer infrastructure, Software and operations internationalization
Development	• Functional specifications, Technical specifications, Development methodologies (Agile, Extreme, object orientation, etc), Developer workbench: tools, customization, Code architecture and sizing (modules, components, lines of code), Variable naming, Code comments (quantity, quality), Security handling, Build process, Versions management, Code backup and archiving, Offshore development
Quality	• Testing methods (manual, automatic, customer beta-tests), Debugging methodologies (identification, fixes), Bug tracking methodologies and tools (logs, attributions, roles)
Operations	• Datacenter operations, Server infrastructure, Scalability support, Fault tolerance, Database administration, Diagnosis tools, alerts management, audits, Datacenter backup site, Technical Support organization and process
Legal	• APP deposits, Branding, Patents or trade secrets, Open source code involved and associated risks, Privacy handling
Dependencies	• Subcontractors, Key providers, Contracts, Partnerships
Internal IT	• Networking, VPN, Security, Intranet and groupware, Management systems (SFA, CRM, accounting)

Hébergement et cloud computing

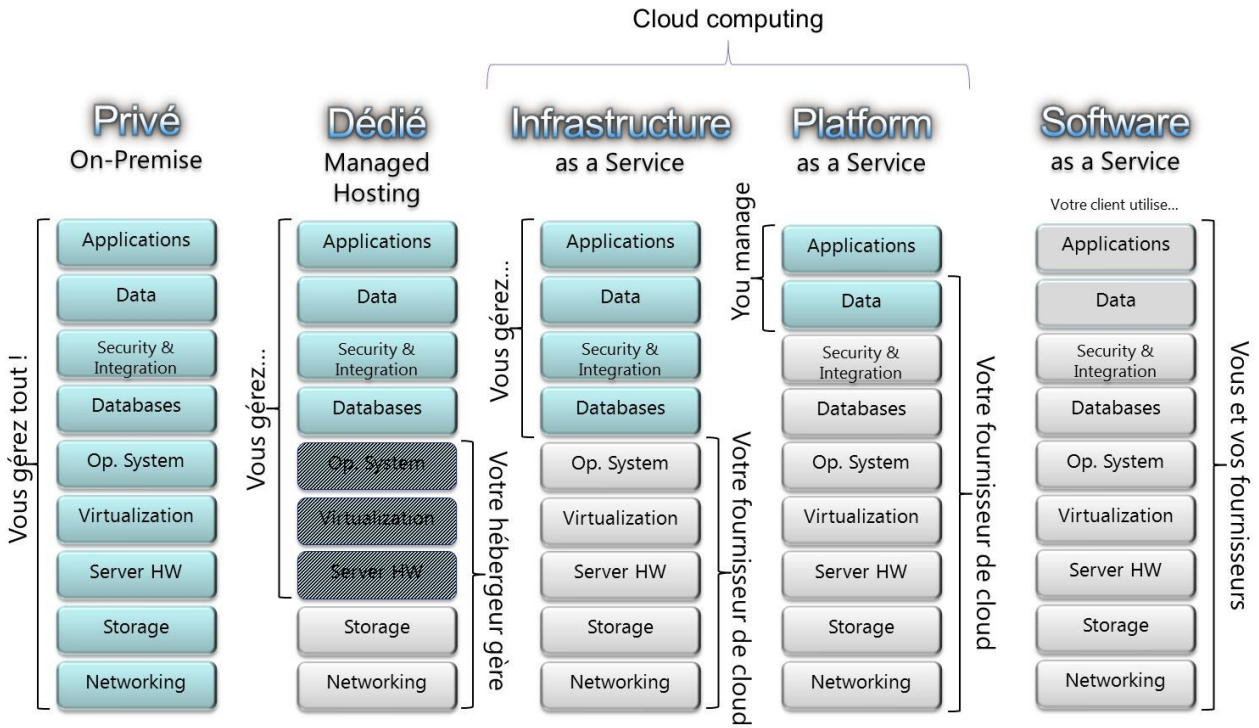
Le choix d'un hébergeur est à prévoir dans le cas d'une activité web comme pour celui d'un site vitrine. Dans le premier cas, le choix sera stratégique et il faudra prendre gare à bien prévoir les étapes de montée en charge et éviter de se faire surprendre par un hébergeur qui bloquerait l'accès au site dans un cas de dépassement de bande passante autorisée. C'est déjà arrivé…

Plusieurs types de déploiement de vos solutions web sont maintenant possibles :

- L'**hébergement privé**, soit chez vous soit chez vos clients. Dans ce dernier cas, on parle de « SaaS on premises ». Cela veut dire que votre logiciel doit être suffisamment bien packagé pour pouvoir être installé chez vos clients. C'est un cas relativement rare, mais qui peut se produire lorsque le client souhaite gérer ses données en interne, par exemple pour des raisons de confidentialité. Cela peut vous être demandé si vos clients sont dans des industries très sensibles, comme dans le militaire, le renseignement ou la sécurité.
- L'**hébergement classique** où l'on accède à des serveurs dédiés ou mutualisés et où on y installe ses logiciels, parfois, jusqu'au système d'exploitation (qui est souvent virtualisé sur les ser-

veurs). C'est le cas historique le plus souvent pratiqué depuis la naissance de l'Internet au milieu des années 1990. Dans ce cas, l'hébergement est situé physiquement dans un data center unique chez un hébergeur. Et vous assumez une part de l'administration des serveurs et de leur provisionning (gestion de capacité).

- L'hébergement en mode cloud « **Infrastructure as a service** » qui est une variante de l'hébergement classique, mais avec une plus grande délégation de service au fournisseur de cloud. Celui-ci peut notamment répartir la charge sur plusieurs datacenters et vous permettre de monter en puissance avec l'augmentation de votre trafic, et aussi rendre vos serveurs proches de vos clients au cas où vous vous développez à l'international. L'offre la plus connue dans ce domaine est chez Amazon avec EC2 (serveurs d'application) et S3 (capacité de stockage).
- L'hébergement en mode cloud « **Platform as a service** » qui est un sous-ensemble du cas précédent et où le fournisseur vous propose une offre intégrée comprenant le système d'exploitation, la base de donnée et tout le middleware d'exécution de vos applications. Ce qui induit évidemment un choix technologique lié à votre fournisseur. Les trois solutions de PaaS les plus connues sont Google App Engine (avec développement Python et Java), Force.com (de SalesForce.com, avec ses propres outils de développement AppForce) et Microsoft Azure, qui est une mise en œuvre en mode PaaS de l'ensemble de leur offre serveur et middleware .NET.
- La dernière option ne concerne que vos clients et c'est le **SaaS** à proprement parler. Il s'agit de l'usage de logiciels qui tournent sur Internet pour vos clients entreprise ou particuliers. Le client ne se soucie aucunement du déploiement et des infrastructures applicatives. Les utilisateurs exploitent les applications à partir de leur navigateur. La tarification de vos applications peut se faire aussi bien à l'usage qu'au nombre de postes utilisateurs.



A un moment donné, voire aux débuts mêmes de la startup, l'équipe de développement logiciel de la startup va devoir lâcher la main de l'exploitation et du monitoring des serveurs. Celle-ci va être prise en charge par un prestataire, sous contrôle de la direction technique de la startup. Ce transfert de responsabilité implique un découpage précis des tâches et une fois encore un grand professionnalisme dans la gestion de la sous-traitance.

Choix de plate-forme

De nombreuses startups se lancent bille en tête dans un développement sur telle ou telle plate-forme du marché, sans forcément en mesurer les conséquences. Souvent ce choix est plus fait pour rassurer les investisseurs que pour répondre à une véritable logique technologique et économique. Il relève aussi des compétences acquises pendant les études pour les jeunes entrepreneurs. Ce choix mérite d'être creusé, notamment en fonction de l'ouverture de la plate-forme, des clients visés, de la charge de développement et des besoins de maintenance du logiciel. Il dépend aussi des compétences disponibles sur le marché de l'emploi.

Comment choisir sa plate-forme technologique ?

Il peut être nécessaire, comme dans la mobilité, de viser une technologie multi-plate-forme, permettant de cibler les différents appareils du marché, sans être lié à l'un d'entre eux. Mais le marché des smartphones a sérieusement mis un terme, au moins temporaire, à cet idéal.

Les développements logiciels sont de plus en plus réalisés avec des technologies du web. Que ce soit pour des sites web ou des logiciels Intranet destinés aux entreprises. Dans le cas des mobiles, on peut aussi bien développer des applications natives pour les grandes plateformes mobiles (en Objective C pour l'iPhone, en Java pour Android et en .NET pour Windows Phone 7). On peut aussi faire le pari de n'y développer qu'en mode web (HTML 5) pour éviter de passer par les fourches caudines des « application stores » mobiles.

Un nombre très restreint de startups développement des logiciels en mode « client lourd ». C'est le cas dans certaines applications industrielles ou pour celles qui gèrent de gros volumes de données, comme dans le traitement de l'image.

On peut aussi coupler ou découpler les choix côté poste de travail (Windows, Linux, Macintosh) et côté serveur (Linux, Java, Windows Server). Parfois, le choix de la plate-forme cible peut se faire indépendamment du choix de la plate-forme de développement. C'est ce qui explique le choix fréquent de Java ou de technologies Web (JavaScript, Flash), qui ne dépendent pas de la plate-forme Windows.

Enfin, l'aspect coût entre évidemment en ligne de compte. Ce qui fait souvent préférer les solutions open source pour les projets Internet. On s'attachera dans ce cas surtout à avoir une structure de coûts logiciel aussi fixe que possible, et ne croissant pas avec le trafic. On l'obtient avec des licences serveur illimitées chez les éditeurs commerciaux ou avec des logiciels open source courants. Pour les éditions « payantes » de Linux et du middleware associé, le prix qui est associé à un service sera ainsi de préférence indexé sur les ressources du partenaire que sur le nombre de serveurs gérés.

Les nouveaux paramètres de choix d'architecture concernent le « Rich Internet Application » pour développer des applications web riches et animées, et si possible bien portables. Voire même de développer des applications web qui fonctionnent en mode déconnecté. Le choix s'articule autour de Flex/AIR d'Adobe, Silverlight de Microsoft, et de quelques solutions open source intéressantes. Lorsqu'il s'agit d'intégrer simplement de la vidéo dans un site web, les développeurs commencent à s'intéresser à HTML 5, dont le support commence à arriver dans les principaux navigateurs web.

Quel que soit le choix de la plate-forme logicielle, il est en tout cas bon d'architecturer ses logiciels de manière à ce qu'ils montent bien en charge au gré de la croissance de l'activité.

Faut-il prototyper ou développer directement ?

Certaines startups initialisent leurs développements en mode prototypage avec en tête de redévelopper plus tard l'ensemble du logiciel dans une technologie plus performante. Il y a des cas où cela se justifie peut-être mais c'est à éviter. Il vaut mieux architecturer correctement son logiciel dès le départ du projet. Par contre, il est utile de maquetter son interface utilisateur avant de la développer.

Infrastructure informatique

Il ne faut pas oublier cette composante interne qui conditionnera la capacité de l'entreprise à monter en charge, surtout si le nombre de ses clients est important. Il faut donc se préoccuper de l'équipement en système de facturation, de paye, de relation client, de gestion de stock (s'il y a lieu), de réseau local, de VPN et d'accès au réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants, de messagerie, de travail collaboratif, etc.

Et qui va s'occuper de tout cela au démarrage de l'entreprise ?

Certains font appel à un ingénieur système bon à tout faire pour démarrer cela. D'autres à des stagiaires d'école d'ingénieur. Mais dans tous les cas, il faut bien prendre cela au sérieux !

Outils de gestion [54]

Une des questions importantes que se pose une startup est de quels outils d'informatique de gestion elle doit se doter.

Trois critères peuvent influencer ce choix :

- Tous d'abord, les outils doivent permettre de gérer efficacement et si possible d'automatiser les processus clé, et notamment ceux qui ont vocation à produire un fort volume d'occurrences. Bien sûr, la liste des processus qui correspondent à ce critère de volume dépend essentiellement du business modèle de la startup, mais nous pouvons cependant citer sans trop de risque de se tromper : la gestion de la base de clients et prospects (et sa segmentation), la génération et la gestion des leads (surtout lorsque le web est une source de prospection), la gestion des campagnes de marketing direct sur la base de prospects (processus clé en B2B), la gestion des affaires (si le cycle de vente est long et nécessite de nombreuses interactions), la facturation (voir le nombre de ventes à réaliser par an et le montant moyen de celles-ci), le renouvellement de contrats (en particulier s'il est prévu que le business s'établisse en mode SAAS ou locatif, ainsi que pour les contrats de maintenance en B2B), la gestion des tickets d'incidents (proportionnel au nombre de clients utilisant le produit, normalement connu au niveau du business plan). Rappelons simplement ici que c'est le processus qui détermine les fonctionnalités de l'outil et jamais l'inverse et que c'est la volumétrie ou la durée du processus (besoin de garder une trace) qui détermine le besoin d'outil.
- Ensuite, les outils choisis doivent être évolutifs, très flexibles et permettre de monter en puissance au fur et à mesure que l'entreprise grandit. Ce qui coûte le plus cher ce n'est souvent pas l'outil en lui même, c'est d'avoir à en changer au bout de 2 ou 3 ans quand le premier choix ne tient plus la charge. Cette évolutivité doit être rendue possible tant sur le plan de la flexibilité fonctionnelle que sur celle de la montée en charge en fonction du volume et du nombre d'utilisateurs. Nous parlons ici d'entreprises qui ont vocation à connaître des croissances fortes et qu'il faut bien anticiper au moment du choix d'outils, de même que les évolutions que connaîtront les organisations et les processus. Donc il faut que le produit puisse être reconfiguré ou

[54] Par Grégoire Michel, fondateur de Inficiences

étendu simplement et rapidement. Ceci est d'autant plus vrai quand l'outil qui, en paramétrage par défaut, gère tous vos processus comme vous le souhaitez

- Enfin, et non des moindres, les outils choisis ont également pour objectif de rassurer les investisseurs à venir sur la visibilité et le contrôle de l'entreprise sur son business. Nous recommandons donc à cet égard de privilégier les solutions qui ont pignon sur rue et d'éviter encore les développements internes ou l'autre startup de la pépinière. Pouvoir répondre en quelques minutes et de façon fiable à des questions telles que le ratio prospects/affaires gagnées, le panier moyen ou l'ARPU par segment de marché sera un atout considérable non seulement pour la prise de décisions stratégiques au cours du développement de l'entreprise, mais également au moment des « due diligences ».

Compte tenu des contraintes de temps et de coût qui pèsent sur les startups, les solutions SAAS ou celles en open source, à la condition expresse qu'une offre d'hébergement importante et mature soit disponible, seront le plus souvent de bons choix, d'autant que le prix locatif par user permet de lisser la charge financière.

C'est également parce que les coûts de changement de système sont souvent plus important que le coût des systèmes eux-mêmes qu'il convient de faire les bons choix d'outil relativement tôt dans la vie de la société, dès que le business commence à croître. D'ailleurs, cela évitera les expédients et les développements internes qui ont pour effet négatif de détourner les dirigeants de leur mission première.

En revenant sur les processus évoqués ci-dessus, il apparaît clair que la plupart d'entre eux pourront être gérés par un CRM. Il y a cependant deux exceptions :

- Un business model nécessitant un volume important de pistes et de marketing direct nécessitera un outil de gestion des emailing et peut-être à terme l'usage d'un outil d'automatisation marketing. Il faudra prêter alors attention à l'intégration entre cet outil et le CRM afin d'éviter des transferts d'information coûteux et source d'erreurs importantes.

- La facturation se trouve à la croisée entre la gestion des affaires (CRM) et la comptabilité. Elle peut donc être gérée dans l'un ou l'autre. Si les volumes prévus sont élevés, cela nécessitera de prévoir un pont entre les deux systèmes pour éviter la double saisie. Toutefois, en cas de business model SAAS ou locatif une attention particulière devra être portée sur le lien entre la facturation, la gestion des clients et le renouvellement des contrats.

Il peut être tentant de se mettre en recherche d'une suite logicielle couvrant l'ensemble des processus, plus ceux de la comptabilité. Notons toutefois que les plus puissantes fonctionnellement, éditées par les grands acteurs du marché, sont souvent trop rigides, complexes et onéreuses pour être adaptées à une startup.

Support technique

L'organisation du support technique, sa qualité, son prix, sont des éléments critiques de la satisfaction client, en particulier pour les éditeurs de logiciel.

Comment s'y prendre et s'organiser? Peut-on sous-traiter tout en partie de cette activité à un tiers ? Doit-il être payant ou gratuit, intégré dans le prix du produit ou du service ? A quel prix le facturer le cas échéant ?

Le support technique est réalisé au départ par les développeurs. Rapidement, on séparera cette activité en allouant des ressources dédiées, éventuellement intégrées dans une Division Services. Les équipes de support pourront se voir affecter d'autres tâches critiques comme les tests et les recettes de vos produits. Créer de telles relations structurées internes à l'entreprise contribuera à professionnaliser les développements.

Comment gérer son équipe technique

Par Brian Fraval, plus de 10 ans d'expérience dans les startups avec une spécialisation dans la gestion de la relation client et les processus de génération de revenus, actuellement chez Free .fr

La conception technique, une priorité ?

La conception technique de la première solution d'une startup est facilement laissée pour compte. Que ce soit par envie de faire vite (pour tous les profils) ou parce que les aspects technologiques ne sont pas maitrisés par les créateurs de la startup (pour des profils business), mais aussi parce que l'architecture technique interne n'est pas visible par les futurs clients et utilisateurs.

Elle est souvent mise de côté pendant la phase de création. L'envie de faire connaître prend facilement le dessus par rapport à l'envie de créer !

Et pourtant, la conception technique est la base de votre entreprise !

La conception technique de vos solutions constitue les fondations de votre entreprise. Les choix réalisés en début de projet servent à mettre en place les briques qui deviendront les fondations de la société. Elles donneront une capacité d'adaptation rapide sur le court terme, indispensable en cas de forte croissance, qui est l'effet recherché pour toute startup. Les choix techniques ne sont cependant pas les mêmes au début de la création, dans la phase de stabilisation et dans la phase de maturité de l'entreprise. Les orientations fournies aux équipes techniques sont souvent focalisées sur l'interface utilisateur de la solution. Il faut en fait surtout créer une plateforme stable et robuste, avec des interfaces simples et adaptables.

Voici quelques exemples : Google Search a une interface minimaliste depuis les débuts mais la plateforme technique a été réalisée avec soin, avec un objectif à long terme. Free a toujours eu une interface rudimentaire, mais la plateforme technique (réseau, box, datacenter) est une priorité depuis le début de la société. leboncoin.fr a une interface épurée, mais la plateforme technique permet de gérer toutes les "petites annonces" d'une nation.

Manager l'incohérence entre stabilité et adaptabilité

L'entrepreneur doit gérer la contradiction entre la phase initiale d'innovation où la capacité à modifier rapidement les choses est une nécessité et la recherche de la stabilité qui permet de mettre en place les fondations de la société. Pour la gérer, l'équipe doit avancer au quotidien sur des phases courtes de réalisation, de préférence pilotée par une liste de tâche, avec le partage en commun d'une vision à long terme. D'où les méthodes dites « Agile » qui permettent d'améliorer la productivité des équipes dans le développement rapide d'application.

Mais l'innovation, l'adaptabilité ne sont pas innées. Ces facultés sont en permanence remises en cause par plusieurs facteurs :

- L'**éducation** : elle est le premier facteur bloquant l'innovation. Depuis notre enfance, nous apprenons à respecter des règles, à utiliser des acquis, à ne pas remettre en cause nos professeurs, à respecter parents et aînés. C'est un principe de base dans cette phase d'apprentissage que d'être à l'écoute. L'éducation des grandes écoles est une aide précieuse, pour ouvrir l'esprit des ingénieurs, managers et dirigeants, mais cette éducation n'est pas ouverte au plus grand nombre et elle reste très conformiste. C'est pourtant l'ouverture qui permet de mettre en place l'adaptabilité et l'innovation dans notre société.
- Le **travail en équipe** : la culture du travail en équipe s'acquiert assez tardivement, avec le travail en entreprise, mais très souvent avec une vision hiérarchique du travail. Dans la startup, la culture du partage et de la libre expression dans une communauté est indispensable pour que chacun trouve sa place.
- La **spécialisation** : les personnes qui obtiennent des postes de responsabilité sont souvent celles qui ont progressé dans leurs métiers en se spécialisant dans un domaine précis (développeur, administrateur système, administrateur réseau, etc). La spécialisation et la recherche de la perfection dans un domaine ne favorise pas l'ouverture d'esprit et parfois la compréhension des autres activités de l'entreprise. Les équipes techniques jouent un rôle important dans la capacité d'innovation d'une entreprise comme l'ouverture des autres services de l'entreprise vers les aspects techniques.
- Les **egos** : les personnes qui ont un égo surdimensionné peuvent avoir un rôle négatif dans la mise en place de l'adaptabilité et l'innovation dans l'entreprise.. Il faut arriver à les mettre en veilleuse pour accepter le changement et les prises de décisions difficiles.

Manager au minimum la technique

On peut entendre que les responsables des entreprises de forte croissance mettent sans cesse la pression sur les équipes pour atteindre des objectifs délirants. Ce n'est heureusement pas souvent le cas ! L'ambiance dans les startups est souvent très bonne, l'information circule rapidement entre les équipes et la pression serait la pire des solutions. L'esprit des ingénieurs doit totalement être orienté vers la mise en place de la plateforme technique, la réalisation des interfaces et la réalisation des services et des produits. Plus une équipe sera sous pression, plus le temps de réalisation des produits et services sera long. Plus une équipe sera sous pression et plus la résolution des bugs et des problèmes techniques sera longue. Le temps et la liberté sont véritablement des points importants pour la réalisation des projets de qualité.

L'équipe technique innove, adapte, essaye. L'équipe dirigeante doit savoir prendre les bonnes décisions en réorientant les créations et en monétisant celles qui peuvent l'être. Une bonne équipe de direction est une équipe visionnaire, qui n'a pas peur de faire des erreurs dans ses prises de décision.

Finances

Très tôt, le financement de l'entreprise empêche le dirigeant de startup de dormir et occupe une grande partie de son temps, notamment pendant les levées auprès de capitaux risqueurs. Mais de nombreuses autres dimensions financières sont à prendre en compte dans la vie de l'entreprise et là encore, il vaut mieux disposer des bonnes compétences ou se faire accompagner.

Et il n'y a pas que le financement dans la finance des entreprises. Tout entrepreneur se doit de maitriser les notions de comptabilité générale. C'est particulièrement vrai pour les créateurs issus d'écoles d'ingénieur. Sans l'accompagnement d'un financier ou contrôleur de gestion, il leur faut découvrir les besoins de fonds de roulement, les conditions de l'affacturage et autres structures de frais généraux. Evidemment, il faut aussi découvrir patiemment les joies des processus pour arriver à se faire payer par les grands clients !

Financement de la croissance

Comment financer les différentes étapes de croissance de la startup ?

La recherche de financements consomme une (trop) grande partie du temps des créateurs de startups. Surtout quand ils sont jeunes. Ils passent du temps à « pitcher » des relations, des organisations publiques d'aide aux entrepreneurs, des business angels, des VCs. Ils testent leurs idées. Et se font éventuellement aider par des leveurs de fonds[55].

La question clé est d'obtenir le bon niveau d'investissement au bon moment. L'équilibrage entre business angels et VCs est délicat et est conditionné par la capacité de la startup à générer des fonds propres pour sa croissance et aussi par la capacité de croissance générée par le business model. Les VCs ne s'intéressent pas aux sociétés à croissance « moyenne ». Les Business Angels sont encore trop rares en France et difficiles à débusquer, mais leur nombre est en forte progression. Nous reparlerons plus en détail du financement dans le reste de ce document.

Il existe une autre école : celle qui consiste à éviter toute dilution de capital et tout financement externe. Dans certains cas, la mise de départ des associés fondateurs, des aides publiques et un bon business plan peuvent permettre à une startup de décoller. L'idée est séduisante. La question étant de savoir si elle permet de créer suffisamment de succès de taille critique. J'en doute.

Il faut donc probablement mixer les deux : démarrer avec un maximum de sources de financement non dilutives notamment d'origine publique, puis après avoir créé son produit et acquis ses premiers clients, se lancer dans la recherche d'investisseurs qui prendront part au capital de la société.

En tout état de cause, l'entrée au capital d'investisseurs externes doit servir à financer la croissance de l'entreprise et ce qui contribuera à augmenter sa valeur avec un bon effet de levier.

En conséquence de quoi, on peut y intégrer :

- Dans les Capex (capital expenses) : l'acquisition d'outil de production (matériel, locaux, etc).
- Dans les Opex (operational expenses) : le financement de la R&D pour créer et industrialiser le produit, le marketing pour la création de notoriété, l'éducation du marché et la génération de prospects, la vente, notamment pour les cycles de vente longs et enfin, le développement géographique.

Par contre, elle ne finance en général pas les activités de services, les Opex avec faible effet de levier, les ventes pour des cycles de vente courts, tout comme l'augmentation à court terme de la rémunération des dirigeants.

[55] Voici quelques leveurs opérant en France : Aélios Finance, Chausson Finances, Acta Finance, LD&A, Clipperton, Leonardo, Opticroissance, MGT, Multeam, GO4Ventures, Larguillière Finance et Tykya.

Peut-on se passer des aides publiques ?

Cette question très débattue divise les entrepreneurs. Certains jugent que les aides publiques biaisent le marché, font perdre du temps aux entrepreneurs par la bureaucratie qu'elles leur font subir et les éloignent de leurs clients. D'autres les jugent très utiles pour le démarrage de leur entreprise[56] et notamment pour limiter l'appel à des financements privés dilutifs de leur capital. Entre les deux, certains se plaignent de l'absurdité apparente d'un système où les aides et prêts d'origine publique sont conditionnés par l'apport de fonds propres d'origine privée.

Vous trouverez des éléments de réponse à cette question dans le chapitre dédié aux financements et aides publiques. D'une manière générale, je recommande de privilégier les financements et aides publics génériques tels que les prêts Oséo, les exonérations de charges liées au statut JEI et le Crédit d'Impôt Recherche pour réduire le cout apparent de sa R&D. Je suis par contre circonspect envers les aides qui nécessitent de rentrer dans des projets participatifs, au niveau des Pôles de Compétitivité, des Appels à Projets divers du gouvernement et du Grand Emprunt. Les projets participatifs peuvent être utiles dans des conditions très particulières, mais il est bien rare de pouvoir aligner les impératifs stratégiques de tous leurs participants.

Peut-on se passer de business angels ?

Certains entrepreneurs se demandent aussi s'ils ne peuvent pas se passer des business angels. Cela tient à ce que la frontière peut-être ténue entre les montants qui peuvent être levés auprès de plusieurs business angels et ceux que l'on peut trouver chez ceux des VCs qui font du financement d'amorçage. Le raisonnement se tient dans le principe, mais pas d'un point de vue statistique. Il y a en effet bien plus de projets qui sont financés en amorçage par les business angels et/ou leurs structures d'investissement que par les sociétés de capital-risque.

L'autre raison qui peut amener à vouloir se passer des business angels réside dans les pratiques contestables de certains d'entre eux. Avidité au niveau de la négociation de la valorisation, intrusion trop forte dans la gestion de l'entreprise, cycle de décision d'investissement très lent, manque de compétences métiers, absence de prise de risque, tout y passe. Comme partout, on trouve des bons et des mauvais et il faut éviter les mauvais !

Peut-on se passer des capitaux-risqueurs ?

On continue la série avec les derniers intervenants du cycle de financement que les entrepreneurs aimeraient bien éviter tant ils entendent pis que pendre sur les VCs. Ils ne prendraient pas de risque, vireraient les fondateurs sans préavis, feraient le coup de l'accordéon pour récupérer une plus grande part de la valeur de la société lorsque celle-ci se trouve à cours de cash, ne prendraient pas de risque, etc.

Là, encore, il existe bien des « horror stories » de ce type avec les VCs mais il ne faut pas en faire des généralités. Ceux-ci restent incontournables pour financer les entreprises de croissance qui présentent un fort décalage entre le timing des investissements (en général, de R&D) et la génération de revenu amenant à l'équilibre du compte d'exploitation. Quelques startups peuvent s'en passer si elles ont un besoin de fonds de roulement négatif et/ou génèrent rapidement du chiffre d'affaire. C'est le cas dans certaines activités de négoce ou dans les métiers du service (qui au demeurant n'intéressent pas beaucoup les VCs). Mais dès lors qu'il y a un gros développement logiciel à financer et une montée en charge progressive du revenu par l'audience (web) ou par des cycles de vente longs (btob) voire dans un plan de développement international, les besoins en capitaux deviennent importants et il faut faire appel aux VCs.

Certains entrepreneurs souhaitent éviter de faire appel aux business angels et aux VCs car ils veulent rester maitres à bord dans leur entreprise. C'est généralement un réflexe un peu « petit joueur » car il amène à réduire sérieusement les ambitions de son projet. Il est très difficile de financer un

[56] Voir le débat « Peut-on se passer des aides publiques dans l'innovation » paru en juin 2011.

projet d'envergure sans appel à des financements privés. Tous les grands succès de l'Internet ont bénéficié de financements significatifs. Autant les grands perdants que les grands gagnants (Google, eBay, Amazon, etc).

Et il existe des manières, décrites plus loin dans ce document, permettant d'éviter de trop diluer le capital de son entreprise. Il faut pour cela prévoir plusieurs tours de financement à la fois confortables et raisonnables, et augmenter la valorisation de son entreprise entre chaque tour de financement par une roadmap produit et business development bien exécutée. On évite ainsi de diluer à plus de 30% le capital des fondateurs à chaque tour. Les investisseurs qui vous proposent de vous diluer à plus que cela dans un tour de financement sont généralement de mauvais conseils ou bien ils souhaitent éviter l'entrée de nouveaux investisseurs. Dans la plupart des cas, cela peut handicaper les capacités de croissance de la société.

La question se complique quand il s'agit de l'Etat qui se met à carrément entrer dans le capital des startups, dans le cadre du Grand Emprunt. On manque de recul car la pratique est relativement récente. Elle a démarré vers 2009 avec le Fonds Stratégique d'Investissement, mais plutôt en « later stage » (comme chez DailyMotion) et seulement début 2011 dans le cadre du Grand Emprunt. Certains investissements de ce type peuvent avoir un sens s'ils financent des projets qui ne trouvent pas de fonds dans le secteur privé et que leur marché est lié au secteur public (e-santé, e-éducation, e-ville, sécurité, etc).

Structure du capital

Lors de la création de l'entreprise se pose la question de la répartition du capital entre les associés fondateurs. Elle n'est pas forcément égale car leur contribution est rarement synchrone et identique. On peut utiliser une péréquation basée sur plusieurs paramètres : l'origine de l'idée, l'origine du business plan, l'apport d'expertise métier ou technique, l'engagement personnel et le risque pris et enfin, les responsabilités opérationnelles.

	Founder 1	Founder 2	Founder 3	Founder 4	
Idea	70	21	21	0	
Business Plan	6	16	2	0	
Domain Expertise	30	20	30	20	
Commitment & Risk	0	49	0	0	
Responsibilities	0	36	0	0	
Total Points	106	142	53	20	321
% of Total	33.0%	44.2%	16.5%	6.2%	100.0%

On peut y ajouter un intangible comme le « leadership » et bien entendu, la mise de fonds initiale. En pondérant ces différents facteurs et en les estimant d'un commun accord entre les associés, ils pourront aboutir à une répartition rationnelle du capital (*voir ci-dessous et* [57]).

Il sera d'ailleurs préférable de faire ainsi ressortir un leader dans l'équipe fondatrice. Cette asymétrie de responsabilité et de parts dans le capital assure une stabilité dans la direction de la société et est appréciée par les investisseurs.

Et puis, la structure du capital évoluera au gré des tours de financement. Certains créateurs ou investisseurs pourront sortir du capital, d'autres contributeurs importants y rentrer.

[57] Cette méthode est documentée par Frank Demmler dans « The founder's pie caculator » sur http://www.andrew.cmu.edu/user/fd0n/35%20Founders'%20Pie%20Calculator.htm.

Pitcher les investisseurs

Il est critique de maitriser les trois « médias » utilisés pour présenter un plan et obtenir le financement escompté:

- La **version texte**, qui est généralement la plus complète et exprime clairement les grandes idées du plan. Cette version est difficile à créer pour les entrepreneurs, à la fois parce que la culture de l'écrit se fait de plus en plus rare, et parce que c'est l'exercice le plus délicat demandant le plus de précision.
- La **version chiffrée**, avec tableaux Excel. Elle permet de valider les grands principes du business model. Le compte d'exploitation et de cash-flow permettent de valider le plan de financement, de revenus et de coûts. C'est dans ce genre de tableaux que l'on voit si les entrepreneurs ont les pieds sur terre. Les chiffres doivent être à la fois optimistes (pour motiver), réalistes (pour inspirer confiance) et cohérents (pour montrer son professionnalisme). L'approche classique consiste à montrer une situation d'équilibre au bout de trois ans au maximum. Au-delà, le projet sera véritablement trop risqué, en tout cas dans la high-tech. Dans les biotechs, des délais supérieurs peuvent cependant être censés.
- La **version présentation**, souvent en Powerpoint, qui sert surtout à « pitcher » les investisseurs. C'est un document qui doit être très synthétique et tenir en moins de douze transparents, eux-mêmes, pas trop denses en texte. C'est l'art oratoire qui doit apporter l'essentiel du contenu, pas les transparents ! Mais il faut savoir expliquer rapidement ce que l'entreprise propose, son positionnement et son marché. Créer une « image mentale » du produit ou du service, montrer son unicité, son originalité, sa correspondance avec un véritable besoin sont plus faciles à dire qu'à bien exécuter. Dans des comités de sélection de startups, on rencontre encore trop souvent des startups dont, après une demi-heure de présentation, on se demande encore ce qu'ils font exactement. Idéalement, il faudrait pouvoir commencer par décrire l'entreprise avec une phrase du genre : «nous [la société] sommes un [métier] qui propose [une solution] aux [segments clients visés], leur apportant [un bénéfice unique et bien différentié] ». Et d'ajouter ensuite : « Notre modèle économique consiste à [mode de monétisation du service ou du produit]. Nous prévoyons [chiffre d'affaire à 3 ans] avec un résultat net (ou marge brute) de x%». Au passage, il est bon de prévoir dans sa présentation les copies d'écran permettant de faire une démonstration sans accès Internet s'il s'agit d'un site web. En effet, chez de nombreux investisseurs, les visiteurs n'ont pas accès à Internet, que ce soit en réseau câblé ou en wifi !

Combien de transparents ?

Combien de slides faut-il pour présenter son projet à des investisseurs ?

Le modèle classique est en environ huit à dix slides : le problème, la solution, le marché, le modèle économique, la technologie, la concurrence, la stratégie vente et marketing, l'équipe, le compte d'exploitation prévisionnel et le plan de financement.

Jean-Louis Gassée recommande lui de ne commencer sa présentation qu'avec trois transparents : équipe, solution, modèle économique. Ils doivent amener les questions de l'auditoire et ensuite les autres transparents peuvent être présentés dynamiquement en fonction de la dynamique de la réunion. On appelle cela les « slides de backup » et on peut en avoir autant que nécessaire, pour peu qu'ils ne soient présentés qu'en fonction du besoin.

La limite maximum à ne pas dépasser est en tout cas de 15 transparents.

Petit truc au sujet de l'équipe : éviter d'être vague sur le CV des uns et des autres. Plutôt que de dire que vous avez travaillé chez un opérateur télécom, dites chez qui exactement. Sauf cas exceptionnels, vous ne devriez pas avoir à cacher par où vous êtes passés !

Recherche d'aides publiques

Comme nous le verrons plus loin, les aides publiques aux entreprises innovantes sont très diverses et pas toujours facile à identifier et récupérer. En même temps, elles sont devenues incontournables car, avec les business angels, elles sont le moyen privilégié de financer l'amorçage d'une startup.

Elles permettent notamment de financer le démarrage de sa startup sans diluer son capital. C'est seulement une fois qu'un « capital immatériel » sera créé avec une équipe et un produit, même à l'état de prototype, qu'il sera possible de faire appel à des financements privés sans trop diluer le capital de la société.

Donc, quelles aides privilégier ? Lesquelles apportent le meilleur rapport montant récupéré sur temps investi ? Quelles aides entrainent d'autres aides ? Quels statuts sont bons à obtenir (Jeunes Entreprises Innovantes, etc) ? Quel point de contact unique peut-on éventuellement utiliser pour trouver ces subventions et autres aides ? Peut-on se passer entièrement de toute aide publique ?

Nous verrons ce point dans la suite du document en faisant le tour de ces différentes sources de financement.

Au passage, on n'oubliera pas deux professions incontournables pour se faire aider en matière financière : l'expert-comptable qui aide à la tenue des comptes de l'entreprise, et le commissaire aux comptes, qui valide les comptes annuels (comptes d'exploitation, bilan). Ce dernier est indispensable pour les sociétés cotées, les SA et SAS.

Compte d'exploitation

Toute société en phase de création va bâtir un compte d'exploitation prévisionnel sur trois ans au minimum. L'aide d'investisseurs chevronnés pourra aider à rendre ces comptes crédibles.

Quelles charges doivent-elles être intégrées ? A quelle vitesse le revenu va-t-il couvrir les charges ? A quelle vitesse le recrutement peut-il se faire pour déclencher les ventes et le revenu ? Quel résultat net est crédible dans un plan ?

L'expérience montre que les comptes d'exploitation présentés par les créateurs de startup sont irréalistes. Ils minimisent systématiquement les coûts et présentent une croissance trop rapide. Souvent par manque d'expérience, mais aussi dans l'optique de séduire des investisseurs potentiels avec des prévisions attirantes de revenu et de profitabilité.

Les indices sont classiques : un résultat net de plus de 20% en année 3, ou bien, un résultat net largement supérieur à ceux de leaders établis du marché. Sans une histoire crédible qui puisse le justifier, ce niveau de résultat est symptomatique d'une mauvaise évaluation des coûts de la structure.

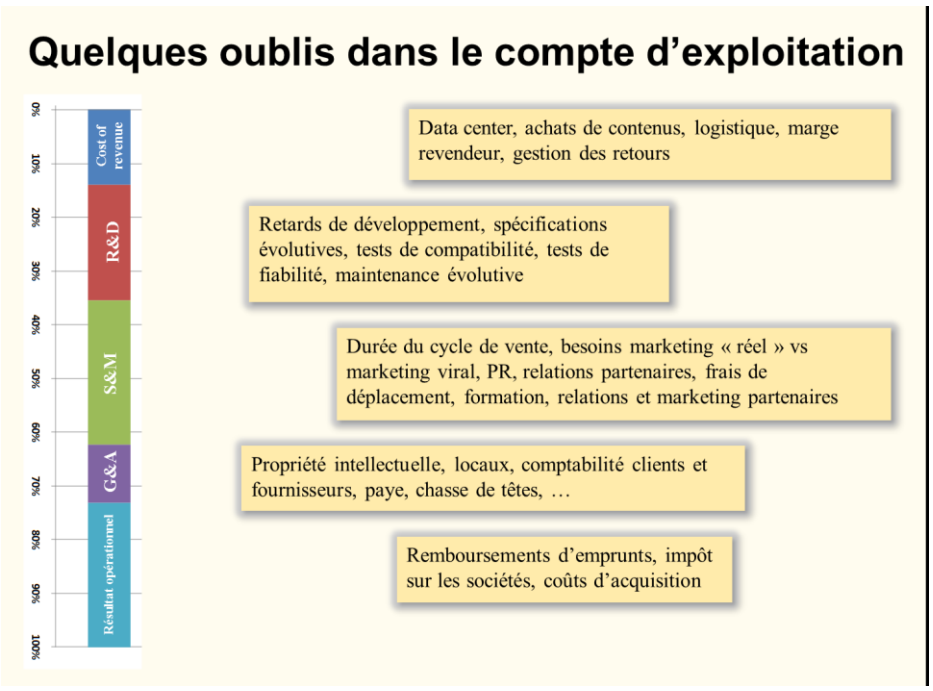
Cela provient généralement d'une sous-évaluation des coûts de développement d'un logiciel, qui se termineront souvent au double de ce qui est prévu. Et surtout dans la durée. Certains entrepreneurs croient que le financement du développement n'intervient qu'aux débuts du projet et qu'ensuite, ils diminuent. Si cela peut fort bien arriver dans quelques cas particuliers, c'est bien rare. Un logiciel coûte presque systématiquement de plus en plus cher à faire évoluer et à maintenir avec la croissance de la société, ne serait-ce que parce que la demande des clients évolue et que la base installée grandit.

Enfin, on oublie souvent le coût du service client, notamment dans le commerce électronique. Il va falloir gérer les réclamations, les défauts de paiement, etc.

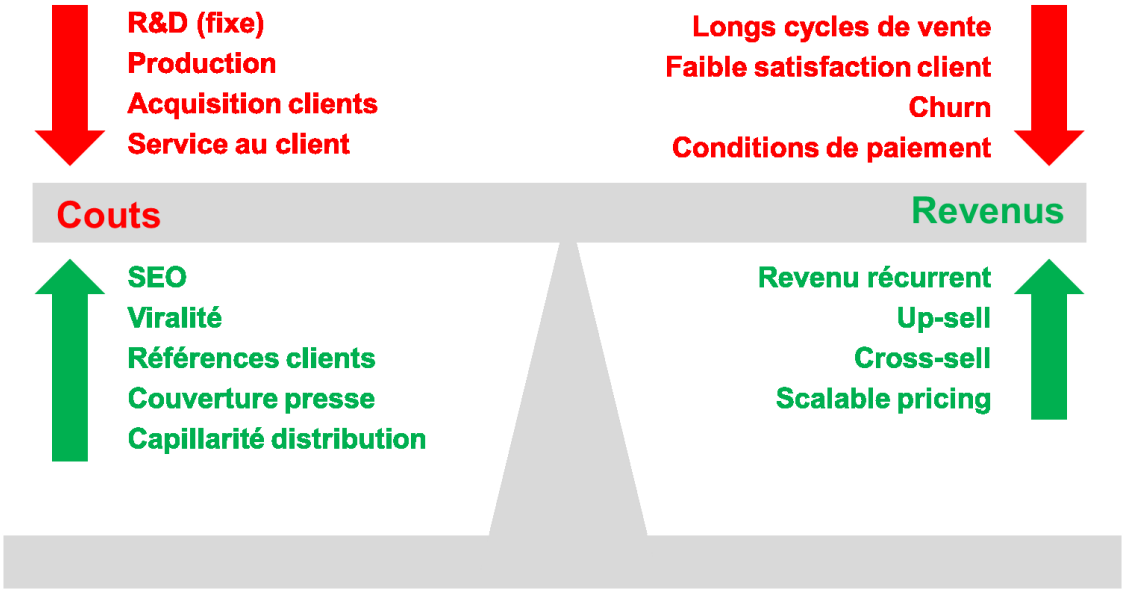
Les coûts marketing et vente sont eux aussi très souvent sous-estimés. Le budget marketing s'appuie trop souvent uniquement sur des composantes de « buzz » peu chères. Et le coût réel de l'acquisition de clients et des ventes est également sous-estimé, notamment parce que les cycles de vente sont plus longs que prévus et la productivité commerciale ou marketing moins bonne que planifiée. Sans compter que très souvent, elle n'a jamais été véritablement testée avec un échantillon représentatif de clients potentiels.

Il vaut mieux donc être raisonnable côté résultat net et cibler une marge pas trop décalée par rapport au secteur d'activité dans lequel on est situé, sauf botte miracle bien documentée, genre : une astuce pour créer beaucoup de valeur avec très peu de coûts !

Par ailleurs, une trop grande marge sous-tendrait potentiellement une volonté de ne pas suffisamment investir pour accélérer la croissance de la société à partir de sa troisième année.



Un projet ambitieux devant avoir pour but de créer une entreprise aussi grande que possible, cela passera pas des investissements quasi-permanents pendant les dix premières années d'existence, donc par un résultat net modéré en conséquence, voire quasi nul, ce d'autant plus qu'une entreprise de croissance n'a généralement pas pour objet de distribuer des dividendes à ses actionnaires, mais d'en augmenter la valeur pour permettre une bonne sortie. Une startup n'est pas un placement obligataire pour ses actionnaires !



Dans un compte d'exploitation, l'histoire compte presque plus que les chiffres qui ne sont que des hypothèses souvent bâties pour faire rêver des investisseurs potentiels. Il est bon de le commenter en indiquant les économies d'échelle, la structure des revenus et des coûts, quelles sont les astuces permettant de dégager une bonne marge, etc.

Dans cette histoire, on va ainsi expliquer comment réduire les coûts d'acquisition client (en vert en bas à gauche du schéma ci-dessous), comment optimiser son revenu (vert à droite), diminuer les couts fixes et variables (R&D, production) et réduire les obstacles à la génération de revenu (réduire la longueur du cycle de vente, améliorer la satisfaction client, veiller à obtenir les meilleures conditions de paiement de la part des clients, etc).

Comment faire un pitch

Par Pierre Morsa, co-fondateur de Ideas on Stage, une société spécialisée dans les présentations. Ils proposent une formation dédiée aux entrepreneurs appelée « pitch gagnant ». Parmi leurs clients on compte Yann Arthus-Bertrand et HEC Paris, Royal Canin, ainsi que des startups.

Savez-vous quand on sait qu'un entrepreneur fait un pitch ? Ses lèvres bougent !

Derrière cette vieille blague américaine, il y a une vérité : souvent les entrepreneurs mangent, boivent et respirent à travers leur startup. Mais cela a un inconvénient : comme l'entrepreneur et la startup vivent côte à côte 24 heures sur 24, ils finissent par oublier que ce n'est pas le cas des autres personnes.

Au bout d'un certain temps, il devient impossible de savoir ce que les autres savent ou ignorent de la startup. Et il devient de plus en plus difficile de quitter sa peau d'entrepreneur pour se mettre dans celle de son interlocuteur pour structurer un pitch efficace.

Voici donc quelques conseils issus de nos observations, des retours d'incubateurs et de venture capitalists.

Attendez d'avoir établi la connexion

Vous êtes chez vous un samedi matin, après une dure semaine de travail. Le téléphone sonne. Vous décrochez et dites « Allô ? » À l'autre bout du fil vous entendez « Nous sommes ACME Finance, nous aidons les particuliers à optimiser leurs revenus. Est-ce que vous payez beaucoup d'impôts ? » Ce genre d'appel à froid a l'art de créer chez moi toutes les conditions pour un rejet immédiat.

C'est pourtant ce que font beaucoup d'entrepreneurs. Ainsi j'étais à un événement web lorsqu'un inconnu me dit bonjour. Poliment je lui dis bonjour également. Avant d'avoir pu dire quoi que ce soit d'autre, il commence à me débiter son pitch pour sa société.

Je ne me souviens pas de son nom, ni de ce que faisait sa société. Tout ce dont je me souviens, c'est que c'est extrêmement désagréable d'avoir à subir un pitch lorsque vous ne connaissez pas votre interlocuteur. C'est comme si le type du Call Centre était juste en face de vous, sauf que le téléphone ne vous protège plus de son haleine.

Avoir peu de temps pour faire un pitch ne signifie pas perdre ses bonnes manières ou bafouer les règles élémentaires. Il ne sert à rien de démarrer tant que l'on n'a établi une connexion avec l'interlocuteur : qui est-il, d'où vient-il, formidable interlocuteur des temps nouveaux ? Le mieux est d'attendre qu'il vous donne la permission de faire votre pitch à travers la question « que faites-vous ? »

Quel est le problème que vous avez résolu ?

En d'autres termes « que fait votre société ? ». Il existe plusieurs manières pour expliquer simplement ce que fait votre société. La technique que je préfère est celle qui consiste à expliquer comment vous est venue l'idée de votre startup. C'est redoutablement efficace, car cela raconte une histoire, la vôtre, et place l'auditoire dans le contexte du moment où l'idée est née.

À chaque public son pitch

Une autre erreur fréquemment commise est d'imaginer qu'on peut utiliser le même pitch avec tous les publics. Or un investisseur n'aura pas les mêmes préoccupations qu'un partenaire potentiel, un prospect ou un attaché de presse.

Savoir rebondir sur des points communs

Voici un exemple réel : un entrepreneur appelle le figaro pour parler de sa société de voyages en ligne. À l'autre bout du fil, l'interlocuteur lui explique que ce sujet ne l'intéresse pas car ils sont en train de préparer un supplément sur le développement durable. Opportunité perdue ? Non, car l'entrepreneur a eu la bonne idée de parler du projet d'hôtel écologique qu'ils préparaient. Immédiatement le ton de son interlocuteur a changé : « ah mais c'est complètement différent ! Cela colle totalement avec le sujet de notre supplément. Est-ce que vous pourriez nous en dire plus … » Même startup, même produit, mais l'entrepreneur a su rebondir sur un point commun au lieu de s'en tenir à son pitch.

Connaître son interlocuteur, c'est 50% de la victoire

Le mythe de l'elevator pitch, celui qu'on peut faire à n'importe qui dans l'ascenseur en deux minutes, a la vie dure. Lorsqu'on voit ces pitchs dans les films américains, il ne faut pas oublier la raison numéro un qui font qu'ils fonctionnent : les quelques mots utilisés sont ceux qui intéressent l'interlocuteur (l'autre raison est que sinon le scénario du film tomberait par terre, mais c'est une autre histoire). Ainsi, dans Wall Street lorsque le jeune loup incarné par Charlie Sheen va voir le requin de la finance Gordon Gecko (Michael Douglas), il sait exactement ce qui l'intéresse : une information qui va lui permettre de gagner énormément d'argent. Et pour savoir ce qui intéresse l'interlocuteur, un seul moyen : il faut le connaître avant de le rencontrer : quels sont ses centres d'intérêt ? Qu'est-ce qui l'empêche de dormir la nuit ? A-t-il surinvesti ou au contraire sous-investi dans des startups technologiques ?

D'ailleurs la première chose que fait Gordon Gecko après avoir rencontré Charlie Sheen le prouve : il se renseigne au maximum sur le jeune homme, et à la rencontre suivante, c'est lui qui maîtrise les débats.

La passion est contagieuse

Boire du champagne sans bulles, c'est nul ; ça donne l'impression que la bouteille été ouverte il y a plusieurs jours et qu'on vous la ressert parce qu'il restait un fond.

Les pitchs d'entrepreneurs sans passion c'est pareil : c'est plat, c'est fade, et ça fait resservi après la date limite. Il est impossible de croire en une entreprise dans laquelle les fondateurs ne montrent pas qu'ils s'y sont engagés à 200%.

À l'inverse un enthousiasme contagieux peut compenser les petits défauts d'un pitch.

Quel est LE bénéfice que vous allez mettre en avant ?

En deux minutes, vous n'aurez pas le temps d'expliquer beaucoup de choses. Il vaut mieux se focaliser sur un bénéfice clé de votre produit que d'en donner plusieurs. C'est ce que fait Steve Jobs dans son introduction du Macbook Air : le bénéfice unique mis en avant est la finesse de l'appareil, car la finesse plus que tout est synonyme d'encombrement réduit et donc de facilité de transport.

Vous préparer pour les questions déstabilisantes

En discutant avec des accompagnateurs de startups nous nous sommes rendus compte que la question qui revient le plus souvent après un pitch est… « mais, vous faites quoi au juste ? » Sachez que dans ce cas vos chances d'obtenir un financement sont proches de zéro, et les autres questions qui vous seront posées le seront probablement par politesse.

Mais dans les autres cas avoir préparé les réponses aux questions est peut-être le plus important pour faire la différence.

Conclusions

Connexion, clarté, flexibilité son les ingrédients qui font un excellent pitch. Pas besoin d'une heure, en général l'investisseur sait inconsciemment au bout de deux ou trois minutes si la startup a une chance de décrocher des fonds.

Restez à l'écoute du langage corporel de votre interlocuteur pour savoir si vous êtes sur la bonne voie ou non. Mais ne surinterprétez pas le langage corporel ; il n'est pas aussi important que le prétendent certains spécialistes, et selon sa personnalité un interlocuteur peut avoir l'air intéressé sans l'être réellement ou au contraire sembler ennuyé et se déchaîner au moment de poser les questions.

Se faire payer par ses clients

Ce n'est pas le tout d'avoir des clients, il faut aussi se faire payer. Et en France, ce n'est généralement pas de la tarte. On maximise ses chances de se faire payer en temps et en heure en appliquant bien les processus d'achat des entreprises clientes, surtout les grandes, et en faisant un minimum de « due diligence » des PME clientes ayant de faire affaire avec elles.

Dans les grandes entreprises, il est préférable d'avoir un contrat en bonne et due forme pour cimenter une relation client/fournisseur. Et au minimum obtenir un bon de commande qui précise les conditions de règlement et le processus associé. Il est utile d'avoir un contact précis (nom + email + téléphone) de la personne en charge de votre contrat dans la comptabilité fournisseur. Il faut souvent fournir un RIB de sa société à la comptabilité fournisseur du client pour qu'un virement soit directement fait. Dans certains cas, la comptabilité fournisseur est sous-traitée par les grandes entreprises. Mais le processus reste le même.

Au bout du délai de paiement qui est limité légalement à deux mois, on est en droit de faire des relances du client. En premier lieu, en demandant s'il n'y a pas un problème particulier qui bloque le paiement (cela arrive souvent).

Il existe un cas particulier qui complique la donne : les marchés publics ! Ils passent par des appels d'offre au-dessus de certains seuils. Il faut être une startup solide pour en passer par là ! Ou très bien subventionnée… par des fonds publics !

Faut-il publier ses comptes ?

Normalement oui ! C'est une obligation légale de publier ses comptes annuels (bilan et compte d'exploitation), notamment pour les Sarl, SAS et SA. Le dépôt a lieu au greffe du Tribunal de Commerce dont l'entreprise dépend. Mais nombre de startups évitent de le faire, soit faute de moyens et de temps, soit pour éviter de rendre ces informations visibles à leurs clients ou concur-

rents. Il leur en coute une amende qui peut aller jusqu'à 1500€ pour le dirigeant et 7500€ pour l'entreprise. Elle est généralement plus faible et inférieure à quelques centaines d'Euros, quand elle est déclenchée par les Tribunaux de Commerce qui n'ont pas forcément les moyens de le faire. A partir d'une certaine taille – disons, quelques centaines de milliers d'Euros de chiffre d'affaire -, il vaut mieux publier ses comptes régulièrement.

Contrôle fiscal

Au bout de trois années d'activité, une startup peut s'attendre à un contrôle fiscal voire à un redressement fiscal. Le contrôle portera le plus souvent sur la validité du Crédit Impôt Recherche[58] éventuellement recouvré par la société ainsi que sur le paiement des charges sociales et/ou exonérations associées.

Pour éviter des déboires lors du contrôle concernant le Crédit Impôt Recherche, il faut s'assurer avant son déclenchement de la validité de l'ensemble du processus et notamment disposer d'un suivi du temps passé dans les travaux donnant lieu au CIR (voir le chapitre sur le CIR).

Gérer son board

Un board d'une startup a plusieurs finalités. Statutairement, il sert à valider un certain nombre de décisions clés comme la rémunération des dirigeants et les évolutions de la structure du capital de la société. De manière non statutaire, il permet aux entrepreneurs de se faire coacher pour la validation des grandes décisions stratégiques de la société : les recrutements importants, la roadmap produit, les partenariats stratégiques, etc. Mais, ce n'est pas le lieu pour traiter de l'opérationnel dans le détail, même si la tentation est grande pour les membres du board de se mêler de tout, en particulier lorsqu'ils utilisent eux-mêmes le produit ou le service de la startup.

C'est aussi le lieu pour partager les bonnes et les mauvaises nouvelles au fil de l'eau, que ce soit sur le business, les produits, les clients, les fournisseurs ou les équipes de l'entreprise. Et pour demander conseil le cas échéant. Le mieux étant pour chaque problème d'avoir une ou plusieurs solutions à proposer et à discuter. L'entrepreneur doit faire preuve d'ouverture d'esprit, de créativité, et en même temps de solidité, montrant qu'il sait tenir le cap[59]. C'est lui le patron !

Lors de chaque board, l'entrepreneur présente son tableau de bord (scorecard) qui permet d'un coup d'œil de synthétiser l'activité économique de la société : avec les objectifs business (trafic, visiteurs uniques, ventes en € et en unités, autres indicateurs métiers, ...) avec le budget et le réalisé, mois par mois, et depuis le début de l'année fiscale. Idem pour le compte d'exploitation et la trésorerie avec ce qui reste comme nombre de mois avec le cash en trésorerie.

Un board dure environ deux heures et se tient à un rythme mensuel à trimestriel selon l'évolution du business. Les supports de présentation sont envoyés aux membres du board quelques jours à l'avance. Un procès-verbal est réalisé après chaque board, le plus souvent par le Président du board, qui n'est pas forcément le CEO de la startup.

Stratégies de sortie

Quelles sont les bonnes « *exit strategy* » ? Est-ce qu'elles se préparent en amont et comment ?

Un bon business plan destiné à des investisseurs externes (business angels, VCs) ne peut faire l'économie d'une stratégie de sortie.

En effet, c'est cette sortie qui leur permettra de monétiser leur investissement et d'en obtenir si possible un bon « multiple ».

---

[58] Depuis 2009 la nouvelle tendance est même de contrôler systématiquement le CIR.

[59] Très bien documenté dans l'article « 4 types of CEO behavior when dealing with boards », paru sur le blog BeyondVC, http://www.beyondvc.com/2010/04/4-types-of-ceo-behavior-when-dealing-with-boards.html.

Les sorties sont généralement de trois natures :

- Une acquisition industrielle.
- Une introduction en bourse.
- L'acquisition de la société par une société d'investissement autre que celles qui ont initialement financé la startup.

Les premières sont plus courantes que les dernières. Le nombre de startups hightech introduites en bourse se compte sur les doigts d'une à deux mains chaque année en France… hors période de crise économique !

Que faire si une société propose l'achat de votre entreprise très tôt dans son cycle de vie, avec une valorisation encore trop faible ? Particulièrement s'il s'agit d'une société de service pour un éditeur de logiciel.

Cette situation plutôt rare génère un dilemme pour le créateur et les investisseurs de la startup : un tien vaut-il mieux que deux tu l'auras ? C'est une question d'ambition et de perspective pour la startup. Et aussi de calendrier de sortie pour les investisseurs. Si l'acquisition dans les premières étapes de la vie de la startup est utile pour la croissance du projet et du produit, voire même une condition de sa survie, la proposition devra être étudiée sérieusement. Si par contre, la startup a les moyens de sa croissance, elle pourra certes étudier l'offre, mais préférera préserver son indépendance.

Les acquisitions sont de nature différente : technologique (fréquentes chez les éditeurs de logiciels et les grands de l'Internet), géographique (comme Meetic ou Kelkoo rachetant des sociétés voisines dans des pays européens) ou simplement de consolidation de marché (Kewego chez l'américain Kit Digital). C'est lors de telles opportunités de sortie que peuvent intervenir des divergences d'intérêt entre les fondateurs et les investisseurs de la startup, ces derniers pouvant être plus pressés de monétiser leur investissement que les fondateurs. D'où l'importance du pacte d'actionnaire qui devra prévoir un tel cas.

Est-ce qu'une sortie est intéressante en amont du fait d'une faible dilution du capital ? Pas sûr ! Une startup qui se développe bien voit normalement sa valeur évoluer progressivement, y compris à chaque tour de financement. Certes, les fondateurs seront dilués à chaque tour, mais si la valeur de leurs actions évolue favorablement lors de chaque tour de financement et qu'elle sera encore supérieure au moment d'une sortie, le fait d'avoir attendu sera payant. Si par contre, la startup est à cours de trésorerie et que les levées de fonds suivantes vont se faire à une valorisation inférieure, alors là, oui, vendre plus tôt peut-être une meilleure affaire pour les créateurs.

Comment se vendre aux grands groupes[60] ? Comment appréhender la stratégie des grands acteurs susceptibles de racheter des startups comme Cisco, Google, Microsoft, Oracle ou IBM ?

Les grandes entreprises font l'acquisition de startups pour pénétrer de nouveaux marchés, pour augmenter leur part de marché, ou bien pour étendre le spectre fonctionnel d'offres existantes leur permettant ainsi de consolider leur position ou bien d'augmenter le revenu généré.

On peut ambitionner de se faire racheter par une grande entreprise. On peut s'y préparer de plusieurs manières :

- Par la qualité du produit et de l'expérience utilisateur.
- Par la rapidité d'exécution et d'accès au marché, qui créera une base d'utilisateur dont la taille augmentera la valeur d'acquisition et l'attirance pour le grand acteur. C'est le scénario miracle et rare de Skype et YouTube acquis par eBay en 2005 et Google en 2006.

[60] Voici quelques informations sur les méthodes de rachat employées par Microsoft Corp dans le blog de Don Dodge: http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=154.

- Par une bonne architecture produit – notamment logicielle – avec une grande modularité, extensibilité, voire portabilité de la solution. Des interfaces internes et externes bien définies faciliteront l'intégration par une grande société.
- Par la qualité des équipes et surtout des développeurs. Et au passage, par leur mobilité géographique, certains acteurs préférant rapatrier les équipes des startups acquises dans leurs centres de R&D existants.
- Par les processus qualité : tests logiciels, documentation, etc.
- Par sa complémentarité par rapport aux activités principales de ces grands acteurs. Elle doit être une résultante naturelle d'un bon positionnement concurrentiel de la startup.
- Par la protection de la propriété intellectuelle – surtout immatérielle – de la startup. Nombre d'acquisitions n'ont pas lieu car cette étape n'est pas franchie avec succès.

Comment est-ce que cela se passe ? De plusieurs manières possibles. La startup peut-être directement approchée par l'industriel intéressé qui va soit aller directement au fait, soit évoquer un partenariat pour commencer. Dans d'autres cas de figure, la startup demande à une banque d'affaire de mener des démarches de prospection auprès d'acquéreurs potentiels.

Si un industriel intéressé se manifeste, le processus de « due dilligence » va démarrer avec analyse détaillée de toutes les facettes de l'entreprise : le marché, le produit, l'outillage, la propriété intellectuelle, les clients, les partenaires, les équipes, la structure du capital et les comptes financiers. Cela peut durer des mois, surtout si l'industriel mène ce processus en parallèle avec plusieurs cibles potentielles d'acquisition.

S'en suit une négociation sur le montant de l'acquisition. Ce montant est réglé en cash et/ou parts dans l'industriel menant l'acquisition. On appelle cela « être payé en papier », ce qui est généralement à éviter du fait des aléas de la bourse. Une partie du montant peut être conditionnée par les résultats futurs de l'activité acquise (chiffre d'affaire, rentabilité, part de marché, volumes de diffusion).

Enfin, les dirigeants peuvent devoir passer un certain temps chez l'industriel avant de pouvoir partir et de toucher tout ou partie du montant de l'acquisition leur revenant. Et les salariés peuvent avoir à se relocaliser chez l'industriel acquérant, voire même déménager dans un autre continent pour l'occasion.

Les sorties industrielles sont maintenant les principales sorties pour les investisseurs dans une startup depuis que les introductions en bourse se sont raréfiées. Elles concernent pour moitié des entreprises étrangères. Et pour cause, les grands groupes industriels de l'industrie française du numérique ne sont pas en très bonne santé et le syndrome NIH (not invented here) touche particulièrement l'ensemble des grandes entreprises françaises.

Faut-il privilégier une « exit strategy » au détriment du business model ?

Sur Internet, c'est une tentation courante l'entrepreneur se dit qu'en créant l'application qui tue (« killer app ») », sa startup sera rachetée rapidement par Google ou Microsoft, avant même d'avoir créé des revenus, voire même une audience.

Cette stratégie est très risquée et fonctionne rarement. Tout simplement parce que les chances d'être racheté étant maigres, il vaut mieux prévoir le cas alternatif, et donc, générer rapidement du chiffre d'affaire et viser la rentabilité du business model le plus tôt possible !

Peut-on se faire racheter par une autre startup ?

Oui, c'est possible et cela arrive de temps en temps. Le plus souvent, parce que la startup ne va pas bien, n'arrive pas à générer du chiffre d'affaire, mais a tout de même des atouts : une équipe, un produit et/ou une base d'utilisateurs. Elle sera fusionnée avec une startup acquérante, généralement pour un montant assez modeste. Mais cela permettra d'appliquer l'adage « l'union fait la force ».

Exemple récent : le réseau social familial Viafamilia acquis en août 2010 par son concurrent Hellotipi[61]. Dans d'autres cas de figure, cela peut porter sur une petite startup ayant développé un produit tiers ou complémentaire à votre plateforme. C'est ainsi que Seesmic, la startup de Loïc Lemeur, a acquis Ping.fm début 2010.

Comment préparer une introduction en bourse ?

Une entreprise introduite en bourse présente généralement plusieurs caractéristiques : elle est profitable, elle est en forte croissance, elle a des plans de croissance ambitieux, notamment géographique. Elle a besoin de capitaux pour se développer au-delà de ce que le capital-risque peut traditionnellement apporter. Et enfin, elle a besoin de rendre monétisables les stock-options de ses salariés pour fidéliser les premiers arrivés et en recruter de nouveaux. Une introduction en bourse se prépare généralement avec une banque d'affaire.

Quand faut-il fermer la société ?

C'est une autre sortie, par le bas.

La fermeture de la startup intervient généralement lorsque la société est à cours de liquidités et que ses investisseurs ne veulent plus refinancer la société, même en faisant le coup de l'accordéon qui leur permet d'évincer d'autres actionnaires et de récupérer un maximum des parts.

Cette situation intervient généralement parce que le revenu ne croît pas assez vite et que la structure de coûts continue de filer, même après réduction des effectifs. C'est souvent le signe de l'absence d'un véritable modèle économique, d'une inadéquation au marché – un produit peut-être trop en avance par rapport au marché –, mais aussi d'une incapacité d'adaptation tout comme les conséquences de périodes de crise économique.

Certains entrepreneurs ont testé des formules originales comme des souscriptions publiques mais cela fonctionne rarement car les fonds récoltés sont largement insuffisants pour faire face aux besoins.

Eviter la fermeture de l'entreprise en se réorientant vers les services

La mortalité des entreprises du secteur du numérique et particulièrement du logiciel est assez réduite en France du fait d'un phénomène de reconversion assez courant : de nombreux éditeurs de logiciels voire startups de l'Internet se transforment en société de service ou de conseil dans le domaine qui est le leur. Ce d'autant plus qu'ils ont eu le plus souvent à réaliser de telles activités de service ou de conseil dans le cadre de la commercialisation de leur solution et qu'il leur a été difficile de se créer un écosystème de partenaires dans le service, faute d'une demande suffisante de la part des clients.

Cette transformation préserve l'existence de l'entreprise et l'emploi. Elle permet de raccourcir les cycles de vente. Mais elle n'est pas de tout repos. Sauf à exercer son activité dans une niche de marché avec une forte demande des entreprises. Et puis l'ambition n'est plus du tout la même !

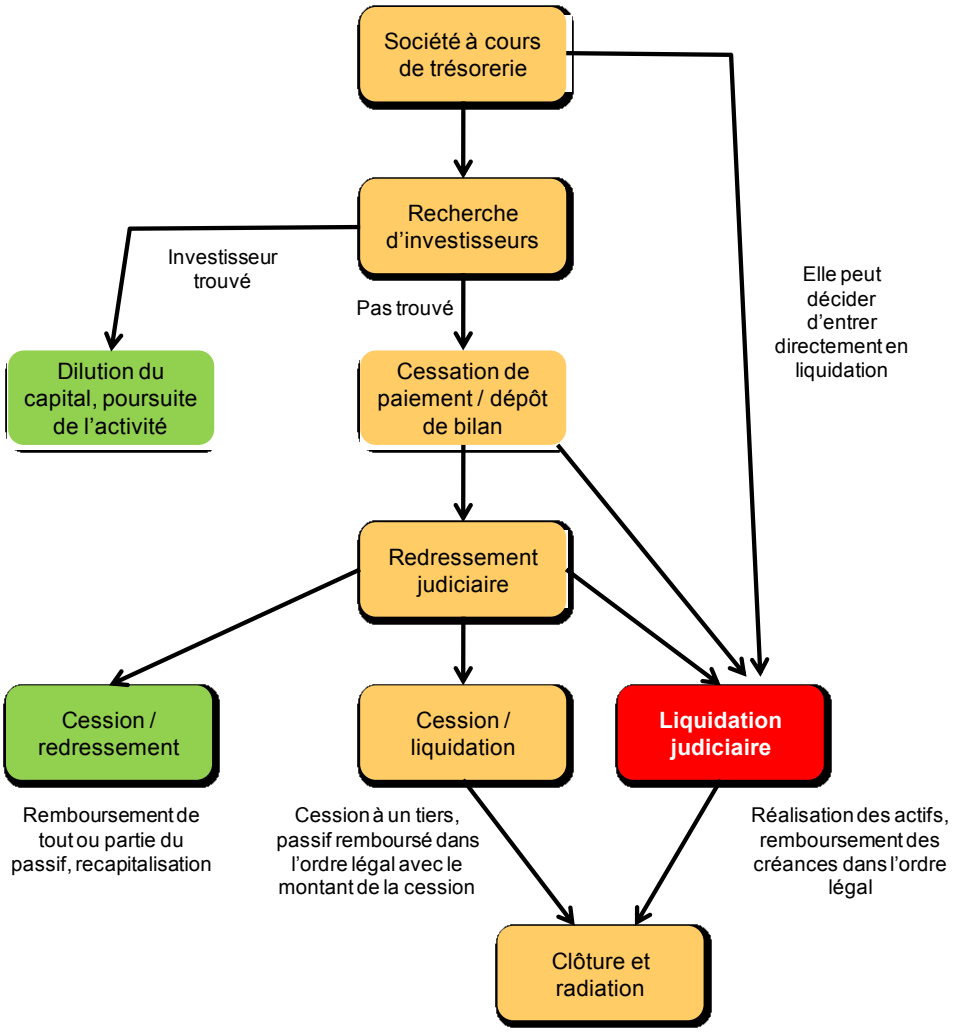
Une société de service n'est pas une startup. Elle ne présente pas les économies d'échelle d'une société orientée produit ou service en ligne.

En France, le processus qui suit passe par plusieurs étapes :

- La **cessation de paiement** ou le dépôt de bilan est réalisé auprès du Tribunal de Commerce lorsque les créanciers ne peuvent plus être remboursés, et en particulier ceux qui sont liés au fonctionnement courant de l'entreprise (les salaires ni les charges courantes ne peuvent plus être payés).
- Le **redressement judiciaire** est une procédure alors ouverte aux entrepreneurs qui passe par la nomination d'un mandataire judiciaire qui va examiner les comptes de l'entreprise et faire un rapport au juge du Tribunal de Commerce sur les possibilités de redressement de la société. Avec comme objectifs principaux de sauvegarder l'entreprise, l'emploi et en dernier lieu les créanciers.

[61] L'histoire racontée par François de Rochebouët, le fondateur d'Hellotipi : http://www.mrboo.fr/viafamilia-rejoint-hellotipi-la-petite-histoire/

- Le **redressement** lui-même qui intervient par liquidation partielle d'actifs permettant de rembourser tout ou partie du passif et de faire perdurer l'entreprise.
- La **cession** à un tiers qui permet de rembourser une partie des créanciers et de faire perdurer l'activité dans une autre entité. Cette procédure de cession a souvent lieu « à la barre du Tribunal de Commerce », où un repreneur fait une offre de reprise au juge, souvent à un montant très bas, et en échange de la sauvegarde de tout ou partie des emplois. Cette procédure permet au repreneur de récupérer à bon compte une clientèle existante et divers actifs – y compris immatériels - de la société.
- La **liquidation judiciaire** est prononcée lorsqu'aucune autre solution viable n'a été trouvée. Les actifs liquidables sont réalisés et les créanciers sont alors remboursés dans l'ordre légal (Salariés - Etat – Organismes sociaux – Entreprises - Particuliers), et la société est ensuite fermée et radiée du registre de commerce. A noter que le Crédit Impôt Recherche dû par le Trésor Public peut être récupéré lors de la liquidation.



La liquidation peut parfois intervenir en sautant toutes les étapes lorsque les entrepreneurs et leurs investisseurs en décident ainsi d'un commun accord parce qu'ils considèrent que la société ne peut pas devenir viable. Cela peut se faire alors que la société dispose encore de cash – lié au dernier tour de financement -, qui est alors remboursé aux investisseurs.

La question se pose de la protection chômage des dirigeants et des salariés. Ces derniers sont soumis au régime général et donc peuvent bénéficier comme tous les autres salariés des ASSEDIC, en fonction du nombre d'heures travaillées dans la période précédant la perte de l'emploi. Pour ce qui est des dirigeants, ils peuvent bénéficier des ASSEDIC dans certaines conditions, essentiellement avoir un contrat de travail avec leur entreprise et ne pas être associé à 50% ou plus de l'entreprise

dans le cas d'une SARL car il n'existerait dans ce cas aucune subordination du dirigeant. Une telle subordination existe par contre dans le cas d'une SAS ou d'une SA avec un conseil de surveillance qui a pouvoir de nomination des dirigeants. Il existe aussi des régimes spéciaux d'assurance chômage pour les dirigeants[62].

Crises financières et startups

Le sujet est sur toutes les lèvres depuis la crise des subprimes de 2008 ayant provoqué par effet boule de neige une récession à l'échelle planétaire et dont trois ans plus tard nous ne sommes pas encore sortis. La crise des dettes d'Etat a pris le relai pour alimenter l'incertitude économique et financière.

Comme pour toutes les activités économiques, les startups sont affectées par ces soubressauts économiques. Elles sont impactées dans leur financement, dans la gestion de leurs coûts et des effectifs, dans la structure de leur modèle économique et dans les comportements de leurs clients. L'adaptation est donc de rigueur, mais heureusement, c'est une constante dans les startups qui subissent plus de hauts et de bas que les entreprises établies.

- Financement des startups

Est-ce que la crise du crédit impacte le financement des startups ? Certainement, mais pas de la même manière aux USA et en France.

Les montants investis par les VCs aux USA ont connu leur plus bas sur le premier trimestre 2009 et l'activité s'est redressée depuis 2010 pour retrouver le niveau de 2005/2006[63]. En France, le capital-risque a investi de manière stable aux débuts de la crise[64] et resterait sur une tendance haussière. La tendance des VCs français est cependant de se focaliser plus sur les seconds et troisièmes tours de sociétés qui ont fait leurs preuves et beaucoup moins dans l'amorçage. C'est ainsi que les VCs utilisent les fonds qu'ils ont levés avant la crise. La crise du financement a en tout cas refroidi les VCs qui finançaient encore beaucoup trop de startups web 2.0 fonctionnant sur un modèle publicitaire. Les VCs privilégient maintenant les modèles économiques capables de générer du revenu rapidement. La crise a aboutit à quelque peu assainir le marché !

En France, la loi TEPA a gonflé le financement de FCPI depuis 2008, un véhicule privilégié pour de nombreux VCs. Ce qui a donné un peu de mou aux VCs pour investir sur 2009. Mais le ralentissement des financements lié à la prudence et aussi aux évolutions de la règlementation financière ne manquera pas d'arriver. Que ce soit avec les VCs ou avec les Business Angels.

Les valorisations des sociétés baissent sinon avant les tours de financement. Les entrepreneurs peuvent s'attendre à des négociations difficiles sur ce point avec autant les VCs que les business angels. Il est bon d'avoir une valorisation qui limite la dilution à chaque tour de financement. Mais elle doit être justifiée par la création de valeur de la société, une combinaison de la valeur de l'équipe, du produit et des clients déjà captés. Il y avait aussi moins de sorties (acquisitions et introductions en bourse) pendant la crise. Ce qui pose des problèmes pour clôturer les fonds des VCs.

- Gestion des coûts

Réduire au maximum les coûts est le mot d'ordre. Les startups doivent durer avec les fonds qu'elles ont levés et réduire au maximum la voilure en période de crise, surtout si elles ne génèrent pas encore de revenu.

---

[62] Cf http://www.lyon.cci.fr/site/document/200605241755127_0/Chomage-et-dirigeants-d-entreprise.pdf de la CCI de Lyon qui documente bien la protection chômage des dirigeants.

[63] Cf les statistiques de la NVCA, l'association des VC américains.

[64] Cf l'indicateur de Chausson Finance.

D'où un gel des embauches voire des licenciements préventifs qui ont sérieusement affecté la Silicon Valley entre l'été 2008 et 2009. Ces licenciements étaient suivis par TechCrunch qui avait créé un Layoffs Tracker et en avait totalisé plus de 350 000 fin 2009 dans la high-tech et particulièrement dans la Silicon Valley ! Mais ces licenciements se sont calmés depuis l'été 2009 et les embauches ont depuis repris au point de générer une pénurie de (bons) développeurs.

- Modèles économiques

Les modèles purement publicitaires (au CPM ou CPC) sont très affectés en temps de crise car ils ne permettent pas d'être rentables à moins d'avoir un trafic significatif[65], et encore. Les modèles attendus par les clients annonceurs sont de plus en plus basés sur la performance : le CPA/CPL (coût à l'action, au lead). Ils déplacent le risque des annonceurs vers les sites et les régies publicitaires et rendent prédictibles les investissements publicitaires : un $ de pub génère x $ de revenu incrémental. Encore faut-il que la construction du site soit adaptée à ce besoin.

Le modèle « *on créé de l'audience et on verra plus tard pour le modèle de revenu* » bat aussi de l'aile. C'en est presque devenu un mythe lié au cas de Google qui fait toujours rêver. Mais Google est un cas particulier qui n'est pas facilement réplicable. Google a créé l'un des modèles de revenu publicitaire structurellement le meilleur du web : le search (qui permet de la publicité très contextuelle puisque c'est le client qui indique ce qu'il cherche de manière explicite) et le volume (un outil pour tous utilisé tout le temps). La plupart des sites web 2.0 ne créent pas cette combinaison de contextualité et de volume. Seuls quelques réseaux sociaux tels que Facebook gagnent leur vie grâce au volume, mais la contextualité de leur publicité est bien moins bonne que celle des moteurs de recherche. Une startup qui prévoit de se financer par la publicité devra avoir une stratégie très affinée de monétisation et la faire correspondre aux méthodes du marché (régies pubs, comportement des annonceurs, modes de segmentation dans les pratiques marketings des entreprises). Le business plan de la startup qui indique "financement par la pub" sans autre précision risque d'être poubellisé rapidement ! Même dans les instances de financement issues du secteur public.

Les modèles de commerce électronique sont plus sains mais peuvent aussi être affectés par la baisse de la consommation des ménages et des entreprises. Les modèles qui fonctionneront le mieux devront être en phase avec l'évolution des modes de consommation : prix plus bas, etc.

- Clients et marchés

Les crises financières à répétition ont aussi un impact sur le comportement des prospects et clients des startups.

Les cycles de vente s'allongent. La prise de risques s'amenuise. Les startups en souffrent et particulièrement en France qui ne brille pas par la culture du risque de ses grandes entreprises et administrations. Les cadres des grandes entreprises sont toujours prudents, ils protègent leur place, et le stress au travail augmente en conséquence.

Les budgets marketing sont souvent des variables d'ajustement. Depuis le début de 2008, les budgets publicitaire online étaient les seuls à augmenter alors que le offline baissait partout. Mais sur la fin 2008, même les budgets de publicité en ligne étaient en diminution aux USA. Et donc ailleurs. Ils se sont redressés depuis fin 2009.

Le poids de l'Etat est tel que la commande publique pourrait avoir un rôle clé chez certaines startups, notamment dans les organisations telles que la Mairie de Paris qui souhaitent promouvoir l'innovation. Les plans de relance, appels à projets et autres Grands Emprunts peuvent donner un peu d'oxygène à certaines startups. Mais attention, c'est aussi un puissant somnifère qui éloigne les startups de la vraie vie et des vrais clients !

---

[65] En dessous de 3 millions de visiteurs uniques par mois, difficile de générer un revenu publicitaire permettant de faire vivre une startup !

- Recrutements

Qui dit licenciements dits compétences disponibles. L'adage veut que ce soit en de telles périodes que de bons recrutements se fassent. Ou tout du moins, que des contacts utiles se nouent. En tout cas, les startups qui obtiennent des financements (amorçage ou capital risque) pourront plus facilement mener leurs recrutements en temps de crise parmi les personnes qui travaillent déjà dans le secteur des startups. Il ne sera par contre pas plus facile de recruter dans les grandes entreprises, du fait de la frilosité de leurs collaborateurs. Même si certains groupes voyant leur ambiance interne se dégrader fortement avec la crise, cela peut créer un appel d'air favorisant les startups.

- Quelques conseils

Le tableau est bien sombre, et malgré tout, les créateurs d'entreprises n'ont jamais été aussi nombreux. C'est rassurant car cela montre l'énergie qui subsiste, notamment chez les jeunes. Alors, voici à leur intention quelques conseils basiques :

  - Constituez une équipe très solide : fondateurs, recrues, board, advisory board.
  - Créez un service ou produit avec des facteurs différentiateurs clairs et forts par rapport aux solutions établies. Evitez la solution "nice to have". Votre présentation doit générer chez le client le sentiment pressant du "je le veux tout de suite" !
  - Travaillez finement la monétisation de votre offre. Ne la repoussez par au jour où vous ferez de l'audience. Soyez à la fois précis et souples dans votre modèle de monétisation.
  - Trouvez des sources de financement diverses non dilutives pour créer le produit et attirer les premiers clients / consommateurs. Puis faites appel à des business angels en profitant de l'effet Loi TEPA.
  - Faites de la qualité : présentations, supports, produit/service, relations, fiabilité. Il y a encore trop de médiocrité, et la qualité, cela se remarque !

Sachant que ce sont les plus forts et les meilleurs qui survivent aux crises ! Et aussi les moins dispendieux.

Juridique

Dès la création de l'entreprise, le dirigeant est confronté à de nombreux aspects juridiques, que ce soit pour constituer la société, ses dirigeants[66], pour en structurer le capital ou l'augmenter, et enfin, pour protéger sa propriété industrielle. Il s'agit alors, non pas de devenir un spécialiste du domaine, mais de bien se faire assister. En particulier autour des sujets suivants :

Statuts de la société

Quel statut choisir pour la société ? SA ? SAS ? SARL ?

Les startups avec des associés multiples et des salariés auront seront le plus souvent des SARL (sociétés à responsabilité limitée) ou des SA (sociétés anonymes) ou des SAS (sociétés par action simplifiées). Les statuts de ces trois régimes juridiques se distinguent essentiellement par :

- Le nombre minimum d'associés (1 pour une SAS, 2 pour une SARL, 7 pour une SA), sachant qu'il existe une variante des SAS à un associé, les SASU, et des SARL à un associé (EURL SAS).
- Le montant minimum du capital social (37K€ pour une SA ou 1€ pour une SAS, pas de minimum pour une SARL).

[66] Qui sont responsables pénalement devant la justice. Ils risquent la prison en cas de gros délits financiers ou autres. Mais bon, on risque aussi la prison dans pas mal d'autres circonstances, notamment au volant.

- La gouvernance de l'entreprise (un conseil d'administration pour une SA, une gouvernance libre pour une SAS, et un ou plusieurs gérants pour une SARL). Les SA et SAS ont un censeur dont le rôle est défini par l'entreprise elle-même dans ses statuts et par contrat. Aussi membre du Conseil d'Administration, il s'assure du respect des règlements dans le fonctionnement dudit Conseil et notamment de la bonne tenue et présentation des comptes.
- Et la désignation d'un commissaire aux comptes (obligatoire pour une SA et pour les SAS de plus de 1m€ de bilan, 2m€ de chiffre d'affaire ou de 20 salariés).

Le statut de SAS est le plus flexible et le plus courant pour les startups surtout depuis début 2009. Si la startup a été créée sous forme de SARL, elle se transformera en SAS à l'occasion de l'arrivée des premiers business angels.

Caractéristique	SARL	SAS	SA
Capital social	• 1€	• 1€ depuis la Loi de Modernisation de l'Economie de l'été 2008	• 37K€
Nombre d'associés	• 2 à 100 • 1 : c'est une EURL SAS	• Possible d'avoir un associé (SASU)	
Direction d'entreprise	• 1 gérant ou plus	• Définie par les statuts, un seul président, possibilité d'avoir un Directeur Général	• Conseil d'Administration + PDG ou Conseil de Surveillance et Directoire avec 3 membres au minimum
Révocation dirigeants	• Par associés représentant la majorité des parts	• Définie par les statuts.	• Par Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance
Responsabilité financière des dirigeants	• Limitée aux apports	• Limitée aux apports	• Définie par tribunal en cas de faute de gestion
Introduction en bourse	• Impossible	• Impossible	• Possible.
Stock options	• Impossible	• Possible	• Possible
Minorité de blocage	• 25% des parts pour création avant le 2/8/2005 • 33% + une voix après	• Selon statuts	• 33%
Cession de parts par les associés	• Possible avec décision des associés	• Selon statuts	• Libre
Commissaire au compte	• Facultatif	• Obligatoire au-delà de 1m€ de bilan, 2m€ de CA ou 20 salariés	• Obligatoire
AG / AGE	• Possible via vidéoconférence	• Possible via vidéoconférence	

Olivier Ezratty, Septembre 2011

Il est préférable de se faire accompagner d'un bon avocat jouant le rôle de conseil juridique en droit des affaires, voire par un notaire. L'APCE propose un site sur le sujet[67]. Certaines startups rémunèrent leur avocat en parts dans la société.

Il faut notamment prévoir ce qui se passe quand un associé va quitter la société. Les équipes ne s'entendent pas toujours ad vitam ! Là encore, c'est le rôle du pacte d'actionnaire.

Il est également bon de protéger son patrimoine personnel en cas de difficultés de la société.

[67] Voir http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=116&tpl_id=106&type_page=I&type_projet=1&param=0.

Quelle domiciliation pour la société ?

On privilégiera le domicile de l'un des fondateurs car son adresse a des chances d'être plus stable que celle de la société, qui risque de changer entre deux et trois fois pendant ses premières années d'existence.

Création de la société

Quand faut-il créer la société à partir de son projet ?

Dès lors que l'on va avoir besoin de financements externes, de recevoir des bons de commande et de facturer des clients !

Un numéro de société SIRET/SIREN/RCS que l'on obtient lors du dépôt des statuts à la chambre de commerce de votre département permet de prendre des commandes et d'établir des factures. Sachant que la création formelle de la société est le point de départ des compteurs pour les charges sociales (URSSAF, retraites), modulo les déductions de charges qu'il est possible d'obtenir après avoir obtenu le statut de Jeune Entreprise Innovante auprès de l'administration fiscale.

Depuis 2006, les Centres de Formalité des Entreprises[68] – rattachés aux CCI – sont des points de contact uniques pour la création des entreprises. Il transmet alors les informations auprès des autres administrations concernées, et notamment : l'INSEE, le Service d'Imposition des Entreprises (SIE), les URSSAF et ASSEDIC et le greffe du Tribunal de Commerce.

Propriété intellectuelle

Protéger et valoriser sa propriété intellectuelle est souvent stratégique pour une startup, surtout si son cœur de métier est de créer une forte valeur ajoutée technologique. Il faut donc intégrer cette notion dans son business plan et anticiper de nombreux scénarios. Maitriser sa propriété intellectuelle est clé dans de nombreuses étapes de la vie de la startup, notamment : la levée de fonds auprès de sociétés de capital-risque, la protection de sa croissance face à ses concurrents et la sortie par acquisition. Dans ce dernier cas, une situation claire en termes de propriété intellectuelle facilitera aussi une acquisition par un grand groupe.

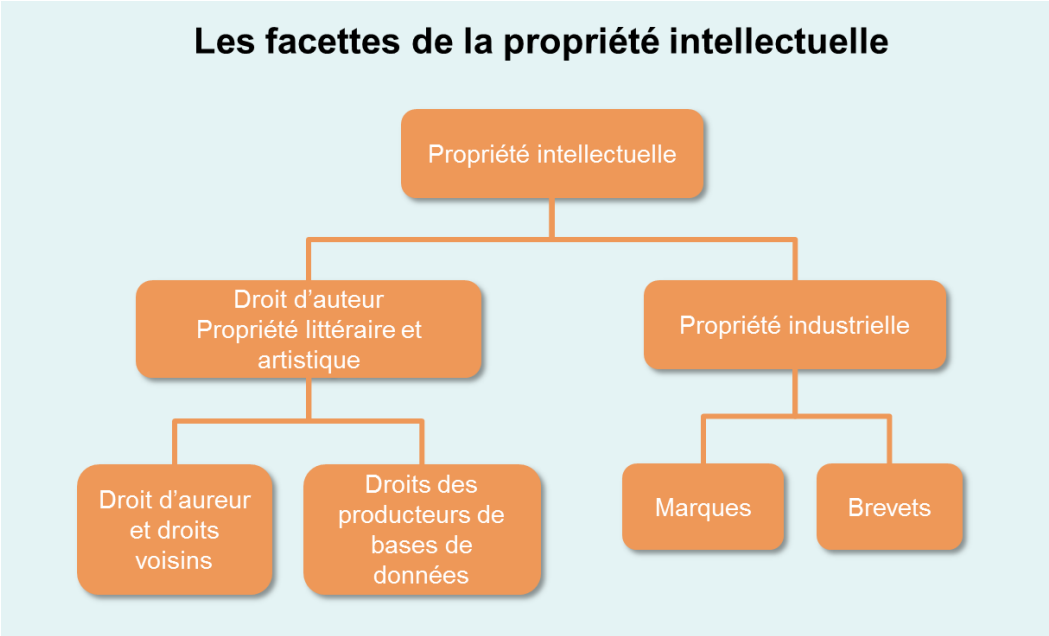
La propriété intellectuelle concerne de nombreux aspects et pas seulement le dépôt de brevets :

- Les **marques** (signes verbaux, figuratifs et sonores servant à désigner produits et services) se déposent auprès de l'INPI (marques françaises), l'OHMI (marques communautaires) et l'OMPI (marques internationales). Une bonne marque doit bien se lire, en français, mais aussi dans les langues des pays dans lesquels l'entreprise envisage de développer son activité, le mieux étant, dans le secteur high-tech, de choisir une marque à consonance anglaise. Elle doit être facile à retenir, tant visuellement qu'oralement, afin que les clients et partenaires de l'entreprise puissent aisément se l'approprier. Elle doit, à ce titre, être en phase avec les produits et services de l'entreprise tout en étant distinctive de ces derniers[69]. De même, elle ne doit pas être trompeuse, ni rien véhiculer de négatif dans la culture française mais aussi dans d'autre culture. La marque envisagée doit également être disponible, c'est-à-dire qu'aucun signe distinctif identique ou similaire (marques, noms de domaine, dénominations sociales…) ne doit déjà être utilisé pour désigner des produits, services ou activités semblables sur les territoires sur lesquels l'entreprise entend développer son activité. Avant tout dépôt de marques, des recherches d'antériorité doi-

[68] Avec une version en ligne qui se met en place depuis fin 2007 : http://www.cfenet.cci.fr/.

[69] Une marque descriptive des produits et services pour lesquels elle a été déposée sera toujours susceptible d'annulation.

vent être réalisées afin d'identifier s'il n'existe pas de signes distinctifs préexistant susceptibles d'engendre un risque de confusion avec la marque envisagée. La recherche d'antériorité doit notamment commencer par les noms de domaine : la marque étant destinée à être exploitée sur Internet et notamment permettre de désigner le site de l'entreprise, il est essentiel que les principaux noms de domaine constitués du terme choisi à titre de marques soient disponibles. Il est également souhaitable que la marque envisagée ne soit pas, si possible, polluée, à savoir que si l'on tape le(s) terme(s) dont elle est constituée sur un moteur de recherche, il ne doit pas y avoir trop de bruits autour de celle-ci. Cette condition est toutefois difficile à satisfaire compte tenu du nombre exponentiel de pages référencées par les moteurs de recherches. Une fois la marque choisie et enregistrée, il ne doit pas être oublié que si la marque confère des droits à son titulaire (monopole d'exploitation sur le terme choisi pour les produits et services pour lesquels la marque a été enregistrée), elle lui confère aussi des obligations, dont celle de l'exploiter. En effet, le propriétaire d'une marque qui ne l'exploiterait pas pendant un certain nombre d'années (cinq) est susceptible d'être déchu de ses droits sur celle-ci. Enfin, comme la plupart des droits de propriété intellectuelle, le monopole d'exploitation obtenu sur la marque est limité dans le temps et nécessite d'être régulièrement renouvelé. Une politique de gestion de son portefeuille de marque, comme plus généralement de ses droits de propriété intellectuelle par l'entreprise est fortement recommandée.



- Les **noms de domaine** (adresse principale des sites web) : un enregistrement extensif des noms de domaine peut être réalisé. Toutefois, compte tenu du nombre important d'extensions existantes, sans compter des nouvelles extensions régulièrement créées pour tenter de combler les déficits de noms de domaine libres, de la multiplicité des marques exploitées par les entreprises dans le cadre de leurs activités, du coût d'enregistrement des noms de domaine, et de la diversité des atteintes portées aux marques et noms de domaine sur Internet (toposquatting, par exemple), cela semble de plus en plus difficile et inefficace. S'il est toujours recommandé d'enregistrer ses noms de domaine sous les principales extensions (« .fr » et « .com » principalement), la mise en place d'une politique de surveillance des noms de domaine s'avérera toute aussi efficace. A l'instar des politiques de surveillances des marques recommandées ci-dessus, des surveillances des noms de domaine enregistrés peuvent être mises en place. Elles permettront d'être alerté sur chaque enregistrement de nouvelle extension des noms de domaine dont l'entreprise est titulaire, afin qu'elle puisse, si cela s'avère nécessaire, mettre fin aux éventuelles pratiques déloyales ou litigieuses. Il est à ce titre rappelé que les organismes de gestion des noms de domaine ont mis en place des procédures rapides, peu onéreuses et efficaces destinées à combattre les atteintes portées aux marques par le biais des noms de domaine.

- Le **secret industriel** applicable notamment aux solutions Web et « Software as a service ». Cachées derrière un serveur, elles ne peuvent pas être facilement copiées par le client ou un concurrent et le besoin de brevets est moins crucial. Le secret industriel n'implique pas de procédure spécifique liée à l'INPI ou autre. Il requiert une protection pratique : sécurité informatique renforcée, réduction au minimum du nombre de personnes (de confiance) impliquées dans l'entreprise, clauses de confidentialité dans les contrats de travail, conclusion d'accords de confidentialité avec les partenaires extérieurs à l'entreprise, etc.

- Les **brevets**, sachant que les logiciels sont un peu plus difficiles à protéger en Europe qu'aux USA, et qu'il est couteux de le faire aux USA. On peut cependant facilement déposer des brevets de procédés techniques mettant en œuvre du logiciel pour peu que ces logiciels interagissent avec du matériel[70]. Un brevet doit en tout cas apporter une solution nouvelle par rapport à l'état de l'art au moment du dépôt et qui n'a pas été déjà communiquée au public de manière écrite ou orale[71]. On doit pouvoir constater de l'inventivité et de la non trivialité de l'invention au regard des spécialistes du métier et ne pas relever d'une simple intégration de technologies connues[72]. Enfin, il faut qu'une application industrielle du brevet soit possible. Le coût du dépôt de brevets peut représenter plusieurs dizaines de milliers d'euros. Et il faut budgétiser leur entretien annuel ! Ce qui peut être rapidement couteux, surtout dans un cadre uniquement défensif.

- Utilisée le plus souvent en amont du dépôt de brevets, l'**enveloppe Soleau** permet de prouver en cas de litige l'antériorité d'une création intellectuelle (relevant du droit d'auteur comme de la propriété industrielle). C'est une méthode peu couteuse applicable uniquement en France et qui n'a aucune validité à l'étranger. Il s'agit d'envoyer à l'INPI les éléments décrivant cette création intellectuelle dans une enveloppe en double exemplaire répondant à différents critères (épaisseur, taille, contenu). L'INPI renvoie à l'expéditeur l'un des exemplaires avec un système de datation au laser. L'autre est conservée 10 ans à l'INPI. L'enveloppe Soleau ne remplace pas un brevet, mais elle permet

Une brochure CapInTech sur la propriété intellectuelle

L'association CapInTech a diffusé début 2009 une sorte de guide de la propriété intellectuelle pour les créateurs d'entreprises et startups, notamment ceux qui proviennent du monde de la recherche. J'avais pu contribuer à sa création au sein d'un groupe de travail à l'origine de ce guide de quelques pages. Le groupe rassemblait des spécialistes d'horizons divers, issus du capital risque, de l'INSERM ou du CEA.

Le guide est téléchargeable à partir de http://www.capintech.com/IMG/pdf/GdeTravail_03.pdf. Il propose une démarche de réflexion stratégique et sur la mise en œuvre pratique de la protection de sa propriété industrielle et intellectuelle. Et quelques pointeurs utiles pour aller plus loin.

[70] La majeure partie des brevets logiciels d'IBM ou de Microsoft ont été déposés aux USA comme en Europe. L'Office Européen des Brevets et la règlementation associée sont assez souples. La quasi-totalité des procédés techniques logiciels sont associables à du matériel dans leur description.

[71] Les Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique qui font partie des Chambres Régionales de Commerce et de l'Industrie peuvent aider à mener des recherches d'antériorité et faire des études concurrentielles. Leurs services payants sont parfois pris en charge par certaines aides des Régions.

[72] L'INPI propose un pré-diagnostic gratuit pour valider l'inventivité d'un procédé et initialiser la recherche d'antériorité.

d'obtenir l'exploitation d'un procédé ainsi déposé s'il faisait l'objet d'un brevet déposé par un tiers. Si l'enveloppe Soleau a le mérite d'être simple et peu coûteuse, elle présente toutefois un inconvénient important lié à sa taille : l'enveloppe ne peut pas avoir plus de 3 millimètres d'épaisseur. Elle n'est donc pas adaptée aux listes de programmes importants, sauf à utiliser plusieurs enveloppes ou avoir recours à une reproduction en réduction. Il existe toutefois d'autres procédés de ce type permettant de préserver la preuve de son antériorité sur un logiciel. Il peut notamment être procédé à un dépôt des sources des logiciels auprès de l'Agence pour la Protection des Programmes (APP), ou auprès d'un huissier de justice. Une autre méthode relativement simple consiste à s'adresser à soi-même par colis recommandé avec accusé de réception le logiciel, dans un paquet scellé, lequel sera conservé fermé.

- Le **droit d'auteur** dont relèvent par nature les logiciels. Ils sont, en effet, expressément visés par le Code de la propriété intellectuelle comme des œuvres de l'esprit protégeables par le droit d'auteur. Cette protection est inhérente à l'œuvre logicielle et s'acquiert au fur et à mesure que le logiciel est créé, sous réserve que celui-ci soit original, c'est-à-dire qu'il soit le fruit d'un apport intellectuel. La protection du logiciel par le droit d'auteur est donc relativement plus simple et en principe plus sûre que sa protection par le droit des brevets. De plus, par dérogation aux autres œuvres de l'esprit, le logiciel créé dans l'exercice de ses fonctions appartient à son employeur. Comme le brevet, le droit d'auteur confère un certain nombre de prérogatives aux titulaires des droits (droit de reproduction, de représentation), mais aussi aux utilisateurs (droit d'adaptation, de corrections des erreurs, de réaliser une copie de sauvegarde, d'analyse, de décompilation en vue de l'interopérabilité…).
- Les **dessins et modèles**, qui protègent le design en Europe et en France, et sont intégrés dans les brevets aux USA.
- Le **choix des licences** dans le cas du développement d'un logiciel en mode open source, ou même, simplement un logiciel commercial au-dessus d'une plate-forme open source comme Linux. Si l'on veut se faire racheter par Microsoft (ce qui est rare), on évitera de créer des logiciels sous licence GPL voire même s'y faire appel. L'aspect « viral » de cette licence fait peur à l'éditeur et cela a fait échouer plus d'une tentative d'acquisition de startup ces dernières années, y compris en France ! Dans d'autres cas de figure, il faudra prévoir le cas d'un développement open source auquel seraient adjointes des briques logicielles propriétaires.
- La validation en amont et la négociation éventuelle de la **propriété intellectuelle de tiers** utilisée dans vos propres produits et services. C'est un sujet particulièrement délicat dans le domaine de l'Internet avec les contenus web indexés, référencés, « scrapés » (récupérés) sur des sites tiers. D'autant plus que la législation dans le domaine est assez mouvante en France (lois LCEN, DADVSI, HADOPI, etc). Cette validation est particulièrement critique si elle a un impact matériel sur le compte d'exploitation et la profitabilité de l'entreprise. Si pour chaque unité de produit vendu il faut verser des royalties à des tiers, autant le prévoir en amont !

Une protection de la propriété intellectuelle résultante de la R&D de l'entreprise peut avoir plusieurs finalités : défensive vis-à-vis de concurrents, monétaire si elle est valorisable sous forme de licences, et aussi pour inspirer confiance à des investisseurs potentiels. Tout dépend du business !

L'accompagnement d'un spécialiste de la propriété industrielle peut rapidement devenir nécessaire. Eventuellement par le truchement d'une organisation publique d'accompagnement des startups. C'est souvent le cas des cellules de valorisation industriels des grands laboratoires de recherche comme le CEA. Ces spécialistes aident à rédiger les revendications des brevets, à les déposer à l'échelle mondiale, à analyser l'état de l'art et la situation concurrentielle. Et ensuite, à gérer d'éventuelles négociations ou différents avec des tiers.

Certaines aides publiques, notamment régionales, financent une partie des frais liés à la propriété intellectuelle. Un fonds de 100m€ pour l'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de dépôts et de conservation de leurs brevets devait également être lancé par le Ministère de l'Industrie avant l'automne 2010. Reste à en connaitre le fonctionnement exact pour en profiter [73]!

Contrats clients et fournisseurs

Comment créer de bons contrats qui protègent bien la société et limitent les risques juridiques et financiers (pénalités de retard, propriété intellectuelle)?

Un avocat d'affaire pourra être utile dans ce cadre. Pour des cas simples, des sites Internet proposent des contrats types payants. Mais attention à ne pas se tromper de contexte à force de vouloir minimiser les coûts et frais associés, notamment en phase de démarrage du projet ! Il faut notamment veiller à bien protéger les intérêts de l'entreprise : définition des obligations des parties, délais ou encore pénalités de retard.

Protection de la vie privée

C'est une question cruciale pour la plupart des sites Internet : le respect de la règlementation en matière de protection de la vie privée, sous le contrôle de la CNIL pour ce qui est de la France. Toute base de données contenant des informations sur les utilisateurs d'un service doit être déclarée à la CNIL[74]. Et cette dernière peut faire des remarques sur les modalités opératoires de la collecte et de l'usage qui est fait de ces données. La règlementation en vigueur est très exigeante sur les droits des utilisateurs : notamment, à l'information et à l'accès aux données les concernant,

De plus, les mots de passe des utilisateurs doivent être cryptés dans les bases de données, et inaccessibles en clair aux équipes de la startup.

Enfin, il faut prendre gare aux variations de traitement de la vie privée selon les pays. Mais à priori, qui peut le plus peut le moins, la France et l'Europe étant les plus protecteurs des consommateurs de ce point de vue-là.

Quelle confidentialité pour votre projet ?

Il n'est pas rare de rencontrer des entrepreneurs en recherche de financements qui prennent des précautions inouïes avant de vous décrire leur projet. Au point de demander la signature d'un contrat de confidentialité avant même d'exposer la nature même du projet. Ils ont une peur au ventre : qu'on leur vole leur idée et que d'autres créent une entreprise concurrente avec.

Rares sont les idées d'affaire qui justifient une telle prudence, tout du moins dans le domaine du numérique.

Pour quelques raisons que voici :

- Les conditions de succès d'une startup tiennent peu à l'idée, mais beaucoup plus à la capacité à créer une équipe de qualité et à exécuter correctement son plan. Les idées pullulent. Rares sont celles qui sont bien exécutées.
- Du point de vue de l'exécution, le succès d'une startup est presque toujours la conséquence de facteurs multiples : une offre qui répond à un vrai besoin, une bonne qualité de l'offre, un bon modèle économique, un bon « time to market ».
- Pour trouver des sources de financement, il faudra présenter à de nombreuses reprises votre projet. Devant des business angels, devant des capitaux risqueurs. Il sera pratiquement impossible de faire signer à eux tous un contrat de confidentialité. Et les gens se parlent dans le milieu. Si vous donnez l'impression d'être trop paranoïaque, cela sera plutôt mal vu et donnera une bonne raison de ne pas faire affaire avec vous.
- Les idées de business ne sont pas protégeables en Europe selon le code de la propriété intellectuelle. Seuls les procédés techniques le sont.
- La peur d'un concurrent informé par les investisseurs potentiel qui volerait l'idée et se lancerait ? Si ce n'est pas impossible, c'est tout de même extrêmement rare.

Voir ce témoignage relayé dans TechCrunch US qui illustre bien ce propos.

Par contre, il est bon de se protéger pour ce qui est des procédés techniques employés par votre société et de ne pas les révéler trop tôt, surtout lorsqu'ils ne sont pas encore protégés par des brevets.

[73] En attendant vous pouvez bénéficier du pre-diagnostic gratuit de l'INPI pour un premier état des lieux

[74] En février 2011, la procédure était documentée sur http://www.cnil.fr/vos-responsabilites/declarer-a-la-cnil/.

Choisir un avocat d'affaires

Et oui, pour gérer tout cela, il faudra faire appel au minimum à avocat d'affaire[75]. Le choix est important car sa fiabilité conditionnera le bon fonctionnement d'étapes clés comme les levées de fonds. C'est un conseil qui aidera à négocier les pactes d'actionnaires avec les investisseurs.

Il est important de vérifier les références du cabinet que vous sélectionnerez. Et notamment pouvoir contacter une ou plusieurs startups qui y ont fait appel et dans un grand nombre des étapes de la vie de la startup, de la création jusqu'au développement, si ce n'est à la « sortie ».

Certains cabinets d'avocat peuvent aussi prendre en charge les aspects de propriété industrielle. Là encore, il faut vérifier leurs références. Mais il est généralement préférable de faire appel à un conseil spécialisé en propriété industrielle.

Anticipation des crises [76]

Se pose la question de l'anticipation des crises et leur gestion lorsqu'elles surviennent.

Certaines sont totalement imprévisibles comme le décès d'un associé, un incendie des locaux ou à un événement majeur. Promovacances a ainsi été vendu en catastrophe suite aux attentats du 11 septembre 2001 et de ses conséquences. D'autres crises pourraient être anticipées mais le coût de cette anticipation est trop élevé comme une concurrence soudaine mais néanmoins préméditée d'un acteur majeur.

La première des situations de crises fait partie de celles qui encombrent en permanence l'esprit et le pensées des dirigeants : les non-crises, les faux problèmes, les non-sujets importants. Elles vont obnubiler les dirigeants, les stresser, les faire perdre du temps, les inquiéter pour rien et au final couter cher à tous points de vue. Les dirigeants doivent avant tout savoir discerner les vrais problèmes à venir et les problématiques qui ont l'air d'être importantes mais qui ne le sont pas. L'expérience d'un décideur, c'est avant tout cela ! Déléguer est tout un exercice qui pour certain est un vrai challenge qu'ils n'arriveront à réussir qu'avec une aide extérieure. Savoir en prendre conscience est, là aussi, une vraie anticipation de crise.

La grande majorité des « vraies » crises que vivent les startups, surtout si on les considère par secteurs (numérique, biotechs) sont typiques et récurrentes. De fait, elles sont bien souvent anticipables. C'est cela qui fait toute la valeur de l'expérience de ceux qui la portent. C'est aussi pour cela qu'il est très recommandé d'avoir dans l'équipe créatrice ou dans les personnes qui l'accompagnent un ou plusieurs fondateurs qui a déjà vécu une startup de l'intérieur en tant qu'exécutif à forte responsabilité (CEO, CTO, CFO, VP Sale ou Marketing...). Anticiper, c'est éclairer le chemin, ou plutôt, les possibles chemins qui sont devant nous. C'est pour être efficace et ne pas se perdre que l'anticipation est une absolue nécessité dans la conduite d'une startup.

Les grandes ornières sur lesquelles ont trébuché nombre de jeunes entreprises sont donc bien connues :

- Le manque de cash et les cycles interminables de roadshows devant les business angels et VC, sachant qu'il n'est pas forcément nécessaire de passer par ces sources de financement comme nous le verrons plus loin.
- Le produit qui ne sort pas à temps ou qui ne donne pas satisfaction aux premiers clients.

---

[75] En voici quelques-uns : Fidal Innovation (Pierre Breese), Pontet-Alano, ValorIP, Marks & Clerk, Cabinet Beau de Loménie, Cabinet Netter et Jean Moulin.

[76] Cette partie a été à la fois inspirée et grandement alimentée par Michel Safars (*photo ci-dessus*), d'IT-Translation (INRIA et CDC Entreprises) qui co-dirige également le Track Entrepreneurship sur ce sujet au MBA d'HEC. J'y interviens pour faire part pour traiter des cultures d'entreprise qui favorisent l'innovation et l'anticipation de crises..

- Les cycles de vente qui s'allongent à l'infini avec des clients « prospects » qui remettent à des jours meilleurs leur décision d'achat.
- Les conflits entre fondateurs ou avec les investisseurs.
- Les nouvelles recrues qui ne donnent pas satisfaction.
- Les distributeurs qui vous lâchent.
- La création de filiale à l'étranger qui ne se passe pas comme prévu.

Il faut donc s'y préparer. D'un point de vue juridique, le pacte d'actionnaires est là pour prévoir une grande partie de ces cas de figure lorsqu'ils impactent la structure dirigeante et d'actionnariat de la société. Un bon conseil juridique permettra de s'assurer que les principaux cas de litiges sont bien prévus et avec des clauses qui respectent les intérêts des fondateurs. Il faudra aussi âprement discuter et éviter les myriades de clauses imposées par les investisseurs.

L'anticipation des crises, cela consiste à s'assurer d'avoir toujours du temps devant soi. Quand on a moins de trois mois de cash de disponible, on ne peut pas bien travailler ni réfléchir tant le stress est important. Il faut plus de quatre mois pour freiner correctement sans finir dans le mur, notamment du fait du droit du travail qui rend cette période incompressible. A partir de six mois de trésorerie, on reste tendu mais c'est gérable. Avec plus de mois de mou, cela commence à être confortable et au-delà de 12 mois on est à l'aise pour bien travailler.

Il faut donc assurer son besoin de fonds de roulement sur 12 mois, quelle que soit la manière (par le revenu, par les levées des fonds) et bien avant d'être à court de cash. Il faut aussi être suffisamment conservateur dans ses prévisions de compte d'exploitation, ne jamais dépenser sans compter, suivre de manière régulière le cycle de vente avec les clients les plus importants. Il faut aussi réviser régulière sa roadmap en tenant compte de l'expérience.

Quand tout ne se passe pas comme prévu…

Dans le tableau qui suit, vous trouverez un petit inventaire des événements désagréables qui peuvent intervenir dans la vie des startups. Cela fait assez liste de «mauvaises nouvelles» mais elles sont très courantes. On peut aussi bien les prévenir que les guérir, selon son niveau de préparation et aussi par fois ses moyens financiers et/ou la structure de son équipe de fondateurs. Elles couvrent tous les aspects que nous avons balayés dans cette première partie du guide consacrée au lancement et à la gestion de sa startup. Et rassurez-vous, dans cet exercice, personne n'a « tout bon ». Même ceux qui ont connu une belle réussite ont eu à faire face à certaines de ces difficultés. Certes, avec l'expérience, certains ont pu en éviter un grand nombre. Mais la manière de les surmonter a aussi fait la différence.

	Prévention	**Guérison**
Equipe		
Recrutements plus lents que prévu	• Créer un vivier de recrues potentielles en amont de la levée de fonds. • Brief d'un chasseur de têtes mais en négociant bien les tarifs. • Réseautage dans les conférences et les grandes écoles. • Bien utiliser les réseaux sociaux comme LinkedIn et Viadeo.	• Réseautage dans les conférences et les grandes écoles. • Appel à un chasseur de têtes.
Erreurs de recrutement	• Systématiser les contrôles de référence avec toute collaboration et toute embauche. C'est une des clés de l'anticipation et trop peu pratiquée. • Ne pas embaucher de commercial ou de directeur commercial avant d'avoir réussi à closer quelques ventes de manière répétable par l'équipe des fondateurs.	• Se séparer rapidement des personnes qui ne font pas l'affaire. • Réévaluer la stratégie vente et marketing dans le cas où les commerciaux n'ont pas fait l'affaire.
Baisse de motivation des équipes salariées Leadership ou autorité difficiles à maintenir	• S'assurer que chacun a des objectifs clairs et ambitieux et de l'autonomie pour résoudre les problèmes. • Tracer des limites claires et des règles explicites pour tous. • S'assurer d'un bon travail d'équipe et du partage d'information. • Apprendre à communiquer à son équipe et en externe. • Tenir la confidentialité tout en donnant assez d'informations • Tenir sa parole et tenir sa langue. • Expliquer mais ne pas se justifier. Accepter ses erreurs, accepter ses détracteurs jusqu'à une certaine limite. Travailler sa confiance en soi. Rester loin de l'équipe quand votre moral est mauvais. • Accepter d'être respecté sans chercher à être aimé ou admiré. Ne pas avoir peur de déplaire.	• Voir les points à gauche pas encore mis en oeuvre. • Se séparer des personnes les moins motivées, performantes et évolutives sans trop tarder.

Conflits dans l'équipe fondatrice	• Avoir déjà travaillé sur des projets auparavant avec l'équipe. Si possible, sous condition de stress. Le mieux est que les fondateurs se connaissent depuis plusieurs années. • Avoir partagé les mêmes références, notamment par la lecture d'ouvrages de référence comme « Chrossing the Chasm ». • Aligner les objectifs et les motivations de chacun avant la création effective. Mieux vaut se disputer avant qu'après. • Pacte d'actionnaire qui prévoit les cas de conflits. • Avoir un leader clair dans l'équipe aussi bien du point de vue de la représentation à l'extérieur, dans le fonctionnement de la startup que dans l'actionnariat.	• Trouver un médiateur qui fera la pédagogie à posteriori, s'il n'est pas trop tard. Les autres associés ne sont plus en bonne posture pour le faire. • Se mettre d'accord… ou se séparer rapidement à l'amiable. Il faut éviter de laisser pourrir une situation qui détériore l'ambiance de travail dans la startup.
Parachutage d'un nouveau dirigeant par les investisseurs	• Création d'une équipe solide dès le départ avec les compétences clés de la startup (techniques, business) • Limiter la dilution du capital des fondateurs et des droits de vote dans chaque tour de financement. • Anticiper cette situation en la demandant plutôt qu'en la subissant. Les signes déclencheurs sont généralement bien connu des personnes expérimentées car la situation et fréquente. • Savoir que cette situation est possible, l'intégrer dans sa logique et surtout ne pas communiquer à des tiers (familles, amis,...) comme si la situation de CEO était Ad Vitam.	• Les fondateurs acceptent de spécialiser leur rôle (CTO, etc) dans la nouvelle équipe de management. • Mettre son égo au placard. • Basculer en Président du Conseil d'administration ou du Directoire pour ménager l'ego en le complétant éventuellement par un poste opérationnel (CFO, CTO déjà évoqué....).
Produit		
Développements qui prennent du retard	• Chiffrer les coûts et délais de développement en amont. • Savoir que c'est une situation presque systématique, prévoir 30 à 40% de plus en termes de temps et de coûts. Prévoir le BFR en conséquence. • Gérer un rétroplaning (Gantt) sur 18 mois avec les détails et le mettre à jour régulièrement. • Mettre en place une comptabilité analytique des développements si possible dès le début pour avoir des indicateurs d'alerte. Elle sert aussi à valider son CIR.	• Identifier et corriger la source du retard : compétences de l'équipe de développement, spécifications incorrectes ou incomplètes, mauvaise architecture à revoir, qualité de la sous-traitance
Défaillance de sous-traitants clés	• Ne pas dépendre que d'un seul sous-traitant pour des missions clés. • Faire leur due diligence avant leur sélection. • Blinder l'aspect contractuel avec eux. • Commencer graduellement avec un premier "petit" contrat pour apprendre à se connaitre. Ne pas hésiter à en changer si ce n'est pas satisfaisant.	• Se désengager des sous-traitants qui ne vont pas. • Ré-internaliser rapidement certains développements clés (modulo les moyens financiers disponibles)

Difficulté d'industrialisation du produit (surtout matériel)	• Bien architecturer le produit dès le départ. • Modulariser le logiciel. • Créer des interfaces claires entre composants. • Prévoir la « scalabilité » du produit dans l'architecture (pour services Internet). • Supervision par un expert externe (cher à l'heure) mais pour peu d'heures. • Développements en mode Scrum	• Audit d'architecture et mesures correctives. • Voir les points précédents.
Logiciel spaghetti qu'il faut réécrire entièrement pour le faire évoluer Il n'y a pas de commentaire dans le code. Pas de schéma d'architecture.	• Bien architecturer le produit dès le départ. • Développer une approche modulaire, par composants, … • Embaucher au moins un Sénior qui aura notamment la charge de l'architecture (vous ne confieriez pas votre maison à un architecte qui fait son premier plan !). Même si un des fondateurs et le CTO et croit savoir faire. • Imposer et vérifier que les commentaires et le nommage des variables correspondent à des règles écrites et tout doit être en anglais.	• Envisager une réécriture… après une revue d'architecture.
Mauvaise fiabilité du produit	• Mettre en place procédures de tests rigoureuses. • Plan de bêta test avec utilisateurs réellement impliqués.	• Mise en place processus de tests et de correction • Mettre en veilleuse roadmap produit pour améliorer la qualité du produit.
Le code contient des morceaux non libres de droits.	• Ajouter une clause au contrat de travail de tout développeur lui interdisant et le responsabilisant en cas d'usage/copie de code de tiers. Tout usage doit être connu et règlementé (logiciel type Black Duck si besoin). • Dédier une personne interne à cette responsabilité. • Déposer les codes à l'APP (+ Usage enveloppe Soleau de l'INPI)	
Changements de règle de la plateforme sous-jacente (Facebook, AppStore, etc)	• Eviter de trop dépendre d'une plateforme et d'un acteur qui peut changer les règles du jeu du jour au lendemain (Apple, Facebook) • Préférer les plateformes ouvertes et sans « péage »	• Devenir multi-plateforme
Marketing		
Dirigeant qui communique mal	• Le CEO doit être de préférence le plus communiquant des fondateurs, à défaut, identifier et nommer un porte parole de qualité. • Formation média training	• Formation média training
Médias/influenceurs qui n'aiment pas le produit et buzz négatif	• Approche « lean startup » de test rigoureux de la proposition de valeur avec des clients exigeants • Beta test et prise en compte des retours	• Analyse à froid de ce qui ne va pas et mesures correctives • « Pivot »

Produit pas assez différentié dans un marché très concurrentiel	• Bien travailler et tester la proposition de valeur et le positionnement • Eviter le « nice to have » ou la différentiation juste sur le prix.	• Réviser la roadmap produit en fonction d'une analyse de la valeur perçue et des moyens de réorienter l'offre produit en fonction des attentes de clients bien ciblés.
Viralité qui ne fonctionne pas	• Ne pas confondre une startup avec une société qui a déjà plusieurs milliers d'utilisateurs. Le saut est important et ce qui vaut pour l'un ne vaut pas pour l'autre. • Faire de la qualité au niveau du produit, pas de l'à peu près. • Ne pas tabler tout son plan marketing et communication sur les réseaux sociaux et la viralité. • Travailler la capillarité de distribution avec des partenaires.	• Repenser le produit pour rendre sa diffusion plus virale (liens avec les réseaux sociaux, etc). • Créer une valeur produit qui augmente avec le nombre d'utilisateurs (économie de réseau).
Trou de communication après le lancement	• Définir une roadmap produit à 12 mois et son plan de financement. Bien choisir les médias adaptés. • Exécuter un cycle d'amélioration produit trimestriel à semestriel avec communication associée • Gérer un cycle de communication : nouveautés produits, partenariats, levées de fonds, nouveaux clients	• Idem que pour le préventif.
Marché qui ne décolle pas sur une innovation de rupture	• Identifier des segments clients innovants, fins et verticaux pour démarrer. • Se focaliser sur un nombre réduit de segments clients et de clients (en BtoB) pour démarrer. • Evangéliser le marché sur l'innovation « générique » et pas seulement sur votre produit.	• Idem que pour le préventif.
SEO qui ne fonctionne pas	• Bien concevoir dès le départ votre site web pour qu'il soit optimisé pour le SEO.	• Faire auditer le site par un spécialiste du SEO et lancer un plan d'action pour l'améliorer.
Modifications du moteur de recherche de Google qui font baisser radicalement le trafic	• Ne pas dépendre uniquement du SEO pour la génération de trafic sur le site. Développer une stratégie de backlinks (qui aide au passage au SEO) ainsi qu'une stratégie de présence dans les réseaux sociaux, sans compter un plan de relations publiques.	• Revoir la stratégie de génération de trafic pour la diversifier.
Concurrent majeur qui introduit un produit équivalent	• Veille concurrentielle voire « intelligence économique ».	• Ne pas surestimer la capacité de marketing du concurrent surtout si le produit n'est pas « cœur de métier » chez lui. • Evaluer des stratégies de contournement : transformer une situation de concurrence en partenariat / coopétition.

Vente		
Cycle de vente plus long que prévu (en btob)	• Ne pas trop extrapoler le cycle de vente sur les premiers clients au reste du marché, surtout si ceux-ci étaient déjà dans votre réseau de connaissances. • Moyens d'accélérer le cycle de vente : choix des clients, identification des décideurs ayant le « carnet de chèque », meilleure segmentation, promotions, prise en charge projets pilotes.	• Analyser l'ensemble du cycle de vente et identifier les zones où le taux de transformation peut s'améliorer. • Revoir segmentation et ciblage client, se focaliser. • Améliorer l'offre et son positionnement pour passer du « nice to have » au « must have ». • Développer la communication sur les premières références clients pour générer un effet d'entrainement.
Couts d'acquisition client trop élevé	• Revoir le processus marketing et vente pour optimiser le rendement de chaque étape (augmenter le % des clients qui passent d'une étape à la suivante du cycle de vente). • Revoir le système de prix ou le ciblage.	• Revoir le processus de vente pour le rendre plus efficace • Revoir segmentation client et marchés cibles
Changement de l'interlocuteur clé chez vos grands clients aboutissant à un déréférencement	• Développer des relations avec vos clients clés qui soient résilientes aux changements d'organisation et couvrent plusieurs niveaux de hiérarchie et d'influenceurs. • La relation commerciale avec les grands clients est gérée par les fondateurs avec un entretien régulier.	• Diagnostiquer avec le client les raisons rationnelles du déréférencement et la différentiation du concurrent retenu. • Revoir la roadmap produit en conséquence.
Clients qui ne payent pas ou qui payent en retard	• « Due diligence » des clients. • Demander paiement à la commande ou acompte. • Bien comprendre le fonctionnement des services achat des clients.	• Bien comprendre le fonctionnement des services achat des clients
Implantation internationale qui ne décolle pas comme prévu	• Limiter le nombre de pays à cibler. • Voir les bonnes pratiques pour l'implantation internationale. • Dans le cas des USA, envoyer un fondateur sur place pour lancer l'activité, puis recruter des « locaux ». • Développer un marketing adapté à la culture locale.	• Evaluer et revoir positionnement marketing et argumentaires de vente. • Revoir constitution équipes locales. • Envisager présence locale de l'un des fondateurs (pour les USA).

Finance		
Levée de fonds qui ne prend pas	• Créer une équipe solide de fondateurs avec des talents complémentaires. • Se faire aider par un leveur de fonds. • Cibler les bons investisseurs au bon moment. • Créer un business plan qui est réellement attractif pour des investisseurs. Avec une solution bien différentiée, un marché bien identifié, des économies d'échelle, un potentiel fort de croissance. • Eviter les « plans papier ». Il faut avoir au minimum un prototype, une bêta voire des clients pour attirer des investisseurs privés.	• Revoir les points à gauche dans la structure de sa startup. • Mieux cibler les financeurs en fonction de la maturité du projet.
Panne de trésorerie, investisseurs qui ne suivent pas aux seconds tours de financement	• Surveiller la trésorerie en permanence. • Préparer des levées de fonds bien cadencées et bien en avance. • Générer des sources de revenu dès que possible.	• Identifier pourquoi les investisseurs ne suivent pas : proposition de valeur client non éprouvée, équipe instable ou pas assez dynamique, cycles de vente trop longs, etc. • Stratégie du « pivot », repositionnement de la société, changement d'équipe, etc. • Scale back sur une activité de service pour rebondir.
Coup de l'accordéon des investisseurs	• Cf encadré sur les FCPI. • Constituer une équipe de fondateurs solides. • Développer les sources de valorisation de la société : propriété intellectuelle, valeur produit, valeur écosystème, portefeuille client. • Eviter de se trouver en situation de rupture de trésorerie (facile à dire…).	• Cf ci-dessus.
Redressement fiscal sur CIR ou sur les charges sociales	• Bien qualifier les travaux de R&D qui sont éligibles au CIR. • Mettre en place suivi précis du temps passé sur R&D éligible.	• Négocier avec les services des impôts. Justifier de l'aspect expérimental de la R&D de la société.

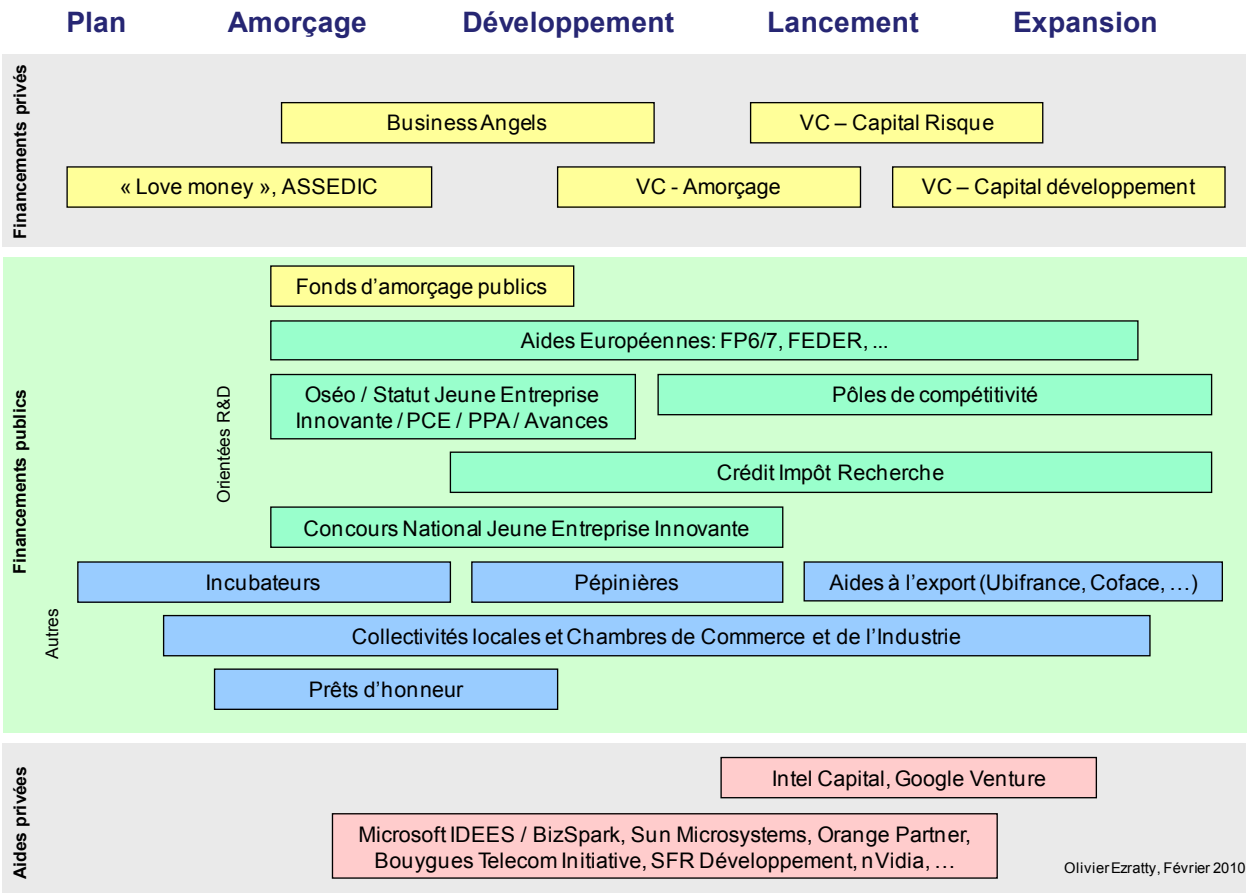
L'écosystème français des startups

Nous allons dans ce qui suit faire un tour des différentes structures d'accompagnement et surtout de financement des startups en France. Ce tour sera agrémenté d'exemples et d'une vue critique des dispositifs en place. Et de quelques schémas explicatifs comme celui de la page suivante qui décrit quelques parcours types du financement d'une startup[77]. Ces structures concernent aussi bien l'apport de financement ou d'aides publiques, la stratégie, l'accès au marché français ou international. Les aides sont à la fois privées – surtout pour le financement – et publiques. Le conseil à l'innovation existe mais sans être très structuré. Nous traiterons le conseil et les services spécialisés dans une autre partie.

Ces différentes aides sont pour le moins éclatées. Il est fort difficile de s'y retrouver pour le néophyte. Au point que c'est à se demander parfois s'il n'y a pas plus de structure d'accompagnement, notamment publiques, que de startups ! L'ordre dans lequel solliciter ces différentes structures est également important, ce que nous allons notamment étudier dans le schéma de la page suivante.

L'expérience montre que ce monde, comme tant d'autres, est une affaire de réseaux. Pas simplement de réseaux dits d'influence. Mais de réseau tout court car le monde de l'entrepreneuriat est assez étroit. Réseau également car de nombreuses structures publiques se financent les unes les autres : Oséo finance en partie les pôles de compétitivité et les collectivités locales, les collectivités locales financent les membres du réseau France Initiative et ceux du Réseau Entreprendre, etc.

L'enjeu pour nombre d'entrepreneurs est d'identifier la ou les têtes de ponts de ces réseaux pour accéder la plus efficacement à ses différents nœuds.



[77] Le tableau est également disponible séparément au format PDF.

Exemple de cycle de financement de startup en France

Ce schéma fournit un exemple de séquencement du financement d'une startup. L'ordre n'est pas immuable, notamment au niveau de l'intervention des business angels ou d'Oseo.

Définition du projet, recherche d'associés, prototypage (le cas échéant), création du business plan, validation du projet avec amis, clients, conseils, enseignants, etc. Incubation éventuelle du projet surtout s'il émane de chercheurs ou élèves de l'enseignement supérieur.

Gestation

Les apports personnels couvrent le capital de création de l'entreprise ainsi que les comptes courants associés. Cette première "levée de fonds" personnelle associe parfois famille et amis.

Apports — 5-100K€

Dépôt des statuts, obtention d'un numéro de SIRET, capacité à prendre des commandes et à facturer

Création

Financements non dilutifs

Les ASSEDIC versent des indemnité de chômage aux fondateurs dans les conditions classiques, suite à un licenciement, mais également dans le cadre de la création d'entreprise et pour les jeunes dans ce cas là. Pour la création de produits ne nécessitant pas d'investissements matériels, c'est une bonne manière déviter l'endettement pour créer de la valeur avant de faire appel à des investissements dillutifs

ASSEDIC

Ces prêts sont consentis aux associés, le plus souvent par des associations membres des réseaux Entreprendre ou France Initiative ou par certains incubateurs. En région Ile de France, Scientipôle Initiative propose des prêts d'honneur de 20K€ par associés sur 5 ans, plafonnés à 60K€ par société. Ils vont notamment permettre de déclencher des recrutement et de financer la vente et le marketing.

Prêts d'honneur — 10-60K€

Même si les banques ne prêtent pas facilement, il est bon de tenter le coup et de faire jouer la concurrence. Un prêt d'honneur et le label associé seront des atouts, tout comme une relation de confiance de longue durée avec son agence. Une avance Oséo peut également être complétée d'un prêt bancaire.

Prêts bancaires — 10-100K

A ce stade du développement, l'entreprise a créé son produit et a pu attirer ses premiers clients. Sa valorisation peut donc atteindre un niveau permettant de faire appel à des investisseurs sans trop diluer le capital des fondateurs. Typiquement, la valorisation à ce stade sera comprise autour de 1m€. On pourra ainsi lever environ 200K€ à 500K€ sans diluer au delà de 30% son capital.

L'apport d'investissements de business angels, le temps, la suite des avances Oséo et un éventuel apport complémentaire du CNR vont contribuer à augmenter la valeur de la société, qui lui permettra de faire appel à du capital risque pour le développement commercial de la société, notamment à l'étranger. La valorisation pourra atteindre plusieurs millions d'euros et permettre une levée de fonds de plusieurs millions d'euros sans trop de dilution.

Financements dilutifs

Il faut le plus souvent faire appel à plusieurs business angels pour cette étape de financement. Les tickets moyens par BA sont de 20 à 30K€. Certains business angels se regroupent dans des sociétés d'investissement pour mutualiser leur risque. A ce stade peuvent aussi intervenir les sociétés d'investissement d'amorçage régionales (comme Cap Décisif).

Business angels — 50-500K€ — >3000 par an

Les capitaux risqueurs sélectionnent un petit nombre de projets et financent le projet en un ou deux/trois tours (seul le premier figure ici). Rares sont les VCs qui font de l'amorçage en dessous de 1m€. Ils peuvent cependant se mettrent à plusieurs dans un tour de table.

VCs — 1-5m€ — 600 par an

Le prêt à la création d'entreprise finance le démarrage de trésorerie de l'entreprise. Le prêt s'obtient auprès des banques et est garanti par Oséo, sans caution personnelle ni garantie. On évite ces prêts dès lors que l'on peut disposer d'apports personnels suffisants pour démarrer son projet.

Aide Oséo anté-création — 5-30K€

PCE — 2-60K€

Environ 1 chance sur 3 d'obtenir le prêt à partir de la soumission du dossier, et près de 70% de chances s'il est traité.

Le concours national d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes permet d'obtenir une subvention pour financer la R&D, avec jusqu'à 450K€ dans la catégorie "création développement" (moyenne de 224K€ en 2008). Le dépôt des dossiers se fait fin janvier et les nominés sont désignés début juillet. Le déblocage de l'aide est aussi conditionné par les fonds propres et peut se faire en plusieurs phases.

CNR — 224K€ — 170 en 2008

Environ 1 chance sur 7 de gagner à ce concours (données 2008)

Oséo propose diverses avances remboursables et aides qui s'obtiennent sur dossier, en fonction de divers paramètres, comme la valeur technologique de la R&D de la société. Ces avances peuvent intervenir dès la création de la société.

Avances et aides Oséo — 50-600K€ — >2000 par an

Qualification Entreprise Innovante Oséo au titre des FCPI

250 par an

Cette qualification permettra aux VCs d'investir dans votre société car leur principal véhicule d'investissement est le FCPI. Elle coûte 3K€ mais est automatique pour les entreprises déjà labellisées par Oséo.

Réduction des dépenses

10-60K€

Hébergement

Les incubateurs (gestation du projet) et pépinières (démarrage) accueillent les entreprises dans des locaux à loyers très modérés complétées de services bureau de base (accueil, secrétariat, salles de réunion, copy center, etc).

Services

De nombreuses aides comme les CRITT financent par abondement les services externes auxquels font appel l'entreprise: relations presse, marketing, consultants en tout genre, développements informatiques, protection de la propriété intellectuelle.

Export

Diverses aides, subventions, assurances et exonérations de charges sociales réduisent également les coûts de l'export. La plupart s'obtiennent auprès d'Ubifrance.

Réductions d'impôts et de charges sociales

<200K€ sur 3 ans

ACCRE

L'ACCRE est un moyen de ne pas payer de charges sociales patronales pour les fondateurs de l'entreprise pendant sa première année d'existence

JEI — 1789 en 2006

Le statut de Jeune Entreprise Innovante permet d'obtenir des déductions fiscales et de charges sociales, et est conditionné par un investissement d'au moins 15% du CA en recherche. Il est géré par le Ministère de la Recherche et attribué - comme contrôlé - par l'administration fiscale des entreprises.

URSSAF

Les jeunes entreprises innovantes bénéficient d'exonérations de charges patronales pour leurs effectifs de R&D sous certaines conditions assez faciles à respecter et validées par le fisc (Service d'imposition des entreprises).

CIR

Le crédit impôt recherche permet d'absorber 50% des coûts de la R&D de l'entreprise et est accumulable pour être utilisé lorsque l'entreprise commence à faire des bénéfices. Le taux et l'assiette changent chaque année de manière décroissante (à partir de 50%). On peut faire une demande préalable (rescrit)Services d'Imposition des Entreprises.

IS

Les JEI sont exonérées d'impôt sur les sociétés sur les 3 premiers exercices bénéficiaires et de 50% sur les deux exercices bénéficiaires suivants

Quelques principes généraux dans le cycle de financement :
- Les prêts sont incontournables lorsque l'apport personnel est insuffisant pour démarrer la société. En augmentant les fonds propres, ils génèrent un effet de levier sur les autres étapes du financement non dillutif, notamment les avances Oséo.
- Privilégier au démarrage de l'entreprise des sources de financement non dillutives. Elles vont permettre d'accroitre la valeur de l'entreprise (création du produit, acquisition de clients, dépôts de brevets., etc) pour mieux préparer l'arrivée d'investisseurs.
- A chaque levée de fonds, éviter une dilution du capital supérieure à 30% (part correspondant aux nouveaux investisseurs en valorisation de l'entreprise après la levée). Mais ce n'est pas pour autant une règle inscrite dans le marbre !

x par an — Tous secteurs d'activité confondus — Chemin logique — Passage obligé

(cc) Olivier Ezratty, avril 2009, http://www.oezratty.net

Incubateurs

Les incubateurs sont des structures qui accompagnent très en amont les entrepreneurs en herbe qui souhaitent concrétiser un projet ou une idée de création d'entreprise innovante. Ils fournissent un hébergement temporaire à la startup, l'étape suivante pouvant être une pépinière d'entreprise, adaptée à l'étape suivante de la croissance.

Les entrepreneurs sont accompagnés par les incubateurs dans la réalisation de leur business plan et des phases initiales de la création de l'entreprise. Les incubateurs ne financent généralement pas les projets, en France tout du moins. Leurs équipes vont par contre orienter les entrepreneurs dans leur recherche de financements, du fait d'un fonctionnement en réseau avec les autres organisations d'accompagnement des entrepreneurs (plates-formes d'initiatives locales, régions, business angels, etc).

Les projets de recherche et de développement peuvent avoir lieu pendant cette phase d'incubation. Lorsque la structure va s'établir durablement et générer du chiffre d'affaire, elle volera alors de ses propres ailes et fera appel éventuellement à du financement externe.

On trouve plusieurs sortes d'incubateurs:

- Les incubateurs liés à la **recherche publique** qui valorisent les compétences et les résultats des laboratoires des établissements publics de recherche. Ils peuvent accueillir également des projets d'origine extérieure à la recherche publique mais nécessitant une collaboration avec un laboratoire public. Ces incubateurs au nombre de 29[78] en 2006 ont été sélectionnés par le Ministère de la Recherche et bénéficient de son soutien financier. On peut citer l'exemple d'**Agoranov**, un incubateur parisien lié à des grands laboratoires de recherche (Paris VI, ENS et les écoles du groupe Paritech) tout comme **Incuballiance**, un autre incubateur public, situé à Orsay (Essonne). Ces incubateurs sont financés par l'Etat, par des collectivités locales : région, département ou ville, voire par la Commission Européenne.

L'incubateur de l'Ecole Centrale Paris

L'incubateur de cette école d'ingénieurs a été créé en 2001 simultanément à la filière entrepreneurs que peuvent choisir les élèves de troisième année du cursus.

L'incubateur est situé physiquement dans le laboratoire industriel de l'école. Il dispose de locaux en expansion accueillant (en 2008) une demi-douzaine de startups. Celles-ci ont été créées par des élèves de l'Ecole Centrale au sortir de leur cursus, après une première expérience professionnelle, ou par des élèves d'autres écoles (comme Centrale Lyon), en relation d'une manière où d'une autre avec Centrale Paris, notamment via ses laboratoires de recherche.

L'incubateur fournit quatre types d'aides : des **locaux** (bureaux, photocopieurs, réseau, Internet, machine à café…), des **contacts** avec les laboratoires, la **mise en réseau** avec les institutionnels de l'entrepreneuriat (organismes de subventions comme Oséo, de prêts d'honneur comme Scientipôle Initiative, prestataires de services), et enfin, un **coaching** par des entrepreneurs expérimentés.

Parmi les entreprises passées par l'incubateur, on trouve : Voluntis (services médicaux), Amoes (micro-cogénération à bois) et Anevia (solutions de streaming vidéo).

Une trentaine d'entreprises sont passées par l'incubateur depuis sa création et ont permis la création de 185 emplois (en 2010), 115m€ de chiffre d'affaire et 15m€ de levée de fonds (en 2009). C'est bien, mais il serait bon qu'un plus grand nombre d'élèves ait la vocation d'entrepreneurs dans les écoles d'ingénieurs, celle-ci comme les autres !

[78] Voir aussi le réseau des incubateurs et structures d'accompagnement publiques sur http://www.retis-innovation.fr/component/option,com_wrapper/Itemid,162/lang,fr/. Il y en a environ 90 d'identifiés. La liste des incubateurs référencés par le Ministère de la Recherche était sur http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Creation_et_developpement/06/0/incubateurs24425_54060.pdf en mai 2009.

- Les incubateurs des **écoles d'ingénieur ou de commerce** qui accompagnent leurs élèves créateurs d'entreprise sans nécessairement que leurs projets soient associés à des projets de recherche. Ils sont évidemment proches des élèves de ces écoles qu'ils peuvent conseiller très en amont de leur projet et peuvent s'appuyer au minimum sur le réseau des anciens élèves pour des mises en contact. On compte par exemple :
    - Télécom Paristech **Entrepreneurs de l'Ecole Supérieure** des Télécommunications[79] qui accompagne élèves et anciens élèves de l'école. C'est semble-t-il l'incubateur le plus important de la région parisienne qui soit intégré à une grande école. Plus d'une vingtaine de projets y sont hébergés en permanence dans des locaux situés rue Dareau à Paris, et qui se sont agrandis début 2009.
    - **Telecom & Management SudParis** a aussi son incubateur, avec plus de 40 sociétés accompagnées en 7 ans. Il bénéficie d'un contexte particulièrement favorable : cet établissement d'enseignement supérieur (anciennement « INT ») rassemble une école d'ingénieur et une école de commerce sur le même site, un précurseur de ce qu'il faudrait faire de manière plus générale dans l'enseignement supérieur.
    - L'Incubateur de **Centrale Paris** fait partie d'un dispositif complet avec la filière d'enseignement Centrale Entrepreneurs [80] et Centrale Business Angels. Ces trois filières s'améliorent de jour en jour et sont pilotées par des entrepreneurs.
- L'**Ecole Polytechnique** qui ne forme pas que les cadres supérieurs de la nation s'oriente également vers les startups avec sa pépinière de 500 m2 (X Technologies, ou X TECH). On compte aussi des incubateurs à l'Ecole des Mines, à l'ENSAM et à Supelec.
    - Les grandes écoles en région comme l'**INSA** qui sont généralement associées aux structures d'incubation régionales.
    - **HEC Incubateur**, créé en 2007 et qui complète l'existant avec HEC Challenge+[81] qui propose, à l'instar de la filière HEC Entrepreneurs, un parcours d'enseignement pour la création d'entreprise. Cet incubateur

Créer son entreprise en sortant de l'enseignement supérieur

Lancer son projet à la fin de ses études dans l'université ou une grande école est possible, même sans moyens personnels. C'est surtout vrai pour les projets dans l'immatériel (Internet, logiciels) pour lesquels les investissements hors salaire sont très légers au départ.

Voici quelques pistes pour se faire aider et financer son projet :

- Lorsqu'il en existe un dans l'établissement d'enseignement, il faut se tourner évidement vers son incubateur. C'est un lieu qui permettra de démarrer son projet et de se faire accompagner. Et aussi de se faire héberger !
- Un partenariat avec un laboratoire de recherche sera un plus. Il permettra éventuellement de participer au Concours National de la création d'entreprise technologique innovante.
- Il sera bon d'être entouré d'enseignants dans le domaine de l'entreprenariat, comme il en existe dans les filières entrepreneur de nombreux établissements.
- Oséo propose sinon une « Aide aux jeunes pour l'innovation » qui finance 50% des dépenses d'un projet dans la limite de 6K€.
- Ensuite, il sera possible d'obtenir des prêts d'honneur dans les réseaux comme France Initiative.

Notons l'existence d'un statut de Jeune Entreprise Universitaire créé en 2008 qui apporte essentiellement des aides fiscales pendant les cinq premières années d'existence de la société (exonération d'IS sur les cinq premiers exercices bénéficiaires, totale les trois premières années, et à 50% sur les deux suivantes), de taxe foncière et/ou professionnelle, de cession de plus-value pour les dirigeants, et de charges sociales patronales.

[79] Voir http://entrepreneurs.telecom-paristech.fr.

[80] Voir http://www.centraleparis-incubateur.fr/ et http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/.

[81] Voir http://www.hec.fr/hec/fr/start-up/c_presentation.html.

présente la spécificité d'accueillir exclusivement des projets de services innovants. Il apporte à ses incubés un coaching personnalisé, l'accès à des financements, des formations pratiques et une ouverture « réseau ». Chaque année, une vingtaine de startups qui y entrent, portées par des étudiants et jeunes diplômés d'HEC, même si la plupart des équipes sont mixtes et mélangent les compétences.

- L'**ESSEC** dispose également d'un incubateur, « ESSEC Ventures » qui fournit un accompagnement logistique et personnalisé classique. Il est assez étroitement associé à l'incubateur de Centrale Paris. Il a accueilli 100 entreprises entre 2001 et 2009, ce qui constitue un excellent palmarès. Il est associé à un fonds d'amorçage qui investit des tickets de 50K€ dans les projets des étudiants.
- L'**ESCP Europe** n'est pas en reste et propose deux incubateurs : le pré-incubateur ESCP Europe, accueille les projets portés par des étudiants dans un espace de 200 m2 sur le campus parisien d'ESCP Europe avec une vingtaine de projets incubés sur 12 mois. Il est géré par l'association étudiante "Incube Inside". Et puis l'incubateur académique ESCP Europe qui accueille des sociétés récemment créées par un étudiant ou un diplômé de moins de six mois dans un espace de 50 m2 au sein de la pépinière Soleillet, avec une demi-douzaine de projets par an sur une période de 12 à 18 mois. Comme pour toutes les écoles de commerce, les startups incubées relèvent généralement des services et du commerce.
- Le groupe **EDHEC** a son EDHEC Young Entrepreneurs, créé en juillet 2010. Les projets retenus par un comité de sélection bénéficient d'un coaching pour construire et valider leur business plan et de le présenter aux investisseurs potentiels, de structurer les aspects humains, techniques, juridiques, fiscaux, marketing et communication avec l'aide des enseignants du groupe EDHEC, le tout pendant 24 mois.

Le cas original de la pépinière Neuilly Nouveaux médias

La ville de Neuilly-sur-Seine cherche aussi à aider les startups sur son territoire ! La municipalité animée par son maire Jean-Christophe Fromentin et son premier adjoint en charge des affaires économiques, Christophe Aulnette, a mis en place deux outils pour aider les startups :

Le Neuilly Lab, situé avenue Charles de Gaulle, est un atelier pour les créateurs d'entreprise, sorte de « Cantine » avec salles de réunion et bureaux de passage pour les startups en phase de démarrage. Y sont animés régulièrement des ateliers de formation pour les créateurs.

Neuilly Nouveaux Médias qui est une association 1901 animant une « pépinière distribuée ». Une douzaine de startups sélectionnées par concours bisannuel sont ainsi accueillies gratuitement (hors frais d'accès Internet et téléphone) et pour un maximum de 23 mois dans les locaux d'entreprises partenaires de la Ville. On compte parmi elles : M6, UGC, Warner, Chanel, Deloitte, Fidal et Michael Page. L'opération est menée en partenariat avec le Founder Institute qui sera amené à intégrer les startups sélectionnées dans son cursus de formation.

- L'école de l'entrepreneuriat **Advancia** qui dépend de la CCIP a un incubateur de plus de cinq ans d'existence qui a accompagné plus de 200 start-ups. L'école propose un programme d'entrainement de six mois aux entrepreneurs utilisant les méthodes de la pédagogie active (expérimentation, répétition, évaluation des réalisations tout le long du parcours) et celles du *story telling* pour bien pitcher son projet. Les entrepreneurs sont hébergés sur un plateau paysager et disposent d'espaces de réunion pour recevoir leurs clients. Les entrepreneurs sont coachés par une quinzaine d'entrepreneurs français qui ont réussi ainsi que par une trentaine de consultants dans la vente, la finance et le leadership.

- L'IEP (**Science Po**) a aussi créé son incubateur en 2008. Tout comme la Sorbonne, avec **Sorbonne Entrepreneurs**.

- Des **incubateurs régionaux** souvent financés par les conseils régionaux ou généraux, en compagnie des Chambres de Commerce et de l'Industrie locales.
- Des incubateurs **internes** aux grandes entreprises. Les entreprises peuvent ainsi accompagner de manière structurée des projets innovants internes voire externes dans des structures à part avant de les réintégrer dans le « business as usual » des groupes. La notion d'incubation peut recouvrir autant la partie R&D que la partie « commercialisation ». Certaines activités nouvelles et innovantes des grands groupes requièrent des moyens commerciaux et marketing spécifiques qui opèreront en marge des activités traditionnelles de l'entreprise. Les groupes américains sont friands de ce genre d'organisation (chez IBM ou Microsoft par exemple) tout comme, plus récemment, les opérateurs télécoms français, et avec une orientation « startup externe ».
- Des **incubateurs privés**, encore rares, certains cherchant à imiter la formule du fameux Y-Combinator de la Silicon Valley. On peut citer le cas de l'association « La Cuvée des Startups » qui lançait son incubateur « Alambik » à Paris en septembre 2010. Situé 10 cité du Paradis dans le 10eme arrondissement, l'offre est de 500€ par mois avec un engagement d'occupation d'un an pour un maximum de quatre personnes, salle de réunion partagée ainsi que le suivi et le conseil des entrepreneurs. L'incubateur est aussi implanté à Bordeaux, Marseille, Ljubljana (Slovénie), Toronto (Canada), Shanghai et Beijing. Son objectif est de regrouper les acteurs de l'écosystème (chercheurs, entrepreneurs, startups, grandes entreprises, collectivités et investisseurs) et de développer une culture de l'innovation communautaire sur le modèle de la Silicon Valley. Fin janvier, une vingtaine de startups faisaient partie de l'incubateur.
- Il y a aussi « **Le Camping** » inauguré en janvier 2011, situé au Palais Brongniart à Paris et animée par l'association Silicon Sentier. Il regroupe une douzaine de startups web sélectionnées pour leur permettre de prototyper le projet, de se faire coacher par une quarantaine de mentors, et de fédérer des communautés d'utilisateurs pour valider le produit. Les startups y passent six mois, « logées » dans un grand open space confortable avec une table par équipe. Pendant cette période, elles présentent leur projet à des investisseurs potentiels (business angels, VCs). La première promotion 2011 a aussi reçu la visite d'Eric Besson (Ministre de l'Industrie et de l'Economie Numérique) ainsi que d'Eric Schmidt, Executive Chairman de Google ! La session s'est achevée fin juin 2011 avec LeCamping Festival, une très intéressante conférence mettant notamment en valeur les expériences apprises par les « campeurs » dans différents domaines, comme l'approche communautaire.

Pépinières

Les pépinières d'entreprises sont des structures d'accueil dans leur phase de développement qui suit celle de l'incubation. Elles proposent des locaux pour l'entreprise à bas coût. Avec, comme pour l'incubateur, l'avantage d'être entre startup et de partager ses expériences d'entrepreneurs.

Les pépinières sont souvent gérées par des collectivités locales, comme la Ville de Paris et Paris Région Lab qui en ont plusieurs, souvent organisées thématiquement comme la pépinière « Contenus Numériques » de la rue des Haies.

Le tableau suivant positionne selon plusieurs critères les différences entre incubateurs et pépinières. S'y ajoutent les cellules de valorisation des laboratoires de recherche publique ou privés qui se situent généralement en amont des incubateurs. C'est là que germent les idées d'industrialisation de travaux de recherche et le montage de partenariats public/privé, en amont de la création de startups.

Financements privés

Il existe plusieurs façons de trouver du financement pour son entreprise. Nous allons couvrir ici les principales formes de financement privées adaptées aux jeunes entreprises high-tech : la « love money », les banques, les business angels et les VCs tout en évoquant l'apport des leveurs de fonds.

Comme indiqué dans le grand schéma sur le financement des pages précédentes, on ne lance pas une recherche de financements privés tout azimut en même temps. On échelonne cela dans le temps. Le principe général consiste à apporter des financements permettant de créer progressivement de la valeur à l'entreprise tout en contrôlant une dilution modérée du capital des fondateurs à chaque tour de financement.

Certains entrepreneurs ont en tête de lever très rapidement des fonds très importants (plusieurs millions d'euros) alors qu'ils ont à peine créé l'entreprise et n'ont pas encore de produit de développé. Dans le secteur du numérique, c'est un procédé très rare qui de plus pose des problèmes de dilution du capital pour les fondateurs comme nous le verrons plus loin.

Nous traiterons par la suite des aides et financements publics, même si dans pas mal de circonstances, ils interviennent chronologiquement avant les financements privés (Business Angels et VCs tout du moins).

Rappelons une distinction importante dans les sources de financement : les financements non dilutifs et les financements dilutifs. Les premiers sont généralement des prêts ou des avances et ne modifient pas la structure du capital de la startup. Les seconds la modifient et les investisseurs deviennent copropriétaires de la société avec les droits associés.

<u>Love money</u>

C'est le terme consacré qui décrit les investisseurs initiaux d'un projet qui sont les créateurs eux-mêmes et les personnes qui leurs sont proches : famille, amis et relations professionnelles. Mieux vaut dans ce cas-là être entouré de personnes disposant de liquidités pour avancer ! Mieux vaut aussi bien formaliser la prise de participation à cette étape pour éviter de pénaliser ces premiers investisseurs lors des tours suivants de financement.

A ce niveau d'investissement, l'accompagnement dépend étroitement du profil des personnes qui financent le projet. Si une aide concrète est disponible, il faut en tout cas en profiter tout en s'assurant qu'elle est neutre et peu influencée par la relation personnelle.

Ces investisseurs se rémunèrent uniquement en cas de « sortie » de l'entreprise : vente ou entrée en bourse.

	Cellule de valorisation	Incubateur	Pépinière	Après
Etat du projet	• Idée	• De l'idée au projet • Consolidation du projet	• Accélération de croissance • Structuration de l'entreprise	• Croissance • International
Equipe	• Chercheurs	• Chercheurs et entrepreneurs • Formation • Début du staffing	• Suite du staffing, notamment vente et marketing	• Equipe > 15-25 personnes
Financement	• Public	• Mise en réseau • Financement prestations • Public • Business angels	• Business angels • VCs	• VCs • Autofinancement
Hébergement	• Centre de recherche	• Incubateur de grande école ou de laboratoire de recherche	• Pépinière d'une ville ou région	• Parc d'activité, centre d'affaire, immobilier d'entreprise
Clients et partenaires	• Laboratoires de recherche	• Laboratoires de recherche • Partenaires scientifiques et technologiques • Clients pilotes	• Clients en déploiement	• Déploiement en volume
Produit	• Pas encore formalisé	• Peu intégrer résultats de recherche • Technico éco proof • Blindage propriété intellectuelle	• Développement • Offre construite	• Nouvelles versions • International Olivier Ezratty, Mai 2008
Timing		• Moins de deux ans	• Moins de quatre ans	• Selon la « sortie » de l'entreprise (IPO, rachat)

Découverts et prêts bancaires

Les autorisations de découvert et les prêts bancaires classiques restent une bonne source de financement pour démarrer un projet. Si les banques sont aussi frileuses que les autres intervenants dont nous parlerons après, elles n'en restent pas moins accessibles. Lorsque l'on a une bonne expérience avec dix ans ou plus de carrière et quelques employeurs stables derrière soi, on a forcément développé une relation à long terme avec une banque ou sans le savoir on est en général très bien noté et cette dernière n'a pas envie de vous voir partir. Elle pourra vous aider. Cela sera plus difficile si vous êtes jeunes et n'avez pas de bagage particulier. Et la crise aidant, les banques seront bien plus difficiles dans l'octroi de prêts et la prise de garanties.

L'intérêt d'un prêt bancaire est qu'il peut financer une part importante du démarrage de l'entreprise tout en conservant la totalité du contrôle des parts sociales de sa société. Par contre, c'est souvent une perte de temps d'essayer de contacter une nouvelle banque avec laquelle on n'a eu aucune relation passée et d'essayer d'obtenir un financement identique[82].

Les prêts bancaires peuvent être garantis en partie par le programme Oséo Garantie[83] qui couvre jusqu'à 70% des risques de la banque. Lorsque cette activité était assurée par la Sofaris, depuis intégrée à Oséo, on parlait ainsi de « projet sofarisable ».

[82] Voir http://www.hec.fr/hec/fr/start-up/c_presentation.html.

NK "http://www.creperie360.com" http://www.creperie360.com qui n'est certes pas une entreprise de high-tech, mais le propos reste valable dans le contexte de la high-tech.

[83] Voir http://www.oseo.fr/votre_projet/creation/aides_et_financements/financements_bancaires/garantie_financement_creation.

Un projet sofarisable était un projet pour lequel une banque ne voulait pas prendre tous les risques et se couvrait via la Sofaris. Ce qui est toujours fréquemment le cas ! Les projets sofarisables existent toujours, mais sous une autre appellation : ils sont couverts par Oséo Garantie.

Il faut faire attention à un point clé : cette garantie couvre la banque, pas l'emprunteur ! Et elle ne joue qu'une fois que la banque a cherché à recouvrir ses créances. Ainsi, si l'emprunteur a gagé son habitation principale ou tout autre bien personnel pour couvrir son prêt, la banque pourra faire jouer ce gage et vendre cette habitation pour obtenir le remboursement du prêt (en cas de défaillance de la startup), avant de faire jouer la garantie Oséo. Bref, lorsque l'on souscrit un prêt, quel qu'il soit, il faut s'assurer de bien protéger son éventuel patrimoine personnel dans le cas de la défaillance de son entreprise. Et bien lire entre les lignes toutes les clauses du contrat de prêt avec la banque.

Sinon, voici quelques astuces d'entrepreneurs concernant les banques :

- Faire jouer la concurrence, même si, nous l'avons vu, la relation de confiance avec son banquier habituel peut jouer en sa faveur.
- Faire travailler les banques. Leur demander des propositions, les questionner sur leurs offres.
- Répartir les risques et les financements sur plusieurs banques. Cela sera utile en cas de difficultés financières.

De quels montants parle-t-on ici ? En général, de quelques dizaines de K€.

Lever ou ne pas lever ?

Avant de chercher des financements privés, on peut se poser la question de l'intérêt de lever des fonds !

Pourquoi et quand lever ?

On lève des fonds privés lorsque :

- L'on a besoin de financer le démarrage de l'entreprise pour créer ou faire évoluer son offre, investir en marketing et la commercialiser. Sachant que rares sont les investisseurs qui financent des projets « sur papier ».
- Le coût de l'accès au marché est élevé avec des effets de seuils. Comme dans certaines activités Internet où il faut d'abord créer une large base d'utilisateurs pour pouvoir ensuite la monétiser.
- La phase de démarrage expérimentale de la société ne permet pas de générer des revenus suffisants les deux premières années pour autofinancer sa croissance.
- Lorsque le marché évolue très vite et présente des primes aux premiers arrivants. Le financement permet d'arriver rapidement à la taille critique et au point de profitabilité.
- Quand il existe des possibilités de sortie pour les investisseurs : principalement, la revente à une autre entreprise ou l'introduction en bourse. Rares sont les investisseurs dans les startups qui cherchent un rendement « obligataire » (revenu dégagé par la profitabilité de l'entreprise).

Pourquoi et quand ne pas lever ?

Rares sont les startups qui ne cherchent pas à lever des fonds. Les cas les plus fréquemment rencontrés sont les suivants :

- Pour les activités de service qui génèrent rapidement du revenu et financent les coûts.
- Lorsque l'activité de la société ne présente pas de grandes économies d'échelle. Cela entraine des perspectives économiques moyennes qui n'intéresseront pas les investisseurs potentiels.
- Pour les entreprises unipersonnelles et destinées à le rester.
- Lorsque les aides et financements d'origine publics suffisent à faire démarrer l'entreprise.
- La méfiance du créateur vis-à-vis des investisseurs privés. Ce n'est pas une bonne raison mais elle est courante !

Business Angels

Les business angels sont des investisseurs privés qui misent assez tôt dans des startups de tous secteurs d'activité. En France, ils ont tendance à s'impliquer juste après les premiers financements publics (PCE, prêts d'honneur, aides Oséo), qui n'existent pas dans les pays anglo-saxons.

Les business angels prennent plus de risques et interviennent plus en amont que les capitaux risqueurs. Ils sont plus rares en France qu'aux USA et au Royaume-Unis (respectivement aux alentours de 5000, 50 000 et 500 000).

Impact de la fiscalité

La fiscalité locale – notamment l'ISF – n'encourage pas beaucoup à investir en France et à y conserver leurs avoirs, d'où beaucoup d'exilés fiscaux en Belgique, à Londres, au Luxembourg en Suisse ou ailleurs[84].

La loi TEPA-ISF votée en 2007 a atténué cet effet en réinjectant une part de l'ISF dans le financement des PME[85]. Que ce soit par des investissements directs, ou via des véhicules d'investissement type SIBA, fonds et holdings ISF que nous décrirons plus loin, mais dont l'existence risque d'être bien éphémère.

L'exonération d'ISF s'applique pour un investissement dans n'importe quel pays de l'Union Européenne. Donc, un business angel peut investir dans une startup danoise, anglaise, espagnole et même roumaine et bénéficier de cette même déduction d'ISF ! Cela doit être cependant rare. Notons aussi que l'investissement en direct dans une startup est exonéré de l'assiette de l'ISF selon la loi Dutreil de 2003 et pour les ISF des années suivantes de celle de l'investissement. Il en va de même pour les investissements dans des FCPI et des FCPR s'ils sont conservés pendant moins cinq années sachant que la plupart durent au moins sept ans.

La loi TEPA-ISF n'a pas pour autant réduit sérieusement le nombre d'exils fiscaux. Il ne peut pas être réduit par une simple mesure fiscale qui est facilement réversible au gré d'une simple alternance politique !

Investissement moyen

L'investissement moyen des business angels est modeste, compris dans une large fourchette allant de 5K€ à quelques centaines de milliers d'Euros. Un business angel n'investit généralement pas plus de 1% de ses avoirs sur un projet qui l'intéresse.

Réduction d'ISF pour les business angels

Un dispositif du « paquet fiscal » voté le 13 juillet 2007 par l'Assemblée Nationale élue en juin 2007 et modifiée par la Loi de Finance 2011 permet de réduire de son ISF 50% des investissements dans les PME innovantes et dans la recherche, jusqu'à 45000€. L'entreprise investie doit avoir au moins deux salariés.

Cela complète les investissements dans les FCPR (Fonds communs de placement à risque), FCPI (Fonds communs de placement dans l'innovation) et FIP (Fonds d'investissement de proximité) dont l'objet est exclusivement d'investir "*dans des entreprises qui comptent entre 100.000 et 4 millions d'euros de capitaux propres au moment du versement* ». Avec une réduction de 50% de l'ISF pour la part de ces fonds qui va dans les PME innovantes, qui est au minimum de 60%, le reste étant exonéré à 25% dans l'impôt sur le revenu.

Ce dispositif a relancé significativement l'activité des Business Angels et investisseurs privés en apportant plusieurs centaines de millions d'Euros de financement supplémentaires pour les PME par an depuis 2008 soit directement, soit par le biais de fonds d'investissement. Il revient à diviser par deux le montant d'un investissement donné dans une startup ou un fond.

Les sociétés d'investissements de Business Angels qui mutualisent le risque pour les BAs se sont développées à un rythme accéléré du fait de cette opportunité. Mais la Loi de Finance 2011 risque de porter un coup d'arrêt à cette formule. De plus, on ne connait pas les effets de l'abaissement de la déduction d'ISF de 75% à 50% pour les investissements en direct dans les PME innovantes. Est-ce que cela va refroidir les business angels potentiels ?

Au passage, il faut se méfier des business angels qui n'ont *que* la déduction d'ISF comme motivation d'investissement. Il vaut mieux privilégier ceux qui peuvent apporter également une expertise métier, un réseau d'affaires, d'autres business angels et/ou des clients.

[84] Voir cette analyse intéressante sur l'ISF doublée d'une proposition de la part de Jean-David Chamboredon sur http://jdch.blogspot.com/2006/03/petite-proposition-extravagante.html.

[85] Il est bien difficile de trouver les chiffres réels de l'impact de cette loi sur les investissements **directs** de business angels, et par industrie. Toute cette mécanique compliquée est surtout une manière de supprimer discrètement l'ISF sans le supprimer l'ISF complètement, ce qui serait trop lourde de symboles politiquement surtout en temps de crise économique.

Mais il ne sera pas toujours facile de connaître le montant de ses avoirs, donc le ratio en question. Les réseaux de business angels permettent de financer un projet à hauteur d'environ 200-300K€ avec plusieurs investisseurs qui mutualisent les risques. Les « tickets » sont alors situés entre 5K€ et 50K€ par business angel.

Les business angels peuvent rentrer au conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise financée et à ce titre jouant un rôle de conseil, mais aussi de censeur. Mais pas tous, surtout s'ils sont nombreux ! C'est à l'équipe fondatrice de faire le choix de ceux qui entreront à leur conseil d'administration.

Catégories de business angels

Les business angels sont principalement de trois catégories :

- D'**anciens entrepreneurs** de plus de 50 ans qui souhaitent investir leur capital et aider de jeunes entrepreneurs. On en trouve beaucoup qui sont issus du métier de la distribution.
- De **jeunes entrepreneurs** qui ont bénéficié de « sorties » fructueuses de leurs entreprises et souhaitent se relancer en s'impliquant fortement dans un projet.
- D'**anciens cadres supérieurs** de grandes entreprises françaises ou étrangères qui ont été éventuellement bénéficiaires de généreux plans de stock-options leur permettant de mener des investissements à risque.

Les business angels investissent dans les startups de deux manières différentes : en direct ou via des holdings ou fonds ISF qui mutualisent les risques. Ils investissent dans toutes sortes d'entreprises, et pas seulement dans la high-tech. A noter que la charte de déontologie de France Angels veut qu'un business angel ne soit pas également prestataire de services des startups financées.

Le processus de sélection des dossiers dans les associations de business angels

Vu des business angels, il est difficile de trouver les bons dossiers sans avoir à en filtrer des centaines et être sollicité de toutes parts. D'où l'intérêt de mutualiser leur recherche. France Angels et les associations de business angels apportent cette capacité d'accéder aux bons dossiers, de les évaluer et de procéder à l'ingénierie de propositions d'investissements.

De plus, l'approche en réseau pour la détection comme pour la sélection limite les risques qui sont déjà très élevés. Deux tiers des dossiers sont éliminés en première phase d'évaluation ce qui finalement, n'est pas énorme. Les dossiers retenus sont présentés en « Elevator Pitch » devant les business angels présents. Ceux qui sont intéressés se manifestent ensuite, ils prennent connaissance avec les entrepreneurs et les deals se font... ou pas. Le processus et le temps de réponse peut être aussi long, voir plus long qu'avec les VCs. C'est un peu normal car l'activité associative est basée sur du bénévolat. Donc, il vaut mieux avoir ses entrées. Il faut compter un délai moyen de quatre mois entre les premiers contacts avec des business angels et un financement moyen de l'ordre de 300 K€.

Les financements par business angels sont encore modestes avec moins de 20% du financement du capital risque alors qu'aux USA, le financement par business angels est au même niveau (environ $29B en 2006). Paris Business Angels a filtré 600 projets et ses business angels en ont financé 15 en 2007 pour un total de 2m€.

Il existe des formes originales de rencontres avec des business angels comme le FundCamp France. Organisé avec une quinzaine d'investisseurs membres de Paris Business Angels, il permet de proposer un financement de 25K€ contre une prise de participation de 10% à au moins 5 projets innovants dans le monde des Télécom-Média-Technologie (TMT). Le FundCamp est constitué avec 20 projets présélectionnés d'une semaine d'échanges et de coaching. A la fin de cette semaine, au moins 5 projets sont finalement choisis par les investisseurs et se voient proposer le financement de 25K€ pour 10% du capital. Pendant les six mois suivants, la quinzaine de business angels suit et coache activement ces projets pour pouvoir effectuer un tour de table avant la fin de l'année en cours.

Le choix d'un ou de plusieurs business angels relèvera de critères financiers et de la confiance. Mais il sera préférable de faire appel à un entrepreneur ou cadre expérimenté pour que la valeur qu'il apporte à l'entreprise ne soit pas que financière. Ils sont aussi là pour apporter du savoir-faire et un réseau ! Vous aurez plus d'écoute en présentant votre projet à des business angels qui connaissent votre secteur d'activité !

Ces investisseurs se rémunèrent en cas de « sortie » de l'entreprise : vente ou entrée en bourse, mais aussi, ce qui n'est pas le cas des VCs, par la simple distribution de dividendes – en général dans les secteurs hors de la high-tech. Ils cherchent à la fois à faire réussir d'autres entrepreneurs et à faire

fructifier leur capital en prenant quelques risques. Au passage, la loi TEPA-ISF de 2007 a sérieusement réduit le risque, d'un facteur 4, du fait d'une exonération de 75% d'ISF du montant investit (jusqu'à 50K€ en 2008). Depuis 2011, ce facteur a été réduit à 2 car l'exonération de 75% est passée à 50% (Loi de Finances 2011).

Les associations de business angels

Une grande partie des associations de business angels sont regroupées en France dans l'association France Angels[86] selon laquelle : « *un business angel est une personne physique qui investit son propre argent dans une entreprise à fort potentiel et qui met à disposition de cette entreprise ses compétences, son expérience, son réseau relationnel et une partie de son temps* ».

Voici les diverses associations de Business Angels que l'on peut trouver en France :

- Des structures organisées sur **base géographique** telles que Paris Business Angels, une structure à l'origine encouragée par la Mairie de Paris qui encourage les investissements dans la région parisienne.
- Des structures **thématiques**, France Angels en ayant favorisé l'émergence en sus des réseaux régionaux : cleantech, santé, logiciels, intelligence économique. On peut citer par exemple le cas d'IT Angels, un club de business angels focalisé sur le secteur des télécommunications, de l'informatique et de l'Internet.
- Quelques groupements de business angels d'**anciens élèves de grandes écoles** comme Centrale Business Angels, déjà mentionné, HEC Business Angels et XMP Business Angels, qui regroupe les business angels regroupant les anciens élèves de Polytechnique et de ses écoles d'application.

Les associations de business angels constituent un bon point d'entrée pour les entrepreneurs à la recherche de financements. Les business angels seront particulièrement attentifs aux conditions de l'entrée dans le capital, notamment aux clauses qui les protègeront lors des augmentations de capital procédées notamment à l'occasion de l'entrée de VCs.

Le financement des projets par des business angels est en plein développement en France. L'association **France Angels** qui les regroupe fédère 81 réseaux (en date de mars 2010) dont deux tiers de réseaux géographiques.

Le nombre de business angels identifiés par les membres de France Angels est passé de 500 à 4000 en 8 ans. En 2009, 280 entreprises avaient été financées par ses membres, avec 125m€ d'investis, les deux tiers sur des entreprises des secteurs du numérique ou de la santé.

Le « pack investisseurs »

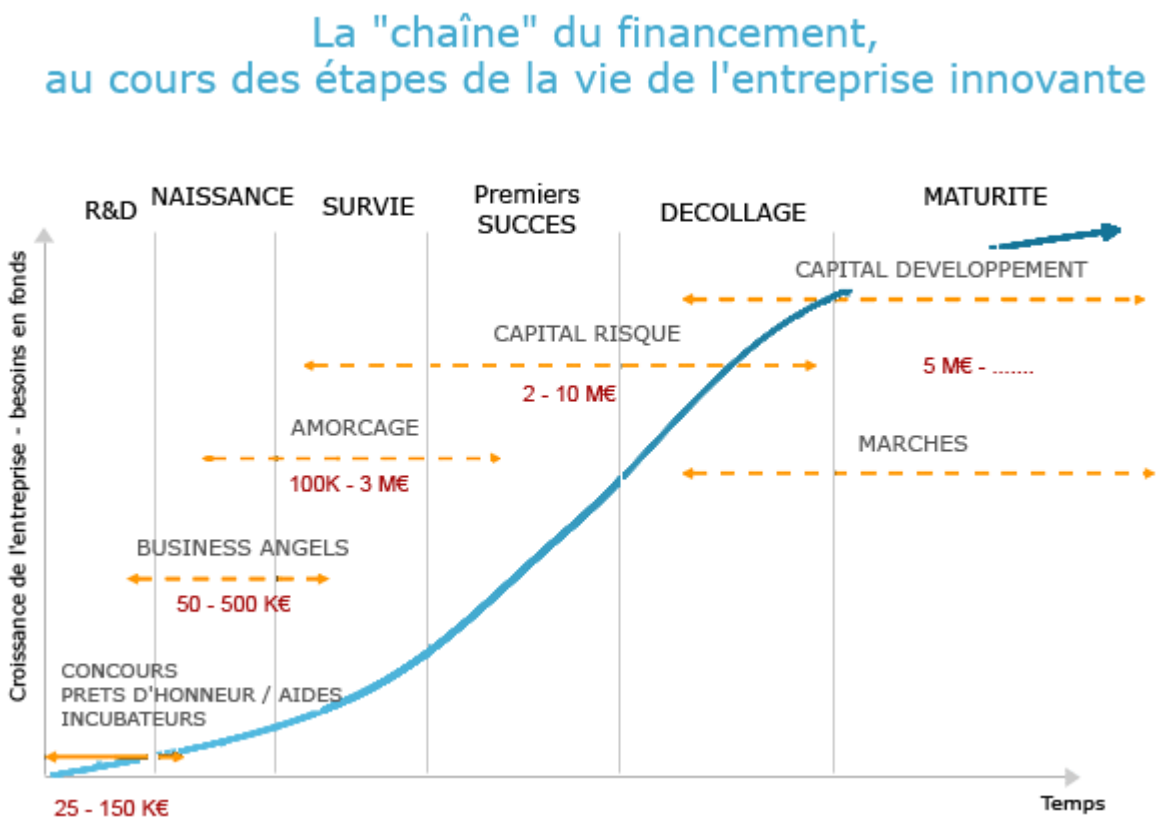
Autant pour une levée de fonds destinée à des business angels que pour des VCs, l'entrepreneur a tout intérêt à créer un pack investisseur structuré, facile à transmettre.

Ce pack comprend en général :

- Un business plan, qui doit être concis, ne pas dépasser 20 à 30 pages, et indiquer les financements recherchés et leur utilisation prévue.
- Une fiche de synthèse de la société qui tient si possible en une ou deux pages.
- Une présentation d'une douzaine de slides qui comprend le « pitch ».
- Un lien vers la démonstration du produit, surtout s'il s'agit d'un logiciel ou d'un site web. Et pourquoi pas un script de démonstration ou une démonstration enregistrée en vidéo.

Cela donnera une image de professionnalisme à l'équipe et améliorera le traitement du dossier en amont du filtrage chez les VCs. Même si au bout du compte c'est l'impression de l'équipe en face à face qui comptera le plus.

[86] Voir http://www.franceangels.org ainsi que cette interview instructive de Claure Rameau de France Angels sur : http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=61&type_page=I&tpl_id=44&contenu_id=80078



SIBA, fonds, holdings ISF et family offices

Les SIBA, holdings et autres fonds ISF mutualisaient les moyens des business angels au point d'être des structures qui s'apparentent à des fonds d'investissement.

Ces structures avaient en commun de permettre la défiscalisation ISF (ou IR) des investissements réalisés. Vu de l'entrepreneur, ces structures permettaient d'obtenir des financements d'amorçage plus conséquents. Elles permettent de réduire la complexité de la structure du capital de la startup en limitant l'atomisation de ses actionnaires. Vu des business angels ou investisseurs, elles mutualisaient le risque et l'implication tout en apportant la meilleure niche fiscale.

Dans les trois cas suivants, l'investisseur achètetait des parts dans une structure. Et ces parts étaient monétisables uniquement lorsque le fonds se terminait au bout d'au moins cinq années.

Comment ces structures se distinguent-elles, ou plutôt, se distinguaient-elles jusqu'en 2010 ?

- Les **Sociétés d'Investissement de Business Angels** (SIBA) mutualisent les efforts de business angels dont les membres participent à la gestion. Les investisseurs sont souvent également membres d'un réseau de business angels associé à la SIBA. La SIBA est en fait le véhicule d'investissement des clubs de business angels organisés en « double structure » : d'un côté association 1901, et de l'autre SIBA, qui est une SA/SAS et rarement un SCR (société de capital-risque)[87]. Dans une SIBA, le comité d'investissement comprend les membres du club. Le sourcing et l'instruction des dossiers sont communs au club et à la SIBA associée. Le nombre de membres d'une SIBA est souvent limité : pratiquement, aux alentours d'une vingtaine en général et dans la limite légale de 49. Certaines associations de business angels créent plusieurs SIBA pour contourner cette limitation. Ces fonds mobilisent quelques millions d'Euros au maxi-

[87] C'est par exemple le cas d'Investessor, une structure de l'le de France qui regroupe le Club Investessor, un club de business angels, et la SIBA SIBESSOR, qui réunit une trentaine de membres de ce club de business angels.

mum. Un exemple : Start-Me-Up[88]. A noter que certaines SIBA prélèvent entre 1% et 3% de l'investissement pour couvrir leurs frais de gestion, du fait notamment de la baisse des subventions publiques de fonctionnement des associations.

- Les **holdings**, qui ne sont ni SIBA ni des fonds ISF sont des sociétés de gestion qui mutualisent la mise d'investisseurs qui ne sont pas nécessairement des business angels, ni associés à un club de business angels. Ces holdings sont fondées par des amis et antérieures à la loi TEPA.
- **Fonds ou holding ISF** : il s'agit de fonds institutionnels créés spécifiquement pour la défiscalisation ISF avec un véhicule anonyme. Les investisseurs ne s'impliquent pas dans les projets ni ne participent à leur sélection, un peu comme dans un FCPI. Il n'y a pas de limitation du nombre de membres de tels fonds, qui peuvent être de plusieurs centaines. Les fonds peuvent représenter plusieurs dizaines de millions d'Euros. L'investissement réalisé est ponctionné d'environ 5% de frais correspondant à une prime d'émission de l'action du fond. Quelques exemples : Audacia, Cap ISF, Finarea et Viveris. La tendance de ces fonds est d'investir dans des PME qui ont déjà fait la preuve de leur viabilité avec un produit, des clients et du chiffre d'affaire.
- Les « **family offices** » sont des sociétés qui gèrent les fortunes de grandes familles industrielles et sont amenées à faire des placements à risque dans des PME innovantes[89] dans le cadre de politiques de diversification.

Les douze commandements du business angel

Voici un bon petit condensé de ce qu'un business angel doit savoir avant d'investir dans une ou plusieurs startups, selon Patrick Hannedouche du blog http://www.business-angel-france.com/ :

- *Dans les projets que tu comprends tu investiras.*
- *Le business plan, comme un enfant et le Père Noël, tu ne croiras pas.*
- *Ton enthousiasme, tu modèreras. Le coup de cœur c'est bien, la prise de recul et les avis extérieurs, c'est mieux !*
- *L'équipe sur le projet tu privilégieras.*
- *La capacité de remise en cause des créateurs, tu jaugeras. (Une startup, c'est comme la vie, ça ne se passe jamais comme prévu.)*
- *Le pacte d'actionnaires, tu ne mettras pas 6 mois à négocier.*
- *L'entreprise dans laquelle tu investiras, tu ne dirigeras pas.*
- *Tes engagements vis à vis des startuppers, tu tiendras.*
- *Rapidement tu te diversifieras et ton risque tu dilueras.*
- *Comme tout entrepreneur, les gamelles, tu accepteras.*
- *Ton argent investi, dans les 5 ans, sans besoin tu seras.*
- *La totalité de ta mise, prêt à perdre, tu accepteras.*

L'entrepreneur peut s'en inspirer par effet miroir pour bien choisir son ou ses business angels ! Et aussi éviter les péchés de certains business angels, très bien répertoriés par Guilhem Bertholet dans « Business Devils : les mauvaises pratiques que l'on peut rencontrer ».

Je parlais au passé car ces véhicules d'investissement vont probablement disparaitre en 2011, sauf les Family Offices ! Après avoir prospéré deux à trois années, les SIBA, holdings ISF et holding animatrices ISF vont péricliter en 2011 du fait des dispositions nouvelles de la Loi de Finances 2011, dont certaines ont été votées par les deux assemblées mais ne faisaient pas partie du projet du gouvernement. L'une d'entre elle limite l'exonération d'ISF aux investissements dans des PME ou structures de financement ayant au moins deux salariés, ce qui n'est pas et ne peut

[88] Voir http://www.s-m-u.net. Il s'agit d'une « *structure qui a pour vocation d'investir financièrement dans des sociétés en création, ou déjà créées, et à fort potentiel, qui souhaitent ouvrir leur capital pour consolider leur structure financière. L'objectif de Start Me Up est donc, outre la réalisation de plus values financières, d'apporter aux entrepreneurs qu'elle soutient l'expérience et le réseau des membres, afin d'ajouter ces atouts à l'investissement financier. Les différentes expériences de management des membres de Start Me Up permettent à ses participations d'envisager la structuration de leur projet de développement de manière pragmatique* ». La structure rassemble des business angels situés dans la région lyonnaise.

[89] Il existe même des leveurs de fonds spécialisés pour ces « family offices ».

pas être le cas d'une SIBA ni des sociétés membres d'une holding animatrice ISF. Il semble que la Loi de Finance Rectificative 2011 votée en juillet 2011 et/ou les décrets d'application associés aient assoupli cette limitation. Il est encore trop tôt pour ne serait-ce que d'essayer de comprendre la situation au vu de l'incertitude réglementaire.

Ces dispositions visaient à injecter de la vertu dans le dispositif d'exonération fiscale, histoire d'éviter les investissements sans risques dans le solaire photovoltaïque ou les caves à vin personnelles ou les entreprises familiales mono-salariées et sans revenus. Avec un résultat probablement pas anticipé : l'effet « bombe à neutrons » qui empêche au passage un grand nombre de véhicules d'investissements utiles d'exister.

Critères de sélection des projets

Quels sont les critères de sélection des projets par les business angels ? Ce sont à peu près les mêmes que pour les VCs à ceci près que les projets sont pris plus en amont. Le « business plan » compte pas mal surtout si le business angel a une expérience dans votre secteur d'activité.

Mais comme partout, c'est la qualité de l'équipe qui comptera le plus. Son ambition est importante : il ne faut pas hésiter à projeter de l'ambition dans les projets. Les business angels regrettent souvent de voir des candidats assez timides sur le développement de leurs sociétés, notamment à l'international.

Peut-on lever des fonds avec juste une présentation et pas de code ni de prototype ?

C'est de plus en plus difficile, surtout pour les équipes de primo-entrepreneurs. Les serial-entrepreneurs qui ont déjà réussi un projet pourront tenter le coup auprès d'investisseurs qu'ils connaissent déjà. Dans le cas de primo-entrepreneurs, il leur faudra trouver le moyen de financer leur premier produit sous la forme de maquette, prototype ou beta test. C'est l'intérêt de certains financements publics de l'innovation que de permettre cela.

Term sheet et négociations

Comment se négocie la valorisation de l'entreprise lors d'un tour de financement avec des business angels ? Comment prépare-t-on le pacte d'actionnaires ?

Ces questions seront traitées dans ce qui suit et qui concerne le capital-risque, logé à peu près à la même enseigne de ces points de vue-là.

Les fonds d'entrepreneurs du web et du logiciel

De nombreux fonds d'investissement plus ou moins sectorisés ont ainsi été créés en s'appuyant sur l'incitation fiscale de la loi TEPA, ou plus simplement avec la volonté d'aider les jeunes entrepreneurs à se lancer.

Dans la sphère du numérique et de l'Internet, trois fonds se détachent du lot, de par la personnalité de leurs fondateurs, des moyens mis en œuvre ainsi que du processus associé : Kima Ventures, Jaina Capital et ISAI. Ils ont aussi la caractéristique de ne pas être motivés par les exonérations fiscales. Ces fonds sont donc bien plus pérennes que les fonds ISF sujets aux variations de la fiscalité comme nous l'avons vu précédemment.

- **Kima Ventures** est le fonds d'amorçage de Xavier Niel, le fondateur de Free / Iliad. Il est géré par Jérémie Berrebi, le fondateur de Zlio (entre autres). Les tickets d'investissement sont compris entre 75K€ et 150K€. Les dossiers sont sélectionnés selon trois critères clés : l'originalité de l'idée, la qualité de l'équipe et l'envergure internationale potentielle du projet. Avec plus de 200 participations dans des startups, et même dans d'autres secteurs comme les médias (Backshish, Le Monde, etc), Xavier Niel est probablement le business angel le plus actif de France en nombre

de startups financées. Le processus de sélection qui passe par la saisie d'un formulaire sur le site de Kima Ventures est normalement très rapide, de l'ordre de quelques semaines, un vrai défi compte tenu des centaines de dossiers reçus. Xavier Niel et Jérémie Berrebi s'appuient ensuite sur leur réseau relationnel mondial pour aider les sociétés, que ce soit pour leur trouver d'autres sources de financement comme des business angels de "prestige" internationaux, ou pour déboucher sur des partenariats business. Mais sans intervenir dans leur gestion. Ils pensent apporter plus de valeur aux sociétés investies qu'avec un "board seat". L'objectif est d'investir dans cinquante dossiers par an, et pas exclusivement en France.

- **Jaina Capital**, créé par Marc Simoncini de Meetic est un fonds de 100m€ qui investit des tickets plus élevés, aux alentours de 500K€, et exclusivement dans des startups françaises. Il est doté d'une équipe permanente de plusieurs personnes dont Michel Kubler et Marie-Christine Levet, et se focalise comme il se doit sur le numérique. Il a notamment déjà investi dans AppsFire (en commun avec Xavier Niel), dans les jeux en ligne (Winamax), dans les services mobiles MVNO (CoFiTel), dans la location en ligne (Zilok), dans Cashstore (cashback et conseil dans le commerce en ligne) et aussi dans Millemercis (listes de mariage). Marc Simoncini est donc probablement **en €** le plus grand business angel de France en devenir dans le secteur du numérique. Marc a déjà retrouvé ses mises de fonds de départ grâce à quelques belles introductions en bourse (comme avec Millemercis).

- **ISAI** [90] est un fonds créé par une belle brochette d'entrepreneurs de l'Internet français comprenant notamment Pierre Kosciusko-Morizet (PriceMinister), Ouriel Ohayon (AppsFire) et Geoffroy Roux de Bézieux (The Phone House). Il est animé par Jean-David Chamboredon (ex 3i Ventures) et Christophe Raynaud. Les tickets sont ici encore plus élevés, entre 500K€ et 1,5m€. ISAI s'est même constitué en FCPR, un véhicule lourd et institutionnel (agréé AMF) qui permet de lever des fonds au-delà de la contribution des business angels fondateurs. Le fonds est de 35m€, environ 60% provenant des entrepreneurs fondateurs et le reste d'investisseurs institutionnels comme Crédit Mutuel Arkéa, CDC Entreprises, Crédit Agricole Private Equity et XAnge Private Equity. Les projets recherchés sont dans l'Internet et le logiciel, en France ou reliés d'une manière ou d'une autre à la France, avec des modèles économiques éprouvés (faibles besoins en BFR, fortes marges brutes, coûts fixes, modèles scalables), avec un démarrage prometteur et des équipes à fort potentiel. Bref, une sélection plutôt draconienne ! ISAI s'implique dans les projets avec au minimum deux membres au board des startups investies. Les premiers investissements d'ISAI sont Covoiturage.fr (le site de covoiturage le plus utilisé en France), Instant Luxe (une place de marché de produits de luxe), Commerce Guys (qui développe et édite la version Commerce de Drupal), Evaneos (site d'organisation de voyages sur mesure en relation directe avec des agents locaux dans les pays cibles), Boticca (place de marché d'objets dans la mode) et StickyADStv (régie publicitaire vidéo en ligne).

Kima, Jaina et ISAI se suivent assez logiquement dans le cycle de financement des startups. Ce qui explique que le nombre d'investissements dans les deux derniers soit pour l'instant modeste. Plus on avance dans le cycle, moins il y a d'élus et plus les besoins financiers augmentent par startup !

[90] ISAI est l'acronyme de 'Internet Sawvy & Active Investors'.

Présenter ses perspectives financières

Chez de nombreux investisseurs, la question la plus importante d'un dossier de startup est située autour de ses perspectives financières : quel est le business model, quelle sera la croissance et la profitabilité de la société. Avec une visibilité sur 3 à 5 ans maximum.

Ceci conduit généralement les entrepreneurs à présenter des comptes d'exploitation assez fantaisistes. Ils y sont poussés par certains qui appliquent la méthode de la surévaluation des résultats, anticipant une sous-évaluation par l'investisseur. Ce jeu est assez pervers car les comptes d'exploitation et les perspectives de croissance présentés par les entrepreneurs sont souvent très irréalistes. Tel éditeur de logiciel prévoit de générer 50 millions d'Euros de chiffre d'affaire en trois ans avec un produit de niche, ce qui le placerait dans le Top 20 des éditeurs français. Telle startup Internet prévoit de générer un trafic de plusieurs millions d'utilisateur grâce à un effet viral magique. Tel site web 2.0 prévoit de générer un ARPU (average revenue per user) supérieur à celui de Google avec un modèle publicitaire. Etc.

On peut aborder ce point de deux manières : soit on se conforme au folklore du moment et l'on présente des perspectives alléchantes qui feront rêver… les rêveurs. Et attirera pas forcément les meilleurs investisseurs. Soit on cherche de la « smart money » et des investisseurs qui ont les pieds sur terre, et qui ont notamment en tête des comparatifs de marché.

Au-delà de la croissance, la profitabilité est aussi un sujet de folklore. Certains n'hésitent pas à prévoir une profitabilité du double de celle leader mondial de leur secteur. Souvent, c'est parce qu'ils ne la connaissent pas. Et aussi parce que la structure de coûts de la startup est toujours sous-évaluée. En particulier sur la R&D logicielle, qui dérive systématiquement par rapport aux plans, plans qui au demeurant sont rarement bien complets, et également dans la vente et le marketing, surtout dans les activités btob.

Il n'en reste pas moins qu'il est bon d'être ambitieux. Indiquer une perspective de taille, de marge et d'effectifs à terme de 3 à 5 ans donne une indication à l'investisseur de ce qu'il pourra tirer comme retour pour son investissement. Ce retour se mesure avec le « TRI », le taux de retour sur investissement qui est le rapport annualisé entre le cash généré à la sortie de l'investissement et la mise initiale.

La chose à éviter est de ne pas présenter de chiffres, en indiquant qu'ils sont tous « pipo ». Il faut avoir une histoire à raconter ! Un investissement peut-être intéressé par votre entreprise car il espère en tirer un gain financier. Il a besoin d'avoir une idée de son ordre de grandeur. Et vous avez besoin de vous assurer que vous avez bien ciblé les investisseurs potentiels en fonction de leurs attentes.

Comme les entrepreneurs à l'origine de ces fonds se connaissent bien, souvent depuis plus d'une dizaine d'années, et communiquent régulièrement entre eux, il ne sera pas surprenant de voir des startups financées à la queue-leu-leu voire simultanément par deux voire trois de ces équipes au gré de leur croissance.

Dans la lignée de ces fonds, on peut aussi citer le cas de **Seed4Soft**, qui se présente plus comme un club d'entrepreneurs-investisseurs qu'un fonds d'amorçage. Il cible les projets d'amorçage d'éditeurs de logiciel plutôt dans l'univers des entreprises que du grand public. Seed4Soft sera constitué d'un maximum de 20 membres, qui sont tous des professionnels de l'édition de logiciel, comme Franck Delorme, Laurent Balayre et Philippe Gluntz.

Le réseau qui comptait 13 membres au printemps 2011 prévoyait un investissement total de 1 million d'euros par an étalés sur trois à quatre projets.

Il faut citer **IT Angels**, un fonds initialement spécialisé dans les télécommunications et qui a fusionné avec Software Business Angels qui était dédié aux métiers du logiciel. Ce fonds qui est une sorte de club de business angels comprend environ 100 membres.

Il y a également **Blue Sky Capital**, un autre fonds qui rassemble une quarantaine d'entrepreneurs issus de domaines divers (logiciel, Internet, composants, juridique, finance). En date de juillet 2011, ils avaient investi dans six startups à la fois orientées grand public et entreprises (Wanajob, Supertec, Graitec, veoprint, mobispine, perigee), dans des tours dits « série A » de plusieurs centaines de milliers d'Euros réalisés généralement en co-investissement avec d'autres fonds tels que des VCs.

Les plateformes Internet pour le financement des projets

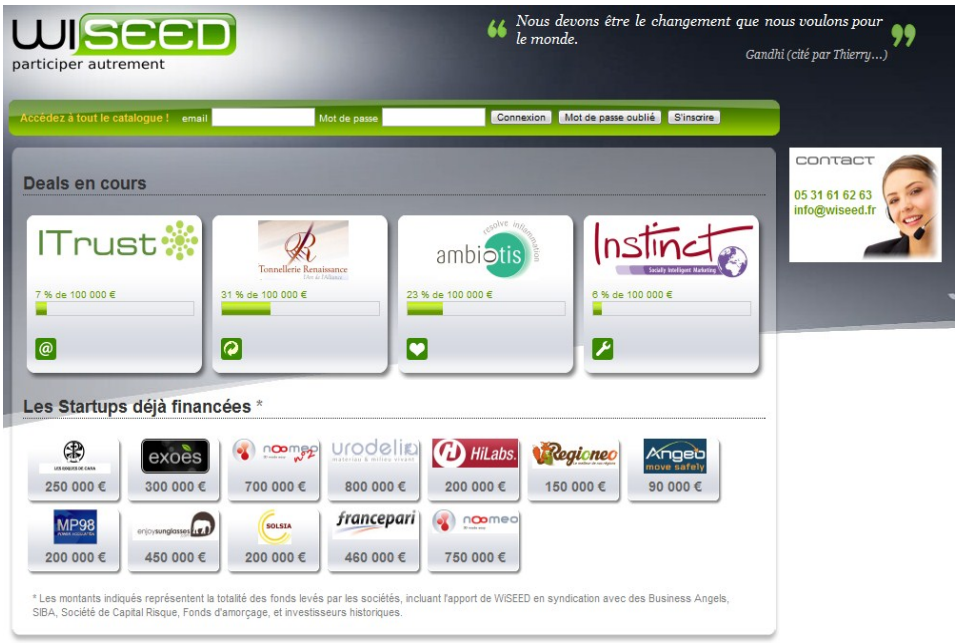
Le financement des projets peut aussi s'appuyer sur la mise en relation via Internet. On appelle cela le « p2p venture », que l'on pourrait assimiler à des « réseaux sociaux de financement ». Ces financements d'individus en nom propre peuvent intervenir en dette ou en capital. Ce sont des mécanismes adaptés au financement de l'amorçage des startups et peuvent couvrir les phases dites de « love money », voire l'étape de recherche de business angels. Ce principe est déjà appliqué dans différents secteurs d'activité : la musique (MyMajorCompany, ...), le cinéma (Touscoprod, PeopleforCinema, MotionSponsor) ou le sport. Reste à voir s'il peut réellement fonctionner dans les startups high-tech et à quelle échelle. La plupart relèvent d'une prise de participation tandis que d'autres relèvent du simple prêt, non dilutif du capital (chez FriendsClear).

Voici quelques-unes des structures sur Internet qui facilitent ainsi les rapprochements entre investisseurs privés et startups, la plupart étant elles-mêmes des startups :

- **CapAngel** (http://www.capangel.com, anciennement Koeos) propose un système équivalent au précédent à ceci près qu'il exploite les réseaux sociaux pour permettre aux entrepreneurs d'inviter leurs amis de réseaux sociaux à investir dans leur projet. Le site gère le processus complet de financement y compris les paiements en carte bleue et la mise sous séquestre des montants chez un cabinet d'avocat partenaire. Elle prélève 6% des montants levées, partagés à moitié avec 3% pour les investisseurs et 3% pour les entrepreneurs. La société est incubée chez Paritech. En juillet 2010, plus de 300 dossiers étaient proposés aux investisseurs potentiels, dont un gros tiers dans les industries du numérique.
- **FriendsClear** (http://www.friendsclear.com) est un site Internet français de prêts d'argent entre particuliers (le « P2P lending » en américain). Après avoir permis de financer plus de 600K€ de prêts entre particuliers depuis son lancement fin 2008, FriendsClear a étendu son concept aux entrepreneurs qui souhaitent emprunter pour développer leur entreprise. Plus de 100 projets professionnels à financer étaient en ligne sur le site en juillet 2010. Sous réserve de l'acceptation de votre dossier par les modérateurs, il est ensuite publié sur leur site et n'importe quel particulier pourra alors vous soutenir, le plus souvent entre 500€ et 1000€. Une fois le montant du prêt totalement financé (de 3 à 25k€), vous débloquez l'argent sous la forme d'un prêt amortissable de trois ans en général, avec un taux de 5,53%. L'avantage de ce type de financement participatif est qu'il permet à l'entrepreneur de recueillir les conseils d'investisseurs variés qui ont parfois des idées intéressantes quant à la gestion du projet, à son développement, ou au concept lui-même. Le web communautaire se met ainsi au service de la création d'entreprise par deux moyens : le financement et la « gratuité » de conseils parfois avertis. On est dans un cas très différent des précédents car un prêt n'est pas dilutif du capital de la startup. Son montant limité le contingente aux tous débuts de l'amorçage d'une startup et est du même niveau qu'un prêt d'honneur qu'un entrepreneur peut obtenir auprès des Réseaux Entreprendre et France Initiative.
- **Investigo** (http://www.investigo.fr) est une plateforme de désintermédiation du financement des projets de startups tous secteurs d'activités confondus. Elle fonctionne sur la base d'un abonnement pour les investisseurs complété de « fees » qui sont d'environ 5% des montants investis, comme pour les leveurs de fonds traditionnels « offline ». Les startups déposent sur le site un dossier et les investisseurs les identifient alors dans l'espace de sélection. S'ensuit un processus qui s'apparente à une mise aux enchères aboutissant à des offres fermes de souscription. En juillet 2010, Investigo avait réalisé dix levées de fonds pour un total de 1,3m€ répartis sur 1800 souscripteurs.
- **LoveMoney.org** (http:// http://www.love-money.org) propose également de mutualiser le financement de startups et PME via Internet, plutôt dans les étapes dites de « post-création », pour réduire le risque. L'association regroupe 400 membres, mais n'est pas très spécialisée dans les industries du numérique.

- **VentureClass** (http://ventureclass.com) est un autre site de désintermédiation entre investisseurs et entrepreneurs. Il cadre bien les entrepreneurs pour les aider à présenter efficacement leur projet. En juillet 2010, le site proposait 75 investissements dans des startups. Le service met en relation les investisseurs et les entrepreneurs et ne prélève pas de pourcentage sur les montants levés. Les services proposés sont pour l'instant gratuits tant pour les investisseurs que pour les entrepreneurs, mais la société se réserve le droit de les rendre payant un jour. Et ce jour devra bien arriver sinon VentureClass devra mettre la clé sous la porte !

- **WiSeed (**http://www.wiseed.fr**)** est une startup basée à Toulouse qui veut faire bouger les lignes du financement de l'amorçage des jeunes entreprises innovantes en s'appuyant sur le « pouvoir de la foule ». Elle a déjà permis de lever plusieurs millions d'Euros, avec plus de 1000 investisseurs internautes et un ticket moyen d'investissement aux alentours de 700€ à 900 €, compris entre 100€ et 30K€. Les dossiers de startups sont analysés et sélectionnés avant d'être proposés sur le site, en théorie en quelques semaines. La startup se propose de faire « buzzer » le dossier sur son site et sur des blogs spécialisés dans le domaine correspondant. Des chats vidéo sont proposés avec les entrepreneurs qui lèvent des fonds. La levée de fonds en ligne dure un maximum de trois mois. Le véhicule financier est une holding et se finance avec 1,5% de frais de gestion, ce qui est très raisonnable, et avec un pourcentage de la levée de fonds compris entre 5% et 10% comme tout leveur de fonds. WiSeed prévoit de financer environ une dizaine de projets par an sur des tours moyens de 300K€, qui s'échelonnent entre 100K€ et 800K€, sachant néanmoins que la part de WiSeed dans ces levées n'est pas communiquée au regard des autres investisseurs traditionnels de ces tours de financement (business angels, SIBA, VC, fonds d'amorçage).



- **Oséo Capital PME** (http://capitalpme.oseo.fr/) : ce n'est pas une startup ni un système de levée de fonds peer to peer, mais le service rendu consiste aussi à rapprocher les investisseurs et les entrepreneurs. Les investisseurs peuvent facilement créer un compte pour accéder à la base de données des startups labellisées par Oséo qui cherchent des investisseurs. Le fonctionnement est très basique, aucune transaction n'est gérée par le site, mais au moins cela ne coûte rien !

A part Oséo, les structures de désintermédiation ici présentées sont toutes petites. Le marché français n'est pas bien grand pour leur permettre de vivre décemment, tout du moins si elles se contentent des startups hightech. Si on fait le total des levées de fonds de ces structures, on doit arriver grand maximum à une fourchette de 10m€ à 20m€, ce qui est bien maigre au regard des flux d'investissement dans les startups, même au niveau de l'amorçage.

Côté startup, et en cas de financement dilutif, il faut faire attention à la structure de son actionnariat et préférer des solutions type « holding » où les micro-investisseurs sont regroupés pour ne faire qu'une tête. Cela simplifie la gouvernance de la société, notamment au niveau de ses assemblées générales.

Capital Risque

Les entreprises de capital-risque ou capital investissement constituent la principale source de financement des entreprises innovantes non cotées en France en valeur. Les VCs couvrent différentes phases du financement de l'entreprise mais il est toutefois assez rare de trouver des VCs qui investissent réellement en phase d'amorçage. Cette activité est en effet trop risquée pour eux et ne génère pas un retour financier suffisant pour financer la rémunération de permanents. C'est la raison d'être de fonds d'amorçage régionaux qui couvrent ce besoin, le plus souvent dans les premiers tours d'investissement de business angels[91].

En gros, les performances des fonds d'investissement sont meilleures dans le « later stage » que dans « l'early stage ». En dix ans, le capital risque français a généré en moyenne un rendement voisin de celui du Livret A. C'est dire qu'il ne s'agit pas d'une classe d'actifs extraordinaire. Elle est artificiellement soutenue par une fiscalité à l'entrée avantageuse au travers des exonérations d'impôt (ISF et IR) pour les FCPI, le principal véhicule d'investissement des sociétés de capital risque.

Les sociétés de capital-risque sont regroupées en France au sein de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC[92]) qui inventoriait 280 membres en novembre 2010.

Les fonds de capital risque

Les VCs gèrent des fonds de « **private equity** » qui regroupent des participations dans des entreprises non cotées en bourse. Les fonds de private equity monétisent leurs participations lors de « sorties », quand la société est vendue à un industriel ou à un autre fond, ou bien introduite en bourse (lors d'une introduction en bourse, ou « Initial Public Offering » en anglais).

Ces fonds prennent diverses formes comme les FCPR (Fonds communs de placement à risque) et les FCPI (Fonds communs de placement dans l'innovation[93]).

Les deux types de fonds se distinguent entre autres par leur statut fiscal[94], par leur composition (40% minimum d'actifs en sociétés non côté européennes pour les FCPR et 60% minimum d'actifs en sociétés innovantes françaises pour les FCPI) et par leur durée d'investissement (18 mois pour les FCPI, 2 à 3 ans pour les FCPR).

---

[91] Cap Décisif, Ile de France Capital et Scientipôle Capital sont de tels fonds qui font de l'amorçage, et sont financés en grande partie par des fonds publics (région, Caisse des Dépôts). Ils investissent des tickets compris généralement entre150K€ à 500K€.

[92] Voir leur site qui regorge de conseils utiles sur http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_accueil.htm, leur liste de capitaux risqueurs disponibles sur http://www.afic.asso.fr/Website/dynamic/Recherche.php et leur modèle de business plan téléchargeable à partir de http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_espaceentrepreneurs_preparerunplandedeveloppement.htm.

[93] Une étude commune Oséo-AFIC de novembre 2007 a fait un bilan de 10 années de FCPI : 560 sociétés financées pour un total de 1,3md€ d'investissements (2,8m€ par société), 28000 emplois créés, 4 md€ de chiffre d'affaire et seulement 10% de mortalité. 85 sociétés ont été financées par des FCPI en 2006. L'étude montre également qu'en moyenne, pour 1€ dépensé en R&D, il faut en dépenser 6€ pour les autres phases de l'innovation, à savoir essentiellement l'industrialisation et la commercialisation. 19 FCPI avaient été créés en 2006. Pendant ces dix années, Oséo-Anvar a délivré la qualification d'entreprise innovante à 1419 PME. Voir le communiqué de cette étude sur http://www.oseo.fr/a_la_une/actualites/fcpi_bilan_2007.

[94] Les FCPI donnent droit à une exonération de 25% de l'investissement dans l'impôt sur le revenu à payer pour les souscripteurs, pour la part qui ne donne pas lieu à l'exonération ISF. Cette exonération est plafonnée à 6000€ pour un couple et à 3000€ pour un célibataire. Mais il faut conserver les titres pendant au moins cinq années pour bénéficier de cette exonération.

Les grands VCs comme Axa Private Equity ou AGF Private Equity gèrent plusieurs fonds, souvent un FCPR et plusieurs FCPI[95]. Lorsqu'ils arrivent à lever suffisamment de fonds eux-mêmes chez les « Limited Partners », les grands fonds crééent un FCPI et/ou un FCPR chaque année.

Les startups éligibles à ces fonds doivent être labellisées «Entreprises Innovantes au titre des FCPI» par Oséo ou bien dédier au moins un tiers de leur chiffre d'affaire à la R&D.

Les fonds durent environ 10 ans : les deux premières années pour l'investissement, 4 à 6 ans pour la maturation des entreprises dans lesquelles les VCs réinvestissent sur un ou plusieurs tours, et 1-2 ans pour gérer la sortie. Sachant que les grands VCs gèrent plusieurs fonds en parallèle à des stades différents, tout du moins lorsque l'économie est stable. En période de récession, de nombreux VCs sont en mode "gel d'investissements" et se focalisent sur leur portefeuille existant pour financer les tours suivants d'investissement.

On classifie généralement les fonds et VCs selon trois étapes du financement des entreprises :

- Le **Capital Amorçage** qui couvre le lancement du projet. Celui-ci est généralement couvert par les business angels, quand il ne s'agit pas des financements publics. Mais certains VC investissement tout de même des tickets inférieurs à 1m€ dans cette étape de la vie des startups. C'est par exemple le cas de Truffle Venture qui investit en amorçage dans les applications mobiles.
- Le **Capital Risque** qui couvre l'industrialisation de l'offre de la startup. Qui n'a d'ailleurs de risque que le nom car les FCPI, le véhicule le plus courant des fonds de capital risque, sont garantis à 70% par Oséo ! Les tickets de financement sont compris entre 1 et 5m€.
- Le **Capital Développement** qui couvre l'expansion de la société et notamment à l'international. Sachant que dans le monde de la hightech, il est bon de planifier un développement international le plus tôt possible. C'est dans cette phase que le capital risque français et européen est particulièrement faible. Rares sont ceux qui peuvent – même à plusieurs – financer des tours de financements importants, de plus de 10m€.

Les VCs ont eu aussi à réaliser des levées de fonds pour alimenter leurs fonds ! Ils gèrent en effet ces fonds pour le compte de tiers financiers : les banques, les assurances, et pour ce qui est des USA, les fonds de pension qui allouent au capital risque une toute petite part de leurs énormes montants gérés pour alimenter les retraites par capitalisation des américains du privé comme du secteur public.

Le processus de la levée de fonds

La relation des entrepreneurs avec les VCs passe par plusieurs étapes :

- Le lancement de la **levée de fonds** qui consiste en l'échange de fonds de sociétés de capital-risque pour des parts dans le capital de la startup investie. Plusieurs VCs peuvent être impliqués dans ce que l'on appelle un « tour de table ». Le montant des fonds levés est jugé indicateur du succès potentiel de l'entreprise et de la confiance qu'elle génère chez les capitaux risqueurs. On ne joue pas à moins de 3 m€ pour être sérieux, et aussi, en raison de l'équation économique des VCs (ratio entre fonds investis et nombre de partenaires, capacité de traitement et de suivi de dossiers, taille des fonds, etc). Les VCs investissent surtout pour aider l'entreprise qui a déjà un produit éprouvé et de premiers clients à accélérer son développement. Ils se lancent bien plus rarement dans le financement de projets de R&D, sauf dans le cas particulier des biotechs où c'est monnaie courante.
- Il faut se préparer en créant les **supports de présentation** de la société. En général, un business plan papier d'un maximum de 20 pages, une présentation type Powerpoint d'un maximum de 15 slides, et éventuellement, d'une fiche de présentation rapide qui tient en une page. La présenta-

[95] En France, il y avait, à mi 2007, 29 sociétés de gestion comptant 163 FCPI.

tion[96] doit contenir : l'équipe, l'opportunité, le besoin client, la solution, le bénéfice utilisateur, le modèle économique (qui vend quoi à qui et à quel prix et comment la société devient profitable), le marché et la concurrence, la stratégie de développement, les perspectives du business à cinq ans et l'opération d'investissement proposée. On y ajoutera un planning technologique, vente/marketing et financier avec environ trois ans de perspectives. Le tout en vulgarisant sans compter sur l'expertise du lecteur dans votre domaine. Le lecteur d'un business plan chez un VC brasse des centaines projets de nature très différente tout au long de la journée. Il faut se mettre à sa place ! Ce travail de préparation ne doit pas être négligé car il conditionne la suite ! Les business plans sont rarement lus par les VCs sauf s'ils sont envoyés via des références connues. D'où l'intérêt des "introductions".

- La **présélection des dossiers** chez le VC sachant qu'ils creuseront plus facilement un projet qui leur recommandé par une connaissance commune, qui les rassurera. Un grand classique dans les affaires ! Un leveur de fonds avec un bon réseau chez les VCs peut servir à fluidifier ce processus.

- Le **pitch** du projet aux partners/associés[97]. Il s'agit de la première présentation de l'entreprise au VC. La première impression étant souvent la bonne, ou la mauvaise, il faut être en forme ! On ne pourra pas revenir facilement dessus. Certains entrepreneurs passent ainsi le plus clair de leur temps à « pitcher des VCs » pendant les deux premières années de leur entreprise. Et les VCs assistent à plusieurs centaines de pitches par an ! Cette activité peut être éventuellement en partie sous-traitée à un « leveur de fonds », dont nous reparlerons plus tard, mais uniquement dans la préparation et les répétitions, pas dans la délivrance. Il est important de pitcher les bons VCs. Ils n'accompagnent pas les mêmes catégories de startups. Certains sont orientés logiciels, d'autres plus sur Internet ou les télécommunications, d'autres encore favorisent les solutions de désintermédiation, les solutions plutôt horizontales ou plutôt verticales. En ciblant bien les VCs, on s'usera moins à faire des pitches. Dans le pitch, l'entrepreneur doit savoir écouter et réagir pendant la première réunion, ne pas être obtus, faire preuve de souplesse tout en étant assertif. Un bel exercice d'équilibrisme pour l'entrepreneur passionné par

Tous les VCs ne sont pas concernés par votre projet

Dans une levée de fonds auprès de VCs, le ciblage des VCs est primordial. Plusieurs critères de sélection clés sont à prendre en compte :

- Le secteur où le VC investit : certains sont spécialisés en logiciels d'entreprise (comme Eleai), d'autres dans l'intermédiation commerciale (comme Banexi Ventures), ou dans la santé, les cleantechs, etc.
- Le cycle de financement où il s'implique : amorçage (rare : un peu chez I-Source et chez Sofinnova), développement, LBO, retournement, etc.
- Le montant habituel des tickets qu'il investit : en dessous de 1m€, entre 1 et 5m€, au delà.
- Le mode d'investissement : en solo et exclusivité sur un projet ou au contraire, en meute sur des montants modestes, et en mode suiveur.
- Le cas où le VC a déjà investi dans une société concurrence de la votre. A éviter ! Et d'une manière générale, il faut éviter de fournir trop d'informations aux VCs dans les premiers meetings avec eux.

Après filtrage selon ces critères, on peut se retrouver avec juste une demi-douzaine de VCs concernés par son projet. L'appel à un leveur de fonds est une bonne méthode de travail pour effectuer ce ciblage, préqualifier un dossier qui met les VCs en confiance, et gagner du temps dans le processus. Mais on peut sciemment décider de présenter son projet à des VCs qui sont un peu hors cible. C'est une manière de s'entrainer et aussi de tisser un réseau personnel qui sera utile plus tard.

[96] Voir ce plan de slides, réalisé par Frédéric Baud (créateur de P2PVenture et des FundCamp en France), qui donne une première base d'un pitch pour investisseur à destination d'un business angel: http://frederic.flexrun.com/files/Comment_communiquer_via_un_Investor_Pitch.pdf.

[97] Voir http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=60 sur l'organisation du premier meeting avec un VC et de la suite.

son projet. Le VC se demandera alors : "*est-ce que je vais apprécier de travailler avec cette personne pendant plus de cinq ans, et notamment dans les situations difficiles*". La réciproque étant vraie. Il mesure la capacité de résistance avec des questions déstabilisantes. Pas pour le plaisir, mais pour valider ce point. Dans le pitch, il ne faut pas être trop technique et aller droit au but : à quoi sert votre produit ou service et pour qui, quelle valeur apporte-t-il, à quel prix, comment il se différentie par rapport à la concurrence, quel est le marché ? C'est plus un plan marketing qui est demandé qu'autre chose. Il faut se mettre dans la peau du VC qui voit passer des centaines de dossiers et n'a pas beaucoup de temps, mais a tout de même une connaissance probable de votre marché. Enfin, il ne faut pas aller seul à la présentation et à la négociation. Sous-entendu, sans leveur de fond, mais aussi/ou, avec un business angel, un coach ou un mentor expérimenté, qui même s'il sera silencieux pourra aider à débriefer. Et d'ailleurs, un bon projet est rarement préparé seul. Il faut noter qu'un premier entretien avec un VC est un peu comme un entretien d'embauche. En effet, le VC jauge avant tout l'équipe avant même l'idée. Il sait que les données prévisionnelles du plan sont illusoires et que le projet pourra « pivoter » plusieurs fois. Il doit donc d'abord faire confiance à l'équipe pour mener sa barque.

- La phase dite de « **sélection** » pendant laquelle le VC va creuser le dossier avant pour évaluer son intérêt. Cette phase est souvent réalisée par de jeunes associés du VC qui ne disposent pas forcément du recul nécessaire pour bien juger du projet. Le tri est en tout cas très sévère ! Les startups intéressantes pour le VC seront rencontrées plusieurs fois pour creuser le dossier. Seuls quelques dossiers sur une centaine passent les différentes étapes du tri au sein de chaque VC. Une décision, souvent collégiale, aboutit alors à l'étape suivante, qui n'est que le début d'une longue procédure. Mais la sélection devrait idéalement se faire dans l'autre sens. Le choix d'un ou de plusieurs VCs est déterminant sur le long terme. Il faudra travailler avec eux sur la durée, jusqu'à leur sortie du projet, qui est inéluctable. Il faut donc bien s'entendre avec vos interlocuteurs !

Décoder le feedback des VCs

- La proposition de « **term sheet** » (lettre d'intention), le document du VC qui propose les grandes lignes de ses conditions d'investissement dans la société. Il nécessite de savoir lire entre les lignes et de s'accompagner d'un bon avocat spécialiste en droit des affaires. Les « term sheets » sont pleines de chausses trappes pour les entrepreneurs qu'il faut savoir traiter[98]. Elles concernent toutes les étapes de transition de la vie de la startup : levées de fonds suivantes et ajout de nouveaux investisseurs, gestion des difficultés financières, conditions de sortie[99], no-

[98] Voir http://www.feld.com/blog/archives/term_sheet pour des explications détaillées sur les term sheets (lettres d'intention). Un guide de 54 pages sur les Lettres d'Intention est également téléchargeable sur le site de l'AFIC : http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Publications/guide_lettre_intention_200706.pdf. Il contient surtout un modèle de lettre d'intention (term sheet), un glossaire complet du capital risque, un tableau type de financement, différents scénarios d'ajustement de prix pour premier et second tour et de répartition de prix de cession.

[99] On sera attentif aux détails des term sheets non seulement avec les VCs mais avec tous les autres investisseurs : business angels, voire banques. Attention aux conditions de sortie d'investissements qui ressemblent à des prêts car elles permettent à l'investisseur de sortir lorsqu'ils le souhaitent à une valeur prédéterminée imposée aux autres actionnaires.

mination des dirigeants, etc ! Mais il faut également bien comprendre le fonctionnement des VC, leur mode de rémunération et de gestion du risque. C'est à cette étape qu'est négociée notamment la dilution dans le capital de l'investissement précédant celui du ou des VCs et de la valorisation de l'entreprise. La valorisation de la startup est un exercice de négociation délicat et souvent tendu entre les parties. Dans un monde idéal, il est préférable de lever quand on n'a pas besoin d'argent pour survivre. Le "crash test" réalisé par un investisseur potentiel consiste à calculer le rythme de dépenses (burn rate) de l'entreprise en cas d'imprévu, c'est-à-dire quand la consommation de liquidités de la trésorerie se poursuit alors que le produit n'est pas terminé ou que les commandes n'arrivent pas – ce qui est assez courant. Si le projet n'a que quelques mois de trésorerie, les VCs pourront s'en servir pour négocier la valorisation de la startup à la baisse et closer l'investissement au dernier moment. Les conditions financières vont alors baisser, notamment la valorisation et la dilution des fondateurs dans le capital. Les conditions d'investissement se font généralement sous la forme d'actions, mais il est fréquent de le voir réalisé en partie sous forme d'obligations convertibles dans le cas des SAS et SA. Celles-ci présentent l'avantage d'alimenter les fonds propres de la société en diminuant l'effet de dilution du capital. Elles sont appréciées des investisseurs car elles limitent leur risque car ce sont eux qui choisissent aux échéances prévues de convertir ou non leurs obligations en actions[100].

Faire la « due-diligence » de ses VCs

Le processus de due-diligence ne concerne pas que le VC vis à vis de la startup dans lequel il va investir. Il doit aussi intervenir dans l'autre sens. La réputation du VC doit aussi être investiguée par la startup.

Cela passe par un examen du portefeuille d'investissement du VC et par une rencontre avec les fondateurs de startups déjà financées par le VC.

On s'intéressera en particulier à l'examen des pratiques du VC lorsque les choses se passent mal : lorsque la société n'atteint pas ses objectifs, qu'elle se trouve à cours de cash, qu'elle doit être refinancée, que d'autres investisseurs doivent rentrer dans le capital. Est-ce que le VC a l'habitude de renvoyer les fondateurs des startups pour y placer des dirigeants externes ? Est-il un adepte du « coup de l'accordéon » pour réduire fortement la part des fondateurs dans le capital de la startup lors d'opérations de recapitalisation menées après que le premier tour ait été entièrement « consommé » ?

Le VC n'est sinon pas une entreprise sans visage : ce sont les gérants du fonds et ses partners qui en définissent les pratiques. Quand un VC rentre dans le capital d'une startup, c'est d'un mariage qu'il s'agit. Il faut s'imaginer travailler pendant plus de cinq années avec le VC, et notamment avec son représentant dans son conseil d'administration.

Ce processus de due diligence des VCs s'applique aussi aux Business Angels que l'on fait entrer à son capital.

- La discussion sur la **valorisation de la startup.** Plus elle est élevée, moins grande sera la dilution. Le VC comme les business angels chercheront souvent à minimiser cette valorisation, qui peut être calculée de plein de manières différentes et en s'appuyant sur un grand nombre de paramètres quantitatifs et qualitatifs[101] : le chiffre d'affaire prévisionnel, la marge prévisionnelle, la propriété intellectuelle créée (avec ou sans brevet d'ailleurs), le nombre d'utilisateurs pour un site Web, la taille du marché adressable et l'ambition associée[102], la concurrence établie ou non, la différentiation et la valeur générée chez les clients, la qualité et la taille de l'équipe fondatrice, de son board, de son advisory board, les valorisations de sociétés équivalentes ramenée au

[100] Le fonctionnement des obligations convertibles est très bien expliqué dans : « Les levées de fonds dans les start-up : Des divergences d'intérêts entre entrepreneurs et investisseurs » sur le site Envie d'Entreprendre : http://www.enviedentreprendre.com/2010/03/les-lev%C3%A9es-de-fonds-dans-les-start-up-des-divergences-dint%C3%A9r%C3%AAts-entre-entrepreneurs-et-investisseurs.html.

[101] Cf ce calcultateur http://www.caycon.com/valuation.php qu'il faut prendre au passage avec des pincettes, mais qui liste un grand nombre de ces paramètres, vu des USA.

[102] Un projet d'envergure mondiale est mieux valorisé qu'un projet purement national ou régional. La taille du marché adressable est une des explications des très fortes valorisations atteintes par les startups américaines.

nombre d'utilisateurs[103], les habitudes et l'expérience de l'investisseur, etc. Au final, c'est la loi du marché qui gouvernera cette valorisation[104] et elle dépend souvent de l'air du temps et de la maturité d'un marché[105]. L'entrepreneur devra savoir être responsable. Et à la fois ne pas trop diluer, mais aussi tenir compte du marché et ne pas rendre amers les investisseurs. C'est une négociation mais elle ne doit pas s'éterniser. Le leveur de fonds associé au processus sera d'un très bon conseil dans cette étape pour bien sentir la négociation. Il pourra y avoir plusieurs tours de financement, le premier étant appelé aux US un « A-series », le second tour un « B-series », et ensuite un « série C », bien trop rare en France. Les droits des investisseurs des A-series sont supérieurs à ceux des B-series. Notamment, les investisseurs du premier tour ont un droit d'accès préférentiel aux tours suivants pour garantir au minimum une stabilité dans le pourcentage de la société qu'ils détiendront. Entre chaque tour de financement, la valorisation de la startup a normalement augmenté car les montants investis ont normalement servi à acquérir des clients, générer du chiffre d'affaire, de la part de marché et à consolider le produit. Elle peut cependant baisser par rapport au tour précédent si l'exécution du business plan est très en retard (roadmap produit, chiffre d'affaire, rentabilité) et si la société est à cours de trésorerie.

- La phase dite de « **due diligence** » pendant laquelle le VC va faire un état des lieux de la startup complet couvrant les aspects technologiques, comptables, juridiques (notamment sur la propriété intellectuelle) et fiscaux. C'est dans cette phase là que les VCs peuvent faire appel à des experts indépendants dans chacun de ces domaines. L'entreprise peut en recommander mais c'est le VC qui a le dernier mot sur le choix. Le plus courant étant de procéder à un audit technique d'un côté et à un audit financier de l'autre. Les consultants impliqués dans ces audits ne doivent évidemment pas se trouver en situation de conflit d'intérêt et par exemple, ne pas être déjà des conseils externes de la startup. Cela va sans dire mais va mieux en le disant ! Ce due diligence peut être ensuite complété par un audit plus approfondi.
- Suite à la « term sheet » est rédigé un **pacte d'actionnaires[106]** qui régit l'évolution des statuts de la société et de la répartition de son capital et est signé entre les actionnaires existants et les nouveaux investisseurs. Un tel pacte est souvent rédigé à chaque tour de financement. Le pacte d'actionnaire définit surtout le processus de gestion de crise et aussi ce qui se passe lors de la sortie d'un associé fondateur. Le diable est dans les détails, qui ne sont pas plaisants. Il faut aligner les intérêts mais ils ne le seront jamais parfaitement. Mais un deal réussi est un deal où aucune partie ne se sent lésée. C'est l'étape lors de laquelle le VC va intégrer dans le pacte d'actionnaire tout un tas de clauses qui vont lui permettre de se protéger et de maximiser son investissement, parfois outre mesure[107] : correction de la valeur initiale d'entrée au capital, limitation des effets de la dilution, sanction des valorisations exagérées lors des précédents tours de financement, récupération en premier des fonds en cas de liquidation totale ou partielle, clauses

---

[103] Mais attention à ne pas se comparer avec n'importe qui ! Les grandes sociétés de votre secteur bénéficient d'effets de seuil qui leur donne une « prime » de valorisation. Lorsque vous démarrez, la valeur de vos utilisateurs est bien plus faible que celle des gros acteurs.

[104] Voir cette présentation « Valuing Pre-revenue Companies » de Kauffman eVenturing qui décrit les éléments de valorisation d'une startup qui ne fait pas encore de chiffre d'affaire, sur http://www.scribd.com/doc/14919386/Valuing-PreRevenue-Companies.

[105] Une valorisation sera élevée lorsque le marché est « à la hausse » et très faible dans le cas contraire. Dans ce dernier cas d'ailleurs, peu de VC vont investir dans le projet, ou alors, ce ne sont pas les meilleurs... Ce n'est pas parce qu'une startup d'un domaine donné a levé sur une valeur de 2 millions d'Euros il y a six mois que votre société récemment créée dans le même domaine peut atteindre la même valorisation. Plus il y aura de concurrents, plus la valorisation aura des chances de baisser rapidement.

[106] Voir cette description pédagogique de la notion de pacte d'actionnaire dans cet article du Journal du Net « Pacte d'actionnaires : les dessous d'un tour de table » paru en mai 2006 sur http://www.journaldunet.com/0605/060524-pacteactionnaires.shtml.

[107] Cette liste est tirée d'un inventaire de Pierre Kosciusko-Morizet dans son livre « PriceMinister, toutes les entreprises on été petites un jour ». Pages 176 et 177.

de garantie de passif, clause de répartition du prix de cession, clause de ratchet[108], poids dans le conseil d'administration.

- L'**investissement** proprement dit, qui s'accompagne de l'entrée du ou des VCs au conseil de surveillance ou d'administration de l'entreprise (selon son statut). L'associé ou partner doit jouer un rôle de conseiller au développement de l'entreprise. C'est là que l'on peut constater si un VC est bon conseiller ou pas. S'il s'investit véritablement ou pas. S'il prend corps avec le projet de l'entreprise et ses dirigeants ou bien si l'investissement n'est qu'une ligne non encore valorisée dans un portefeuille. Il y aura plus de chances que le VC s'investisse dans l'accompagnement s'il est seul au premier tour de financement de l'entreprise. Dans le cas d'un investissement de plusieurs VCs dans un tour, leur responsabilité comme leur engagement seront fort dilués, tout comme le capital ! C'est pourquoi les fonds sérieux n'investissent que dans un nombre limité de sociétés proportionnel à leur effectif, et non pas aux montants investis. Donc, un fonds important (entre 100m€ et 300m€) investira plus par société qu'un petit fonds (entre 20 et 50m€ le fond). Après l'investissement, on règle le leveur de fonds, qui est rémunéré avec un variable, proportionnel aux fonds levés, et éventuellement un fixe. Notons aussi qu'une levée génère des frais significatifs (avocats, due diligence) qui sont tous supportés par l'entreprise. Une levée de 2m€ va générer environ 120K€ de coûts divers.

Quelques signes indicateurs d'un bon ou mauvais projet pour un investisseur

Domaine	Signes positifs	Signes négatifs
Equipe	• Leader du projet identifié • Equipe expérimentée • Equipe et/ou board internationaux • Complémentarité entre fondateurs • Board avec personnes expérimentées • Accompagnée d'un leveur de fonds	• Créateur sans équipe • Equipe jeune et pas accompagnée de personnes expérimentées « cautions » • Pas de leader clair du projet et parts égales dans le capital des fondateurs • Manque d'écoute
Finance	• A réussi à lever auprès de business angels de quoi tenir plus de 6 mois • Prise en compte des ratios qui évoluent dans le temps	• Cash pour moins de 4 mois au rythme en cours • Business angels avec plus de 30%-50% du capital de la startup
Présentation	• Succincte et percutante (BP et slides) • Capacité à présenter le projet sans slides	• Très lourde et trop longue • Difficulté à comprendre de quoi il s'agit (service, logiciel, …), même à la fin de la présentation
Business plan	• Monétisation du projet claire et rapide • Bonne connaissance de la concurrence, de manière extensive et aussi prospective, et avec une différentiation claire • Cohérence du calibrage quantitatif et financier d'ensemble • Stratégie marketing et vente avec des choix clairs	• Monétisation incertaine • Pas de concurrence du tout => pas de marché • Incohérences quantitatives (revenu, coûts, comparables dans l'industrie) • Plan marketing et vente « catalogue » avec tout ce qu'il est possible de faire, ou au contraire, rien du tout (« buzz marketing »).
Clients	• Segmentation claire et bien quantifiée	• Pas de segmentation claire
Produit	• Résout un problème bien identifié des clients ciblés • Démontrable, concret	• Encore trop au stade de recherche • Complexe à mettre en œuvre • Produit trop « nice to have »

Olivier Ezratty, Mai 2008

[108] Qui augmente le nombre d'actions du VC au prochain tour de table lorsque la valorisation de la société est en baisse entre deux tours parce que l'objectif de chiffre d'affaire n'a pas été atteint.

- Le **closing et la signature** ont lieu généralement chez l'avocat d'affaire de l'entrepreneur. Il y réuni tous les investisseurs existants et nouveaux pour le tour en question. Le pacte d'actionnaire est signé par toutes les parties. Une nouvelle technique de brochage évite maintenant de parapher toutes les pages du pacte ! Petit symbole : éviter le champagne "Ruinart" pour célébrer l'événement avec ses VCs ! Après la signature ont lieu tout un tas de formalités comme la souscription d'assurances diverses.

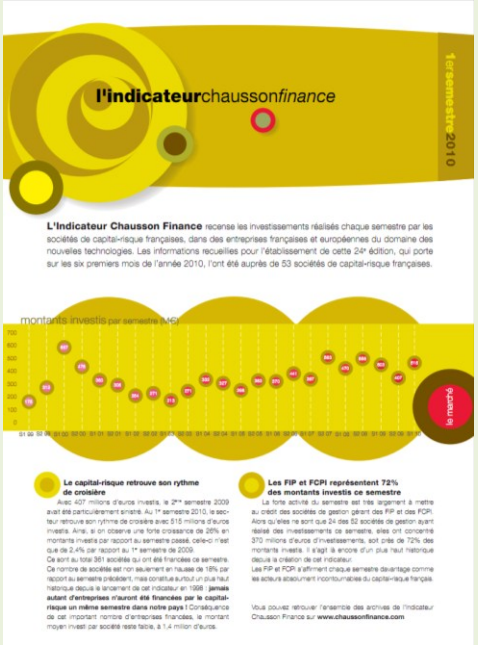
- Les **conseils d'administration ou de surveillance** auxquels participent les représentants des investisseurs. Ces conseils ont un pouvoir certain, notamment celui de nommer les dirigeants de l'entreprise. Ainsi, il n'est pas rare de voir les fondateurs remplacés par des managers plus expérimentés sélectionnés par les investisseurs. C'est le cas si les fondateurs n'arrivent pas à faire décoller ou grandir la société, et en particulier lorsqu'ils ont un profil trop technique et pas assez business ou orienté management. On préfèrera un nombre impair de membres du conseil d'administration, pour des votes clairs. Et on complètera si possible son conseil d'administration avec un ou deux administrateurs indépendants qui ne sont ni dans la société ni des investisseurs. Pendant cette phase de cohabitation avec les investisseurs, l'entrepreneur devra savoir être honnête et transparent. Les mauvaises nouvelles comme les bonnes doivent circuler vite. Il faut savoir assumer les échecs et les discuter. Mais ne pas pour autant baisser trop vite les bras et laisser la société en plan par découragement. L'entrepreneur s'adapte à la réalité et ne l'évacue pas.

- Et les phases suivantes : **augmentation de capital** avec apport complémentaire (second tour, troisième tour) du VC ou d'autres VCs.

- Et puis la fameuse « **sortie** » qui conditionne la réalisation de l'investissement pour les investisseurs. En général, les VCs souhaitent « sortir » avant l'entrepreneur. Notamment parce que leur fonds a une durée de vie limitée. Mais les exit ne veulent pas dire que la société va être intégrée dans une autre. Il y a bien entendu le cas le plus recherché et de plus en plus rare, celui de l'introduction en bourse, qui permet de monétiser les actions de l'entreprise et d'attirer des capitaux pour permettre son développement. Il y a aussi tout simplement la revente des parts des VCs à d'autres fonds. Certains fonds financiers rachètent ainsi des parts d'entreprises arrivées à un stade de maturité, assurant un investissement moins risqué.

L'indicateur de Chausson Finance

Le leveur de fonds Chausson Finance publie sur son site web un indicateur semestriel des activités de levées de fonds en France auprès de sociétés de capital risque.



L'indicateur permet notamment d'identifier les principales sociétés de capital risque en montants financés, les dans le temps évolutions du financement des startups, le positionnement du financement dans le cycle de vie des startups, et les secteurs d'activité privilégiés. Même si l'indicateur ne reflète pas forcément l'intégralité de l'activité du capital risque en France (il manque certains fonds étrangers), il donne tout de même une image intéressante du paysage du capital risue en France.

L'indicateur de Chausson Finance est à compléter avec les statistiques publiées par l'Association Française des Investisseurs en Capital et réalisées par le cabinet Grant Thornton. Elles sont plus exhaustives mais ne rentrent pas dans les mêmes détails que l'indicateur de Chausson Finance.

Après le financement, le partner du VC qui a géré l'investissement devient généralement membre du conseil d'administration de la startup. Et il peut y jouer un rôle plus ou moins actif pour conseiller l'entreprise et orienter les décisions stratégiques.

Critères de sélection des projets

Dans leur sélection de projets, les VCs sont sensibles aux facteurs suivants : qualité et expérience de l'équipe de management, qualité du business plan – et en particulier de la rencontre entre une solution et un véritable besoin de marché - et existence d'un bon produit avec ses premiers clients, et enfin, les solutions d'exit strategy à terme de 2 ans (Internet) à 5 voire 10 ans maximum (durée qui dépend de la durée des fonds gérés). L'exit est soit une introduction en bourse soit une fusion/acquisition par un grand groupe. L'exit est un divorce à l'amiable prévu dans le contrat de mariage ! Il ne doit donc pas constituer une surprise pour le dirigeant, sauf si cette sortie est prématurée par rapport aux plans habituels (3 à 5 ans après la création de la société).

	Etape	Commentaires
En amont des VCs	Stratégie	• Travail à faire avec des tiers comme un leveur de fonds et/ou un advisory board
	Finance	• Prévisions de vente ambitieuses et réalistes • Plan de financement et de trésorerie • Plan de cash flow
	BP / exec sum	• Création du business plan complet • Création des supports de présentation (PPT) • Création d'un exec summary d'une page
	Prémarketing	• Activation du réseau • Ciblage des VCs (avec le leveur fonds) • Envoi des dossiers, si possible via référents • Choix d'un (bon) avocat d'affaires
Avec les VCs	Rendez-vous	• En deux temps
	Due diligence	• Evaluation interne du projet, éventuellement via des consultants externes
	Term sheet	• Envoi à la startup d'un proposition d'investissement
	Audits	• Notamment technologiques, financiers et sur la propriété intellectuelle
	Négociation	• Peut durer longtemps • Finalisation du pacte d'actionnaires
	Comité de sélection	• Hors présence startup, le partner en charge du dossier présente la société au comité qui doit valider la suite des événements
	Closing	• Signature du pacte d'actionnaire • Tous les investisseurs concernés doivent être présents
	Réception des fonds	• Chèque à encaisser à la banque !
Après	Règlement du leveur de fonds	• S'il y a lieu, souvent entre 5% et 7% des fonds levés + éventuel fixed fee

Olivier Ezratty, Août 2009

Les VCs filtrent beaucoup de dossiers pour en sélectionner très peu. Les sociétés de capital risque ont des portefeuilles de quelques dizaines de société. Les principaux VCs mettent entre 1m€ et 5m€ par société[109]. Ils prévoient souvent d'investir sur au moins deux tours de financement. De nombreux fonds, notamment les « petits et moyens fonds » ont tendance à investir à plusieurs sur une startup pour minimiser le risque. D'où un phénomène de suivisme. Tel entrepreneur entendra souvent un fonds dire « j'y vais si untel y va ». Les grand fonds chercheront au contraire à être seuls sur les pépites où ils auront décidé d'investir.

Relation entre entrepreneur et VCs

Les relations entre entrepreneurs et VCs sont variables. Il est difficile d'entretenir une symbiose parfaite entre VCs et dirigeants de startups. Les dirigeants ne disent en effet pas tout aux VCs. La communication des dirigeants destinée aux VCs a tendance à devenir « marketing ». Il est difficile de leur transmettre les mauvaises nouvelles, surtout évidemment avant de conclure un investissement. Il est donc critique d'établir avec eux une bonne relation de confiance car l'investissement du VC dans une startup est un mariage, certes à durée déterminée car limitée par la vie du fonds et l'exigence de « sortie » de l'investisseur.

	Business Angel	Capital Risqueur (VC)
Timing de l'entrée dans le capital	• Amorçage	• Développement • Plus rarement en « véritable » amorçage
Montants investis	• Entre 5K€ et 100K€ chacun, et entre 150K€ et 500K€ par tour.	• Au-delà de 500K€. Le plus souvent entre 1 et 5M€ par tour.
Process de sélection des startups	• Relationnel direct • Réseaux de business angels avec leurs comités de sélection • Analyse relativement rapide des dossiers	• Relationnel direct, participation aux événements entrepreneurs, veille marché • *Due diligence* formel avec analyse technologique, marché, financière et de propriété intellectuelle • Comité de sélection et d'investissement
Critères de sélection des projets	• Equipe • Projet et business plan • Position concurrentielle • Time to market • Domaine de connaissance du BA	• Equipe • Projet, business plan • Position concurrentielle • Time to market • Domaine d'investissement du VC
Véhicule financier d'investissement	• Investissement personnel • Fonds d'investissement de réseaux de business angels	• Fonds d'investissement, le plus souvent, des FCPI et FCPR
Accompagnement de la startup	• Possibilité d'être membre du conseil d'administration pour les Business Angels les plus importants et apportant le plus de valeur ajoutée dans le business • Réseau professionnel	• Membre du conseil d'administration de la startup • Suivi stratégique et financier • Aide à la préparation des tours de financement suivants
Mode de sortie	• Introduction en bourse • Sortie industrielle • Dividendes	• Introduction en bourse • Sortie industrielle
Timing de la sortie	• Plus souple qu'avec les VCs, très peu de contraintes.	• Conditionné par l'échéance du fond d'investissement, environ 5 à 7 ans maximum selon le timing de l'investissement par rapport à celui de la création du fond

Olivier Ezratty, Septembre 2008

[109] Voir à ce sujet le blog de Pascal Mercier – à l'époque chez Aélios Finance -, une société qui aide les start-ups à lever des fonds, sur http://pascal.blogs.com/venture/capital_risque/index.html (« Levée de fonds : pourquoi les VCs ne peuvent pas investir des petits montants ? »).

Du côté de l'accompagnement des startups, les VCs ont quelques besoins qui méritent d'être signalés. Ils recherchent:

- Des experts pour faire des « due diligence » de dossiers. Ce sont des audits financiers, techniques, juridique qu'ils ne peuvent pas toujours mener en interne.
- Des participants aux conseils d'administration qui apporteront du crédit à l'entreprise financée. Ces participants seront des partenaires du VCs ou de grands noms de l'industrie. Mais les VCs seront très prudents dans la constitution des boards pour éviter des éléments externes indésirables par rapport à leur stratégie. Parfois, ils recherchent des « hommes de réseau » de l'industrie de la startup qui pourra l'aider à trouver partenaires et clients.
- Des managers opérationnels pour les entreprises financées, qu'ils préfèreront à des conseils externes. Avec la variante des « company doctors », managers de transition pour redresser des startups qui ne se portent pas bien et nuisent à la rentabilité globale d'un fond.

Rémunération des VCs

Un fonds de capital-risque se rémunère d'abord en prélevant des frais de gestion annuels sur le total des fonds gérés. Il se situe aux alentours de 1,5% à 3% selon les fonds. Ces frais de gestion couvrent le fonctionnement de la structure comme pour toute entreprise : locaux, charges, salaires et charges sociales. Cette rémunération n'est pas conditionnée par la performance du fond. Mais elle conditionne la plus-value des investissements qu'il faudra réaliser pour que le rendement du fonds ssoit positif. Elle doit être de 33% au minimum sur les investissements réalisés, sur une période de 10 ans.

Ensuite, les Partners du fonds sont rémunérés par la performance du fonds sous la forme d'un « carried interest », une fois qu'il est clôturé. La performance d'un fonds va générer une plus-value par rapport aux sommes investies (qui se sont retrouvées dans le capital des startups, éventuellement pas encore investies dans des startups, ou bien dépensées en frais de gestion). Le carried sera situé aux alentours de 20% de la plus-value. Il est supérieur pour les gros fonds qui ont un bon historique de sorties. Donc, plutôt aux USA. Ce carried sera ensuite distribué aux partners du VC, et pas forcément à parts égales. Ces parts dépendent de la manière dont chaque partner est entré dans le fonds et de son parcours. En effet, les partners d'un fonds ont généralement investi eux-mêmes dedans, souvent de manière très minoritaire. Les salariés du VC qui ne sont pas partners ne touchent rien du carried.

Avant le « carried » peut intervenir le « hurdle »[110], c'est-à-dire une première tranche de rendement du fonds (par exemple 8%) qui sera allouée à tous les investisseurs en fonction des parts qu'ils ont dans le fond. C'est le reste de la plus-value qui donne alors lieu à une répartition de 20% (le carried) aux partners du fonds et le reste aux investisseurs en fonction de leur part dans le fond. Les partners auront ainsi un « carried » que si les investissements du fonds atteignent une performance d'au moins 44% (pour un calcul sur 10 ans). En moyenne…

Ce que l'on dit des VCs…

Les VCs gèrent une grosse partie des fonds investis dans les startups et sont le point de passage obligé des entreprises qui ont des besoins significatifs pour se développer rapidement. Quelques caractéristiques en font en France une profession à la fois indispensable mais aussi décriée[111] :

---

[110] Tout ceci est bien expliqué dans cette présentation « Venture Capital Fund Carried Interests – Background and issues» du cabinet d'avocats Wilson Sonsini Goodrich & Rosati : http://www.wsgr.com/PDFSearch/1352819.pdf. La présentation date de 2001 mais reste valable. Une autre présentation vaut le détour : « Fundraisin » de Rodrigo Sepulveda-Schulz, disponible sur : http://www.slideshare.net/rodrigo1971/fundraising-6777166.

[111] La profession est décrée à l'échelle européenne. Cf cet article de Fred Destin publié en juillet 2011 sur le besoin d'une révolution dans le secteur des VCs qui force le trait sur ses travers. http://eu.techcrunch.com/2011/07/18/destin-european-vc-needs-revolution-not-evolution.

- Les VCs **investissent peu en phase d'amorçage**, surtout comparativement aux USA. Les principaux fonds d'amorçage sont les fonds régionaux comme IDF Capital, Cap Décisif ou Scientipôle Capital, et qui se positionnent sur des tickets à hauteur de 100K€ à 300K€. La faiblesse du capital risque d'amorçage est une des grosses lacunes de l'accompagnement de l'innovation en France, mais les entrepreneurs s'en plaignent également dans les autres pays. Les VCs préfèrent investir à moindre risque sur des entreprises de forte croissance ayant déjà démarré leur activité et avec un produit déjà développé. Soit des taux de croissance considérés par certains entrepreneurs comme insoutenables, supérieurs à 50% voire 100% par an sur trois ans. Les entreprises prévoyant des taux de croissance plus modestes doivent faire appel à d'autres sources de financement plus traditionnelles (business angels, autofinancement). De plus, les VCs ont des ressources humaines limitées qui ne peuvent se disperser sur une pléthore de petits projets représentant des investissements morcelés. Ils préfèrent donc se focaliser sur un nombre réduit de projets avec des investissements conséquents. L'amorçage est finalement mieux pris en compte par le biais des aides publiques, même si ces dernières sont perfectibles. En se débrouillant bien, une startup peu récupérer jusqu'à 500K€ sous forme de subventions et surtout de prêts, soit un bon capital d'amorçage, et sans diluer son capital ! A ceci près que nombre de ces financements publics sont toutefois conditionnés par les fonds propres de l'entreprise, donc par ce qu'elle a pu lever dans le secteur privé.
- Sur 10 projets investis par un VC, 5 vont mourir, 4 vont survivre mais sans performance particulière et un fera le "TRI", le fameux Taux de Retour sur Investissement. Petit parallèle personnel : **à avoir un "bon projet" n'est pas suffisant pour être sélectionné par un VC**. Il faut avoir le meilleur projet parmi ceux que le VC a sous la main à un moment donné. Par analogie, c'est plus un concours d'entrée dans une très grande école (Polytechnique, Normale Sup, ENA) qu'une simple entrée à l'université sur dossier : les VC français financent un maximum de 300 nouveaux projets par an sur des milliers de candidats ! Il faut donc viser la meilleure place car le VC cherche le meilleur jockey. La qualité de l'équipe, sa vision, l'anticipation, son entrain, sont les critères numéro un du choix des projets par les investisseurs. Devant le projet lui-même, même si sa nature doit correspondre à la politique d'investissement des VCs. En gros, ils choisissent le jockey avant le cheval !
- Trop peu de VCs ont une **expérience d'entrepreneurs**, tout du moins en dessous du niveau « Partner ». Leur profil est encore trop souvent d'origine financière. Ils ne prennent pas beaucoup de risques eux-mêmes sauf s'ils gèrent leur propre argent, ce qui est rare. Ils gèrent l'argent d'autres institutions financières, pas le leur. Et ils vivent à la fois en prélevant un pourcentage sur ces fonds, indépendamment de leur rentabilité, et ensuite, sur les (bonnes) sorties. La performance des entreprises dans lesquelles ils ont investi reste tout de même un facteur de motivation pour les VCs.
- Sur les 300 et quelques VC français on trouve à la fois des équipes très compétentes et expérimentées, et des équipes moins solides qui n'ont pas une masse critique de compétences. Le **pédigrée des fondateurs du fond**, son portefeuille d'investissement et l'historique des sorties sont des facteurs déterminants de la qualité d'un VC. Même si l'entrepreneur n'a pas l'impression d'avoir le choix, il est préférable de choisir un VC qui a une bonne réputation sur le marché, tant au niveau de son TRI que de l'accompagnement des startups et de sa valeur ajoutée dans les boards.
- Le risque des VCs est dilué par un **processus de sélection des startups consensuel**, basé souvent sur un vote à l'unanimité. Ils peuvent avoir tendance à trop facilement suivre les effets de mode du moment sans trop se préoccuper de phénomènes de saturations dans les marchés à tendance. C'est par exemple valable dans le secteur de la mobilité, comme ce fut le cas de l'Internet en 1999-2000 et pour le Web 2.0 entre 2005 et 2007. Certains ont peur des nouveaux marchés où il n'y a pas de concurrents ayant créé une base de notoriété pour le besoin et la caté-

gorie de l'offre. Mais certains VCs sont aussi à l'affut de nouvelles tendances. Question de personnalité et d'expérience personnelle !

- Une **orientation à l'international** parfois insuffisante avec peu de capacité et surtout de volonté à aider à investir à vendre à l'étranger et en particulier aux USA. Etre financé par une branche française d'un VC européen ou américain peut donc être un plus pour internationaliser rapidement son activité. Sans compter l'approche plus radicale que pas mal de français choisissent consistant à prendre sa valise pour San Francisco, Boston ou New York et non seulement y chercher des financements mais également y installer le siège de la société, quitte à conserver la R&D en France. Il faut évidemment avoir le cœur bien accroché pour entreprendre de telles démarches et surtout être bien accompagné. Notamment par des français implantés sur place tels que Jeff Clavier, sis dans la Silicon Valley, qui y gère maintenant son propre fonds d'amorçage[112], SoftTech.
- Les VCs préfèrent les **managers expérimentés** et encore plus les « serial entrepreneurs ». C'est le retour de bâton de l'éclatement de la (première) bulle Internet. Pour une startup créée par de jeunes entrepreneurs, il est donc critique de compléter l'équipe dirigeante par un ou plusieurs managers et entrepreneurs expérimentés, ou au moins d'en incorporer dans le board ou un Advisory Board.
- Il faut faire attention à **ne pas lever trop d'argent**, ou tout du moins à ne pas le dépenser trop rapidement. Trop de moyens financiers peuvent tuer une startup en l'amenant à devenir dispendieuse et pas assez créative. Avoir moins de moyens financiers génère souvent une plus grande créativité. Comme dans les grandes entreprises, on peut être amené à résoudre des problèmes tels que la mévente d'un produit en injectant trop d'argent et de moyens sur le problème sans réfléchir assez aux causes exactes du problème. Lever des montants trop élevés créé aussi beaucoup d'attentes de la part des investisseurs pressés par le temps. Cela peut générer une croissance et des embauches trop rapides que la structure n'arrive plus à suivre convenablement. Heureusement, les investisseurs ont aussi gagné en maturité et savent qu'il faut utiliser les moyens financiers avec discernement.
- Il existe peu de **liens structurels entre les VCs et les grands groupes industriels**, surtout étrangers comme Microsoft ou Cisco (sauf quand ces fonds émanent de grands groupes comme Innovacom et France Télécom). Ceci a changé avec la création d'une équipe de suivi des VCs et des startups chez Microsoft France en 2005 et le lancement du programme IDEES, qui a été suivi de programmes plus ou moins équivalents chez de nombreux acteurs français, notamment dans les télécoms. De nombreux industriels ont emboité le pas et sont cités plus loin dans ce document. Il existe un besoin de plus de contacts pour le positionnement et apport d'idées de sorties adaptées aux besoins des grands groupes. Les stratégies de sorties vis-à-vis de groupes américains sont à double tranchant : ce sont des sorties, mais elles peuvent être trop rapides. Les entreprises comme Microsoft font ainsi souvent l'acquisition de startups très tôt dans leur cycle de développement et les achètent pour « pas cher », moins de $50m en général, et à hauteur d'environ $1m par personne quand la startup en est encore au stade de la R&D et avec pas ou peu de clients.

En conclusion, nous avons affaire avec les VCs à des acteurs stratégiques et incontournables du financement de la croissance et de l'innovation en France. Et il faut savoir bien gérer à la fois le temps passé avec eux et leur temps à eux, et en faire de véritables partenaires prenant corps avec la stratégie de l'entreprise. Il faut aussi savoir les impliquer au bon moment, et pas trop tôt dans le démarrage de l'entreprise, au moment où il vaut mieux récupérer des aides publiques et du financement de business angels.

---

[112] Voir son blog ici : http://blog.softtechvc.com/.

Plan d'investissement fictif de startup en deux tours BA + VC

Exemple fictif de plan d'investissement pour une startup financée par ses fondateurs, leur famille, puis par des business angels puis par deux VCs

Ce plan n'intègre pas les notions de BSA et de BSPCE qui peuvent concerner des contributeurs externes (avocats, conseils, etc) et des managers et salariés non fondateurs. Il n'intègre pas non plus de troisième tour complémentaire avec des VCs, probablement nécessaire si le développement de la société exige un fort investissement à l'international.

	Création de la société			**Premier tour** : business angels				**Second tour** : VCs				**Sortie industrielle (acquisition)**			
	Montant investi	Nombre d'actions	% capital	Montant investi	Nouveaux titres	Nombre d'actions	% capital	Montant investi	Nouveaux titres	Nombre d'actions	% capital	Montant réalisable	Multiple de rendement	Nombre d'actions	% capital
Fondateur 1	26 000 €	26 000	51,0%			26 000	40,1%			26 000	26,0%	10 410 410 €	400	26 000	26,0%
Fondateur 2	12 000 €	12 000	23,5%			12 000	18,5%			12 000	12,0%	4 804 805 €	400	12 000	12,0%
Fondateur 3	8 000 €	8 000	15,7%			8 000	12,3%			8 000	8,0%	3 203 203 €	400	8 000	8,0%
Famille	5 000 €	5 000	9,8%			5 000	7,7%			5 000	5,0%	2 002 002 €	400	5 000	5,0%
Business Angel 1				90000	5 000	5 000	7,7%			5 000	5,0%	2 002 002 €	22,2	5 000	5,0%
Business Angel 2				54000	3 000	3 000	4,6%			3 000	3,0%	1 201 201 €	22,2	3 000	3,0%
Business Angel 3				45000	2 500	2 500	3,9%			2 500	2,5%	1 001 001 €	22,2	2 500	2,5%
Business Angel 5				36000	2 000	2 000	3,1%			2 000	2,0%	800 801 €	22,2	2 000	2,0%
Business Angel 5				25200	1 400	1 400	2,2%			1 400	1,4%	560 561 €	22,2	1 400	1,4%
VC 1								1060000	20 000	20 000	20,0%	8 008 008 €	7,6	20 000	20,0%
VC 2								795000	15 000	15 000	15,0%	6 006 006 €	7,6	15 000	15,0%
Total actions		51 000	100,0%		13 900	64 900	100,0%		35 000	99 900	100,0%			99 900	100,0%
Valeur nominale action	1 €			1 €				1 €				1 €			
Prime d'émission action	- €			17 €				52 €							
Valeur de l'action	**1 €**			**18 €**				**53 €**				**400 €**			
Capital social	**51 000 €**			**64 900 €**				**99 900 €**							
Valorisation pre-money	- €			918 000 €				3 439 700 €							
Investissement du tour	51 000 €			250 200 €				1 855 000 €							
Valorisation post-money	**51 000 €**			**1 168 200 €**				**5 294 700 €**				**40 000 000 €**			
Dilution du tour			9,8%				21,4%				35,0%				
Dilution totale des fondateurs			9,8%				29,1%				54,0%				

Cette startup a été créée avec un apport de capital de 46K€ des fondateurs plus 5K€ de leur famille. Sa trésorerie a été ensuite alimentée par des prêts d'honneur et autres prêts ou aides n'intervenant pas dans la structure du capital.

Ensuite, un premier tour de financement de 250K€ provenant de business angels a valorisé la société à 1,17M€ post-money.

Enfin, un second tour avec des VCs a permis d'apporter 1,85m€ de financement pour une valorisation post-money de la société de 5,2m€.

A l'issue de ces tours de financement, la dilution des fondateurs est de 54%. Un scénario de sortie industrielle à 40m€ génère un multiple de rendement de 7,6 pour les VCs. Un niveau élevé nécessaire pour couvrir les pertes sur les autres investissements !

Le G-Score, un autre outil d'évaluation des startups

La société de conseil américaine Guidewire Group a créé un outil d'évaluation de startups qui a le mérite d'être simple et permet de rapidement se faire une idée de la viabilité d'un projet : le G-score.

En répondant aux questions ci-dessous et en additionnant les points, on peut se faire une idée de la force d'un projet. On y retrouve les basiques habituels : est-ce que la startup traite un besoin clair, est-ce qu'il y a un marché avec de la place pour un nouvel entrant, est-ce que le produit est là, est-ce que l'équipe est prête et il y-a-t-il un business model ?

Certains diront évidemment que des succès légendaires comme Google n'auraient pas amassé beaucoup de points en 1998. Certainement, mais ils avaient probablement plus de points que ceux qu'ils avaient en face d'eux et sur un marché qu'ils ont contribué à monétiser par l'intelligence de leur modèle (les AdWords).

Overall Concept	**Does the company address a clear and large market need with an innovative solution?** 4 Compelling concept addresses large unmet need; potentially disruptive to current market leader(s). 3 Concept addresses clear need in market with no dominant competitors. 2 Concept addresses market need currently served by a number of strong competitors. 1 Concept doesn't address strong need in market served by other competitors.
Market Opportunity	**Is the market size/opportunity big enough to make this a compelling business?** 4 Significant global market with no dominant competitor. 3 Large global market with strong competitors, but no clear leader. 2 Lodest market, primarily domestic, strong established competitors. 1 Small total addressable market; many dominant players.
Competitive Landscape	**What are the competitive risks? Does the company have compelling differentiation and/or barriers to entry?** 4 No single dominant competitor, and solution is clearly differentiated and/or disruptive. 3 Multiple competitors but no dominant player; solution is differentiated vs. competitors. 2 Many strong competitors and solution is not clearly differentiated. 1 Many dominant players and incumbent competitor "owns" consumers. Solution is not well differentiated.
Product Execution	**How complete is product development? How strong is the product/market fit?** 4 Product complete and in use by target customers/users. Strong product/market fit: users love the product. 3 Product is in beta test w/ early customer feedback, adoption, modest product/market fit: users enjoy the product. 2 Product is alpha/prototype, not ready for market exposure, nominal product/market fit: users interested. 1 Product is concept and/or first prototype only.
Business Execution	**Is the go-to-market strategy clear, being executed and demonstrating traction?** 4 Established operations, key staffing & partners/distribution; strong & accelerating traction. 3 Corporate frameworks & staffing in place; building partner and customer network, strong OR accelerating traction. 2 Company incorporated, first key hires made, limited traction. 1 Founders have not incorporated company, limited traction.
Team	**Does the team have the right experience, talents and perspective for this business?** 4 Complete management team with relevant experience for market opportunity. 3 Management team near-complete, strong experience in market segment. 2 Founder(s) knows market & has credibility, missing key team members/skills. 1 Founder lacks critical skills, missing key players for technology &/or business execution.
Business Model	**Will it work in today's market?** 4 Clear, proven revenue model & customer acquisition model with metrics to demonstrate working model. 3 Business model determined, revenue OR customer acquisition model proven. 2 Business model vague, revenue concepts not tested. 1 No clear path to revenue.

J'ai eu l'occasion de tester cette grille lors d'un petit concours de startups organisé par l'équipe Bizspark de Microsoft France. Il y avait huit candidats présentant leurs projets pendant six minutes lors des TechDays de février 2010 et il fallait identifier les trois meilleurs projets. La grille a été utilisée par six membres du jury et a bien fait ressortir les trois meilleurs projets que l'intuition aurait aussi permis de désigner. Ce qui ne veut pas dire que les autres échoueront. Les circonstances, la force des réseaux et la chance jouent aussi un grand rôle dans le succès d'une startup, et cela, aucun jury ne peut vraiment l'apprécier rapidement. Au-delà de l'évaluation de la bonne bouille des porteurs !

Faut-il se méfier des FCPI ?

Un groupe d'auteurs anonymes a lancé une petite bombe en février 2009 sous la forme d'un petit essai pamphlétaire sur le fonctionnement des FCPI : " FCPI : Financiers Complaisants, Pratiques Inavouables ". Edité au format papier à compte d'auteur à quelques milliers d'exemplaires, il est également téléchargeable à partir de http://www.fcpi-pratique.com.

L'essai dénonce des pratiques douteuses de certains FCPI qui sont assez connues. En gros : la prise de contrôle de la société financée, l'éviction des dirigeants, et le pillage de la propriété intellectuelle par divers experts ou membres de comité de sélection qui travaillent dans des groupes industriels concurrents. Tout y passe. Les sociétés et fonds ne sont cependant pas citées dans le livre.

Ce qui est dénoncé ne concerne à vrai dire pas seulement les FCPI, mais les relations entre investisseurs et startups en général. Le FCPI est un véhicule d'investissement particulier à la France, surtout dans les avantages fiscaux qu'il procure aux investisseurs. On trouve de telles pratiques dans tous les pays du monde.

Les cas décrits sont extrêmes et se retrouvent fréquemment avec des créateurs d'entreprises de profil très technologiques qui se font déposséder progressivement de leur idée qu'ils ont du mal à faire réussir par eux-mêmes. Ils peuvent rapidement perdre le contrôle de leur société, et notamment sa direction. A la fin, ils se sentent dépossédés de leur idée.

L'auteur dénonce l'appât du gain des investisseurs. C'est leur métier que de générer un retour sur investissement. Ils savent que sur une dizaine d'investissement, seulement l'un d'entre eux génèrera une très bonne sortie et un bon multiple de leur investissement. Les autres génèreront des retours moyens et des pertes.

La mésentente avec l'investisseur peut intervenir dans différentes circonstances : si l'entrepreneur veut conserver à la fois l'autonomie et la direction de son entreprise alors que l'investisseur souhaite la revendre et/ou en changer la direction pour la préparer aux phases suivantes de sa croissance. Mais aussi lorsque la société ayant grandi, son développement va nécessiter le recrutement d'un patron externe avec une compétence que les fondateurs n'ont pas. C'est souvent dur à accepter pour ces derniers !

Comment éviter ces déboires ?

- En se **formant et s'informant**. On ne s'improvise pas entrepreneur. Cela nécessite de la préparation. Il existe de nombreuses ressources pour ce faire, listées dans différentes parties de ce document.
- En **s'entourant bien** notamment en constituant une équipe de fondateurs avec des profils variés apportant les compétences nécessaires à l'entreprise, notamment dans les dimensions vente et marketing. La solidité et la cohésion de l'équipe de Direction et de son pilotage évitera au fondateur de se faire remplacer au pied levé par un dirigeant externe.
- En comprenant bien la **logique des investisseurs** en capital-risque. En investissant dans l'entreprise, ils en deviennent copropriétaires et avec des droits. Et ils investissent pour ensuite "réaliser" leur investissement dans un délai de quelques années (3 à 7 selon les business) du fait de la durée de vie des fonds. La réalisation est soit une introduction en bourse (très rare), soit une revente à un autre fonds (passe), et le plus souvent, une sortie industrielle (revente à une plus grosse entreprise).
- Ensuite, **en se faisant accompagner** pendant sa levée de fonds, notamment par un leveur de fonds qui est un conseil très utile pour éviter les chausses trappes de cette étape clé du développement de la startup. Le leveur aidera à négocier les conditions du pacte d'actionnaire souvent écrit dans un langage incompréhensible pour un entrepreneur en herbe. Il faut aussi un bon avocat d'affaire, qui dispose d'une expérience dans les levées de fonds et la rédaction de pactes d'actionnaires.
- En protégeant bien sa **propriété intellectuelle**, associée à l'entreprise et/ou à ses fondateurs, mais pas aux fonds d'investissement comme dans les cas décrits dans l'ouvrage cité ici.
- En évitant une **trop grande dilution** de son capital à chaque levée de fond, qui se fait en créant de la valeur entre chaque tour de financement, notamment en attirant des clients. Les déboires sont contenustant que l'équipe dirigeante détient la majorité des parts de la société et qu'elle reste soudée.

Et se rassurer : dans la majorité des cas, cela se passe bien !

Financements et aides publiques [113]

La France n'est pas avare de dispositifs pour aider les entreprises innovantes. Cette intervention de l'Etat tout comme des Collectivités Locales est omniprésente et compense partiellement la faiblesse des moyens de financement privés. Il s'agit d'une véritable forêt d'aides diverses avec plus de 5000 programmes différents référencés par Oséo.

Les aides publiques comprennent en particulier des prêts à taux zéro[114], des dépenses fiscales telles que le Crédit Impôt Recherche, le financement de projets collaboratifs, des aides à l'emploi diverses et une mutualisation de moyens logistiques apportée le plus souvent par les collectivités locales. Il faut ajouter la Caisse des Dépôts qui alimente quasiment la moitié des fonds de capital-risque privés par différents mécanismes, son rôle s'étant encore étendu avec le Grand Emprunt depuis 2010.

Les financements publics ont autant de vertus que d'inconvénients et il faut faire preuve de discernement lorsque l'on y fait appel. Il faut prendre gare à ne pas passer trop de temps dans la bureaucratie. Il faudra notamment éviter de devenir un « chasseur d'aides », une activité qui se déploie mécaniquement au détriment de la recherche de clients. En première approche, il faut privilégier les aides génériques (Oséo, JEI, CIR) et éviter les financements de projets collaboratifs qui peuvent facilement devenir des pièges à temps qui éloignent la startup de priorités stratégiques.

Voici un inventaire probablement non exhaustif de ces différents dispositifs publics sachant qu'ils évoluent au gré des lois et des dispositions fiscales.

Pôle Emploi et ASSEDIC

Les ASSEDIC permettent à des cadres issus d'entreprises d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise[115].

Soit de manière classique par le biais de leur indemnité de chômage suite à un licenciement (souvent négocié au départ volontaire d'une entreprise…) et qui durent 18 mois, ou de 36 mois pour les créateurs de plus de 50 ans, et sous conditions particulières adaptées à la reprise ou à la création d'entreprise pour les chômeurs, après obtention de l'ACCRE (aide au chômeur créateur d'entreprise).

L'ACCRE[116] est une exonération de charges sociales pendant 12 mois sur les salaires des créateurs d'entreprise. Elle est applicable aux jeunes de 18 à 25 ans qui n'ont pas d'emploi. La demande d'ACCRE doit être faite avant la création de l'entreprise, ou au pire dans les 45 jours suivant cette création. L'ACCRE peut être éventuellement complétée d'une aide NACRE consistant en un prêt à taux zéro de 1000€ à 10000€.

Les ASSEDIC sont en quelque sorte le premier « business angel » de France pour les créateurs d'entreprises !

On peut citer à l'échelon régional l'existence des ARCE (Aide Régionale à la Création d'Entreprise, avec une dénomination qui dépend de chaque région) qui permet de toucher une demi-année d'indemnités chômage en deux fois (en complément de l'aide standard de Pôle Emploi) : lors de la création de l'entreprise et six mois après (sur présentation d'un KBIS récent et d'une déclaration sur

---

[113] Le site d'Oséo permet d'accéder à un inventaire des systèmes d'aides publiques : http://semaphore.cci.fr/oseo/question.phtml?oseo_SESSIONID=c98ba7338d073be5861db582d583ef29.

[114] Dans le cas d'un prêt, il faudra tenir compte du fait que la responsabilité personnelle de l'entrepreneur est mise en cause. Protéger le patrimoine personnel peut-être un enjeu. L'entrepreneur en herbe qui se marrie sélectionnera avec attention son contrat de mariage chez son notaire. Il pourra par exemple choisir la Participation aux Acquêts qui isole les patrimoines des deux époux pendant la durée du mariage et permet ainsi un cloisonnement du patrimoine dans le foyer fiscal limitant les risques pour l'entrepreneur.

[115] Voir http://www.pole-emploi.fr/candidat/l-aide-aux-chomeurs-createurs-ou-repreneurs-d-entreprise-accre--@/suarticle.jspz?id=4729

[116] Voir http://www.entreprenez.fr/article-a-ACCRE___mode_d__emploi.html.

l'honneur). Ce qui est idéal pour constituer des fonds propres. Attention, ce genre de dispositif varie d'une année sur l'autre et donc peut très bien avoir disparu dans votre région !

Enfin, citons l'EPCRE (Evaluation Préalable à la Création ou à la Reprise d'Entreprise) permet de prétendre aux ASSEDIC même après une démission non légitime. Lors de son inscription au pôle emploi, le créateur ou repreneur doit évoquer son projet de création ou reprise. Son conseiller de Pôle Emploi peut alors prescrire une prestation spéciale "créateur d'entreprise" (EPCRE) qui permet le déblocage des allocations après quatre mois d'activité non rémunérée. L'accompagnement qui est réalisé par des experts externes missionnés par Pôle Emploi comprend six entretiens conseil répartis sur trois à quatre semaines.

Prêts d'honneur

Les associations des réseaux Entreprendre et France Initiative (dont fait partie Scientipôle Initiative) proposent des prêts d'honneur aux créateurs d'entreprise. Ces prêts consolident les fonds propres des startups et les aident à financer, selon, leur R&D, leur vente, leur marketing sans discrimination particulière.

Ce sont généralement des prêts à taux zéro remboursables sur quatre à cinq ans, avec un différé d'environ une année pour le démarrage du remboursement. Ces prêts sont associés à une assurance décès-invalidité individuelle et une garantie pour le prêteur obtenue auprès d'Oséo. Le risque personnel pour l'emprunteur est assez faible : ces prêts d'honneur sont généralement attribués sans caution ni garantie. Mais ils doivent être remboursés à leur terme, que l'entreprise prospère ou non.

Il faut prendre gare à ce que les régions sont bailleur de fonds de ces réseaux et que les prêts consentis originaires de ces fonds ne peuvent pas dépasser un certain seuil, d'environ 60K€ par entreprise. C'est par exemple le cas pour le cumul de prêts obtenus par le biais d'un réseau d'un département (92 Entreprendre) et d'une plateforme régionale comme Scientipôle Initiative. En plus du prêt d'honneur, la principale valeur ajoutée de ces réseaux pour les startups se situe dans le coaching d'entrepreneurs ou anciens cadres supérieurs expérimentés. Sachant que l'entrepreneur peut être regardant sur cet aspect et demander un expert qui soit le plus proche de son marché ou des domaines où il présente un déficit fort de compétences.

Certains business angels ou financeurs publics conditionnent parfois leur concours à une labellisation par l'une des plateformes d'initiative de votre région. Une manière de minimiser les risques qui témoigne aussi de la difficulté d'expertiser convenablement les dossiers des entrepreneurs.

Deux principaux réseaux cohabitent dans le monde des prêts d'honneur :

- Le Réseau Entreprendre (http://www.reseau-entreprendre.org) est un réseau de chefs d'entreprises qui aident les créateurs de PME avec des prêts d'honneur (entre 15K€ et 90K€) et du coaching de 3200 dirigeants d'entreprises bénévoles q12ui sont notamment motivés pour développer le tissus économique dans leur région. Créé en 1986 par la famille Mulliez (du groupe Auchan), le réseau rassemble 40 associations locales comme Paris Entreprendre ou 92 Entreprendre. Il accompagne des projets de toute nature, y compris dans la hightech. Cela dépend des animateurs du réseau et des chefs d'entreprise impliqués dans le réseau de votre région. Sur Paris, 170 chefs d'entreprise sont disponibles dans le Réseau Entreprendre pour coacher les startups. 300 business plans sont reçus par an et 40% des dossiers sélectionnés arrivent à mener à bien leur levée de fonds ensuite. A l'échelle nationale, environ 500 nouveaux projets sont accompagnés chaque année, avec environ 15-20% dans les secteurs de haute technologiques (numérique, biotech/santé, environnement). L'association a lancé à l'échelle nationale un programme InnoTech d'accompagnement des entrepreneurs des secteurs high-tech. Il apporte surtout une mise en réseau des créateurs d'entreprise pour les aider à partager leur expérience, le tout avec un coaching de dirigeants expérimentés du secteur.

- Le Réseau France Initiative (http://www.france-initiative.fr/) a un positionnement voisin du réseau entreprendre. Il rassemble 243 plateformes d'initiative locales proposant des prêts d'honneur et du coaching de créateur d'entreprises par des chefs d'entreprise. Les membres du réseau France Initiative ont attribué 16960 prêts d'honneurs en 2010, d'un montant moyen de 7800€. Scientipôle Initiative, décrit plus loin, fait partie du réseau France Initiative. Il en est l'une des associations les plus importantes. Dans d'autres régions, les membres de France Initiative peuvent être focalisés sur la création de TPE dans des secteurs tout à fait traditionnels. Ils aident notamment à la reconversion de chômeurs qui représentent 63% des bénéficiaires de prêts d'honneur dans le réseau.

- Scientipôle Initiative[117] est un membre du réseau France Initiative spécialisé dans l'aide à la création d'entreprises innovantes. C'est une association financée entre autres par la Région Ile de France[118], par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), les Conseils Généraux d'Ile de France[119], le Fond Social Européen et diverses banques. Elle propose un conseil aux entrepreneurs pour le montage de leur projet ainsi qu'un prêt d'honneur de 20K€ par fondateur de l'entreprise, plafonné à 60K€ et à quatre associés. En 10 ans, plus de 400 sociétés ont été aidées et lauréates, à raison d'un rythme qui atteint maintenant centaine de sociétés par an. Elle s'appuie sur les compétences d'experts (rémunérés) aussi bien technologiques que dans l'entrepreneuriat pour accompagner les entreprises en création et parrainer leurs créateurs. Cette organisation se focalise sur les projets situés en Ile de France et dans les nouvelles technologies de l'information, des éco-technologies et de la santé. Elle fonctionne de manière indépendante des pouvoirs publics même si ceux-ci lui apportent un soutien moral et financier. Scientipôle Initiative a été complété en 2006 par Scientipôle Capital, un fonds d'amorçage et de capital risque qui peut notamment prendre le relai dans le financement des entreprises aidées par Scientipôle Initiative avec des tickets de l'ordre de 100K€ à 300K€. Le processus de sélection des lauréats de Scientipôle Initiative passe par un premier filtrage des dossiers par les permanents de l'association, une analyse du projet par un expert mandaté, une présentation du projet en comité de sélection, suivie d'une délibération de ce comité à huis-clôt. Plus de 300 sociétés ont bénéficié du label Scientipôle Initiative à la fin 2010.

Le processus d'attribution des prêts d'honneur

Il faut commencer par faire acte de candidature auprès d'une des associations concernées. Leurs permanents examinent le dossier et, lorsqu'ils le jugent intéressant, rencontrent une première fois l'entrepreneur.

Ensuite, ils allouent à la startup un coach, mentor ou expert, selon. L'expert va les rencontrer et faire un audit rapide du dossier. Cet audit sera fourni aux membres d'un comité d'agrément qui valide l'attribution de prêt d'honneur. L'expert participe évidemment à ce comité.

Certaines startups se plaignent parfois de la lenteur du processus d'attribution de ces prêts d'honneur. Leur rapport "qualité prix" n'est pas toujours évident car le processus de "due diligence" est parfois bien long, jusqu'à un an. Mais, ces cas de figure traduisent souvent la mauvaise qualité d'un dossier et son portage à bout de bras par les permanents des associations concernées. Ces dossiers pêchent en général sur l'aspect équipe fondatrice et sur la qualité du business plan, au-delà de la technologie.

Ici comme partout, il ne suffit pas d'avoir « une bonne idée ».

---

[117] Voir http://scientipole-initiative.org/. Je suis expert et membre du comité de sélection chez Scientipôle Initiative depuis le printemps 2007 et à ce titre ait pu à la fois préparer des dossiers de présentation de startup aux comités d'investissement de Scientipôle Initiative et participer à ces comités.

[118] Voici la liste des dispositifs de financement soutenus par la Région Ile de France : http://www.investessor.fr/createurs_projet/financement_amorcage_developpement.php.

[119] Sauf les Hauts de Seine, allez savoir pourquoi...

Comment est gérée la confidentialité des dossiers ? Les experts et membres de comité de sélection sont sous le couvert d'un accord de confidentialité. Reste à vérifier qu'ils le respectent bien et qu'il n'existe pas de conflit d'intérêt.

Oséo

Oséo est le regroupement en 2005 de différentes entités dont l'ANVAR qui valorisait l'innovation et la BDPME, une banque de prêts destinée aux PME. Oséo a également digéré la Sofaris qui garantissait les prêts ainsi que l'Agence de Innovation Industrielle créée en 2005 (en janvier 2008) qui distribue des subventions sur des projets dits stratégiques, comme Quaero.

Depuis le 1ier janvier 2011, Oséo ne fait plus qu'une seule entité juridique, sous forme d'une SA, elle-même filiale de l'EPIC Oséo qui gère la participation de l'Etat. La CDC est le second actionnaire d'Oséo après l'Etat.

Oséo propose un patchwork d'aides à l'innovation, d'avances remboursables, de prêts et de garanties bancaires. C'est le pivot du financement public de l'innovation en France autour duquel de nombreux autres dispositifs publics s'articulent.

Les avances remboursables vont de quelques dizaines à quelques centaines de K€, qui permettent de doubler les fonds propres des startups ainsi financées (dans le meilleur des cas). Oséo est aussi impliqué sinon dans le financement d'autres structures : les pôles de compétitivité et les structures régionales d'aides à l'innovation.

L'arsenal des moyens d'Oséo comprend notamment :

- L'**Aide à la Création d'Entreprise Innovante** (ACREI), qui permet de financer une étude de faisabilité du projet d'entreprise. Il s'agit d'une subvention qui peut atteindre 30K€.
- Les **Aides pour la Faisabilité de l'Innovation** (AFI) et pour le **Développement de l'Innovation**, sont deux dispositifs de financement de projets d'innovations qui associent subventions et prêts. C'est le plus souvent une avance remboursable (sauf en cas d'échec de l'entreprise) à taux 0% qui couvre la formulation et la faisabilité technologique du projet, les recrutements, le développement et la préparation du lancement industriel. Elle couvre de 35% à 50% des dépenses. Le processus peut être lourd – avec beaucoup de paperasserie à documenter[120] - mais pas mal de startups y font appel en phase d'amorçage. C'est cette aide qu'il est de plus en plus difficile d'obtenir depuis la mi-2008, et en particulier en Ile de France[121]. Le ratio de fonds propres demandé pour obtenir une avance remboursable semble varier. Début 2009, certaines startups s'étaient vu réclamer des

Des aides qui varient selon les régions

Les aides d'Oséo varient en pratique d'une région à l'autre. Avec une discrimination positive des régions autres que l'Ile de France. L'organisation est ainsi l'un des bras armés de l'aménagement du territoire.

Oséo est plus contraint budgétairement en Ile de France où le nombre de créations de startups est très élevé. Résultat : un engorgement des structures d'accueil et un tarissement des moyens financiers qui lui sont alloués. En 2008, Oséo Innovation avait ainsi épuisé ses crédits pour accompagner les startups en émergence dans le numérique dès le mois de juillet. Elle avait dû faire patienter les startups jusqu'en janvier 2009 pour reprendre en main les dossiers. Entre temps, la priorité s'était déplacée sur les gazelles et les crédits avaient fondu, discrètement.

Certaines startups appliquent donc une astuce consistant à installer un (petit) bout de la R&D en région, où il est bien plus facile d'obtenir les aides.

Il semblerait qu'en Ile de France, Oséo soit très réticent à la fourniture d'aides aux startups Internet dites « d'innovations de services », qui ne comportent pas d'avancées technologiques. Ce phénomène perdurait en 2010 et rendait difficile l'obtention des aides pour nombre de startups dans l'Internet.

Mais la région Ile de France n'est pas pour autant à plaindre, avec des pôles de compétitivité très bien dotés et des compléments de financement au niveau de la Ville de Paris.

[120] Oséo fait appel à des conseils externes pour la qualification des dossiers, mais ce travail est faiblement rémunéré.

[121] Voir ce débat « Alerte, Oséo asphyxie les startups » datant de février 2009 sur http://www.oezratty.net/wordpress/2009/alerte-oso-asphyxie-les-startups/.

Déjouer les pièges de la garantie

L'entrepreneur doit être très prudent lorsqu'il contracte un emprunt auprès d'une banque qui garantit ce prêt via Oséo Garantie

En effet, la garantie Oséo couvre le prêteur et non l'emprunteur. Ce qui veut dire que ces derniers doivent prendre gare à bien protéger leur patrimoine personnel avant de s'endetter car celui-ci peut être remis en cause en cas de défaillance de remboursement, bien avant que la garantie Oséo soit utilisée par les prêteurs, même si cela se fait dans certaines limites. Et quand bien même les frais de la Garantie sont payés par l'emprunteur.

De nombreux entrepreneurs ont ainsi fait les frais de banquiers peu scrupuleux ou incompétents qui ont exigé de leur part une caution solidaire de 100% voire jusqu'à 130% en prétendant qu'ils étaient couverts par Oséo Garantie (cf http://www.oseo-banques-arnaques.fr).

Le site d'Oséo explique bien que la Garantie Oséo couvre les établissements prêteurs : http://www.oseo.fr/notre_mission/qui_sommes_nous/nos_metiers/financement_garantie. On le retrouve dans la brochure sur la Garantie Oséo disponible ici (en février 2011) : http://www.oseo.fr/content/download/101259/1525624/file/Conditions%20de%20garantie%20OSEO%202010.pdf. Oséo y précise que la *« caution des associés-dirigeants ne peut être retenue pour plus de 50 % de l'encours du crédit »*. De plus, il est indiqué que le logement principal du ou des associés ne peut faire l'objet d'une hypothèque. La banque n'a pas le droit d'exiger une caution solidaire couvrant la totalité du prêt.

Il faut bien résister si elle insiste pour vous faire signer ce genre de caution. De même, il faut bien s'assurer que sa résidence principale est protégée en cas de défaillance de l'entreprise.

Ces déboires peuvent être évités en se faisant bien accompagner par un avocat voire même avec son expert-comptable. Mieux vaut prévenir que guérir car si la loi protège théoriquement les entrepreneurs contre les abus des banques, la lenteur de la justice protège de son côté les banquiers !

C'est bien la différence entre l'emprunt et l'augmentation de capital par levée de fonds : dans le premier cas, c'est l'entrepreneur qui porte une grande partie du risque tout en préservant les parts dans sa société tandis que dans le second, le risque financier est porté par les investisseurs au prix de parts dans la société.

taux de 1 pour 5 à 6 (1€ d'avance remboursable pour 5 à 6 €de fonds propres). Mais rien ne dit qu'il s'agisse d'une généralité. Cependant, depuis 2008, Oséo dépasse rarement 35% des fonds propres.

- Le **Prêt de Création d'Entreprise** (PCE), qui va de 2K€ à 7K€, en complément du concours bancaire pour la création de l'entreprise.
- Le **Prêt Participatif d'Amorçage** (PPA), qui intervient plus tard et peut aller jusqu'à 75K€ et même jusqu'à 150K€ avec l'aide de la Région, et qui sert de relai avant une levée de fonds.
- Des **aides ou avances segmentées diverses** : sur la commercialisation, le développement international ou la protection de la propriété intellectuelle. Lorsque vous rencontrez votre contact chez Oséo, n'oubliez pas d'évoquer vos besoins dans ces domaines. Certaines de ces aides sont bien adaptées aux phases de croissance de la startup, devenue une PME, mais elles sont aussi disponibles pour les startups en phase d'amorçage, notamment celles qui ont besoin d'aide financière dans le cadre de la commercialisation de produits ou services aux grandes entreprises pour absorber leurs longs délais de paiement. Ces aides nécessitent cependant de disposer de fonds propres sur qui elles font effet de levier.
- Le **Contrat de Développement Création** qui est un prêt mezzanine de 24K€ à 80K€, permettant la constitution de fonds de roulement (BFR).
- Diverses **avances de trésorerie** pour couvrir les créances de grandes entreprises, rarement utilisées par les startups.

Le métier d'Oséo est aussi de **garantir les investissements en fonds propres** des banques, des FCPI ainsi que les prêts d'honneur des réseaux d'accompagnement comme le Réseau Entreprendre et France Initiative.

Par ailleurs, Oséo gère ou propose les services et outils suivants :

- Le **Concours National** de l'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes qu'Oséo cogère avec le Ministère de la Recherche. Le concours comprend deux catégories : entreprise émergente ou en développement avec respectivement un maximum de 45K€ et 450K€ d'aides attribuées, conditionnées toutefois par les fonds propres de l'entreprise et débloquées par tranches. C'est une source de financement intéressante, très focalisée sur les projets issus de la recherche. Elle est cependant alignée sur l'année scolaire puisque les gagnants sont annoncés fin juin après avoir déposé leur dossier en janvier. Un prix intéressant qui ne fonctionne malheureusement pas du tout à la vitesse de l'Internet !
- La délivrance du label « **Entreprise Innovante » au titre des FCPI** », qui permet à l'entreprise d'être financée par l'investissement de sociétés de capital-risque qui utilisent les FCPI comme véhicule d'investissement. Ce label est distinct du label « Jeune Entreprise Innovante » (*voir plus loin*) qui est attribué par l'administration fiscale sous délégation du Ministère de la Recherche et déclenche des exonérations fiscales diverses, en particulier au niveau de l'impôt sur les sociétés et de certaines charges sociales. La qualification FCPI est associée à une analyse technico-économique du projet. Ce label octroyé par Oséo est payant et coûte 2200€ HT.
- La **mise en relation avec les grands comptes**, par le programme Pacte PME. Ceux-ci peuvent notamment faire appel à des PME innovantes pour leur sous-traiter des travaux de recherche et bénéficier du Crédit Impôt Recherche, qui compte double dans ce cas par rapport au CIR que la même PME obtiendrait si elle menait cette recherche sur fonds propres.
- Le site web **Capital PME** qui rapproche les startups et les business angels. Avec 1400 entreprises dans la base en avril 2009, 2700 investisseurs, 70 visites du site par société, 495 investissements réalisés, 121K€ investis par société (où il y a eu un investissement).
- Le programme et le site web **Oséo Excellence**[122] font la promotion des 2000 PME innovantes les plus prometteuses selon les chargés d'affaire d'Oséo. Ce sont celles qui ont vocation à devenir les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) qui manquent tant au paysage industriel français. Elles sont également promues au travers de partenariats avec certains médias (France Info, BFM, etc). Enfin, Oséo fait des efforts pour les mettre en relation et développer l'effet « réseau » entre elles.
- Le **site InvestNet** avec 800 entreprises, 200 investisseurs et 10 levées de fonds (avril 2009). La différence avec Capital PME ? Visiblement, plutôt pour les levées de fonds via le capital-risque.
- Une filiale commune avec la CDC, **Avenir Entreprises**, qui investit dans les fonds propres des PMEs en phase de développement. Deux fonds sont gérés : Avenir Entreprises Mezzanine (60m€ pour les PME de plus de 2m€ de CA avec des tickets d'investissement allant jusqu'à 500K€ avec environ 35 sociétés en portefeuille) et Avenir Entreprises Développement (140m€ investis dans environ 90 sociétés en portefeuille pour les aider à franchir le cap des 50m€ de chiffre d'affaire, avec des tickets d'investissement allant jusqu'à 2 m€). Comme ces fonds sont multisectoriels, la part du numérique y est assez faible.

Que l'on aime ou pas, Oséo reste en tout cas une cheville ouvrière des dispositifs publics d'accompagnement de l'innovation. La meilleure chose à faire est d'entretenir les meilleures relations avec son chargé d'affaire Oséo dans la Direction Régionale à laquelle vous êtes rattaché.

Aides au financement de la R&D

Ces aides constituent les principales sources de financement ou des incitations à l'investissement pour les startups. Il en existe au niveau européen, au niveau national et parfois au niveau régional.

[122] http://www.excellence.oseo.fr

Ces aides se présentent sous la forme de subventions, de prêts à taux zéro, de garanties bancaires ou de mesures d'incitations fiscales.

Il résulte de ces différentes aides que le cout du travail dans la R&D en France est très compétitif, tout du moins au niveau du périmètre européen, mais également face aux USA. Il faut cependant user de ces aides avec discernement. Un peu comme pour les solutions de défiscalisation destinées aux particuliers, il faut valider l'investissement lui-même avant de se focaliser sur la réduction de son coût apparent !

- Le statut de Jeunes Entreprises Innovantes[123] est géré par le Ministère de la Recherche depuis 2004. Mais il s'obtient par demande auprès de l'administration fiscale. Une fois obtenu, il ouvre la porte à des incitations fiscales sur l'impôt sur les sociétés, la taxe foncière, la taxe professionnelle, les charges sociales patronales pour les employés en R&D, et le crédit impôt recherche. L'exonération de charges représente environ 35% du salaire brut, soit presque 80% des charges patronales. Le statut de JEI s'obtient en étant une PME (<250 personnes, <40m€ de CA !), avoir moins de huit ans, dépenser au moins 15% en recherche[124], être indépendante pendant la durée du bénéfice du label, avoir plus de 50% du capital dans les mains des fondateurs, et être réellement nouvelle (pas le résultat d'une reprise d'activité existante). Les innovations de services sont facilement exclues de cette définition ! Faites attention au fait que les durées d'exonération fiscales et sociales n'ont pas le même point de départ et donc la même durée, ce que les experts comptables ne savent pas toujours, et qui peut se traduire par un redressement assez douloureux entrainant une régularisation sur les trois dernières années de nature à mettre en péril l'exploitation de l'entreprise. Les règles du statut JEI ont été modifiées et les bénéfices retreints dans la Loi de Finances 2011 (article 78) avec un plafond de rémunération mensuelle brute par personne fixé à 4,5 fois le salaire minimum (SMIC), un plafond annuel de cotisations éligibles par établissement, fixé à trois fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 103 860 € pour 2010, une diminution progressive des exonérations au cours de la vie de l'entreprise. Sur la base du montant d'exonération auquel peut prétendre l'établissement, le taux d'exonération est de 100 % de ce montant de la première à la quatrième année, puis passe à 75%[125], 50%, 30% et 10% les quatre années suivantes. Par ailleurs, l'exonération d'impôt sur les sociétés ne peut pas excéder 200K€ sur trois ans, en fonction des contraintes européennes. Le gouvernement a annoncé qu'il pour-

Enterprise Innovante ou Jeune Entreprise Innovante ?

Voilà un bon exemple de confusion entretenue par les pouvoirs publics dans les aides : la notion d'entreprise innovante ! Il y en a en fait deux :

D'un côté, le statut de **Jeune Entreprise Innovante**, qui existe depuis 2004 et est géré par le Ministère de la Recherche, mais attribué par l'administration fiscale. Il permet de bénéficier d'exonérations fiscales et de charges sociales.

De l'autre, il y a le statut d'**Entreprise Innovante au titre des FCPI**, attribué par Oséo. Il permet à une startup d'être intégrée dans un FCPI, notamment par une société de capital-risque. Et de générer les exonérations fiscales afférentes aux FCPI, que ce soit pour l'impôt sur le revenu ou pour les exonérations d'ISF pour leurs détenteurs.

Les critères d'obtention de ces deux labels sont voisins mais pas identiques. Le statut de JEI est exigeant en matière d'activité de recherche alors qu'Oséo est plus proche d'une définition générique de l'innovation technologique pour la labellisation ouvrant la porte d'accès aux FCPI.

[123] Voir la description complète sur http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid5738/le-statut-jeune-entreprise-innovante-jei.html.

[124] La frontière entre recherche et développement étant suffisamment floue. Mais attention, des contrôles fiscaux peuvent avoir lieu. Il faut donc bien blinder son dossier de demande, et éventuellement se faire aider pour ce faire par des spécialistes comme la société Subventium, citée plus loin dans le document. Au-delà de la constitution du dossier il faut aussi pouvoir justifier chaque dépense. Un dossier justificatif du CIR doit impérativement faire partie de la prestation.

[125] Ce sont donc les JEI qui entrent en année 4 du dispositif qui sont les plus durement affectées par cette mesure car leur compte d'exploitation 2011 subit une modification brutale avec un préavis d'à peine quelques mois, qui peut l'amener à se séparer de un à deux collaborateurs, voire plus si elle est affectée par le plafond des 103K€.

rait revenir en arrière sur ces modifications dans le cadre de la Loi de Finances 2012 qui doit être votée fin 2011.

- Les aides européennes notamment dans les Programmes Cadre de Recherche et Développement (7ème PCRD ou FP7), financent des projets de recherche multi-acteurs. Les crédits qui étaient élevés au début des années 2000 ont tendance à baisser d'un programme à l'autre. Les contraintes sont importantes : il faut pour en bénéficier s'allier à plusieurs laboratoires de recherche et entreprises, et sur plusieurs pays. Et évidemment s'y retrouver dans le dédale administratif de leurs procédures de sélection. Il y a aussi le FEDER (Fond Européen pour le Développement Régional) qui apporte aussi diverses aides aux PME innovantes. L'ensemble des aides européennes a été inventorié par Microsoft France dans son site destiné aux entrepreneurs[126].

- Les appels à projets de la DGCIS, la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services de Bercy. Différents programmes industriels prioritaires pour le gouvernement donnent lieu à des appels à projets thématiques qui permettent d'obtenir des subventions de programmes de recherche et de développement. C'était le cas de l'appel à projet « Serious gaming et web 2.0 » annoncé en mai 2009 et dont les résultats avaient été publiés en septembre 2009, avec 92 projets sélectionnés sur 500 candidats, 48 projets dans le serious gaming et 44 dans le web 2.0, pour une aide moyenne de 390K€ par projet. D'autres appels à projets, antérieurs, concernaient la e-santé ou le RFID. Maximiser ses chances de réussite dans ces appels à projet requiert de monter des projets de R&D collaborative (PME entre elles ou avec une grande entreprise, implication d'un laboratoire de recherche publique). Les dossiers sont assez fastidieux à remplir et ce travail est d'autant plus rapide que la startup dispose d'un business plan bien documenté et aura éventuellement déjà fait une demande de financement auprès d'autres organismes comme Oséo. On peut citer d'autres appels à projets, tout comme l'existence sporadique de fonds sectoriels comme celui dédié aux jeux vidéo.

- Le Concours du Ministère de la Recherche[127] (précisément : *concours d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes*), prime chaque année depuis 1999 des PME innovantes. En 2011, 149 projets avaient été sélectionnés sur un panel de 814 candidats (en baisse par rapport à 1200 candidats en 2010). Les prix s'étalent entre 40K€ et 450K€ selon la phase du projet, respectivement, en émergence, et en développement lorsque le concept est validé. Il s'agit dans tous les cas de financer des travaux de recherche. Le concours est co-organisé par le Ministère de la Recherche, l'Agence Nationale de la Recherche et Oséo - qui dépend statutairement du Ministère de l'Industrie, à Bercy. 63% des projets sont issus de la recherche publique. Les TIC représentaient 37% des lauréats en 2011. Le montant du prix finance jusqu'à 60% des investissements en R&D. Donc, il est plafonné par les moyens propres de la startup. Les dossiers de candidature sont à remettre avant la fin janvier de l'année, pour une annonce des projets sélectionnés fin juin / début juillet. Reste à savoir comment sont composés et fonctionnent les jurys nationaux et régionaux qui sélectionnent les projets sur dossiers ! Quand on rate ce concours, on se réoriente naturellement vers des prêts Oséo, un peu plus faciles à obtenir.

[126] Voir le site « Cap Subventions Européennes » sur http://www.microsoft.com/france/pme/services/cap-subventions/default.aspx.

[127] Son nom exact est « Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes ».

- Le financement de projets de recherche par l'Agence Nationale de la Recherche[128]. Cette agence de financement de projets de recherche créée en 2007 les sélectionne sur appels à projet. Elle disposait de 607m€ sur 2007 mais a vu ses moyens grandir sérieusement par le biais du grand emprunt. Les projets durent au maximum quatre ans. Ils sont sélectionnés par des enseignants et visiblement, peu par les industriels. Les projets sont regroupés par thèmes[129] et réseaux comme le RNRT (Réseau National de Recherche en Télécommunications) et le RNTL (pour les logiciels, qui n'a pas été reconduit en 2006) ou le RIAM (pour le multimédia). Les projets regroupent généralement plusieurs instituts de recherche (CNRS, INRIA, INRA, INSERM), écoles d'ingénieurs, universités et quelques entreprises.

- Le Crédit Impôt Recherche [130]: il s'agit d'une disposition fiscale qui offre une autre forme d'incitation à l'investissement en R&D, cette-fois ci, pour les entreprises de toute taille. Les plafonnements du CIR ont été relevés dans la loi de finances 2008 et s'appliquent donc pratiquement à toutes les entreprises. Pour schématiser, le CIR permet de réduire les dépenses liées à la R&D. Celles qui sont prises en compte sont : 50% des dépenses de personnel et 75% de la dotation aux amortissements des immobilisations affectées aux activités de recherche qui peut intégrer les frais de dépôt de brevets, l'amortissement linéaire du matériel utilisé pour la R&D et les abonnements à des revues liées à la R&D. La première année, 40% de cette somme peut être demandée au fisc, 35% la seconde et 30% à partir de la troisième. Ainsi, de gros montants de R&D peuvent être ainsi économisés[131]. Le CIR intéressera toutes les entreprises qui font de la R&D, que leur volume de R&D soit en croissance ou pas. Le label JEI permet de bénéficier automatiquement du CIR, mais il n'est pas indispensable. Le CIR est défini par le Ministère de la Recherche et administré comme contrôlé par le fisc (Service d'Imposition des Entreprises). Les travaux qui donnent lieu au CIR sont en théorie liés à de la recherche[132] fondamentale ou appliquée et à de l'expérimentation, pas au développement de nouveaux produits. Mais la plupart des startups arrivent à déguiser les derniers en premiers. L'article 49 F de l'annexe III au Code Général des Impôts (CGI) indique que les activités de recherche donnant droit au CIR incluent : « *les activités ayant le caractère d'opérations de développement expérimental effectuées, au moyen de prototypes ou d'installations pilotes, dans le but de réunir toutes les informations nécessaires pour fournir les éléments techniques des décisions, en vue de la production de nouveaux matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes, services ou en vue de leur amélioration substantielle.* ». Dès lors, il n'est pas trop difficile d'intégrer au CIR les phases avales du développement logiciel s'il s'agit de faire évoluer l'état de l'art et pas simplement de créer le n+unième site web. Il est à noter, que lorsqu'on fait appel à une entité agréée recherche pour des développements extérieurs la partie R&D de leur facture rentre dans l'assiette éligible du calcul de votre CIR.

  Depuis la Loi de Finance 2011, il existe tout un tas de contraintes à connaitre sur la structure du capital de la société et sur ses relations avec d'autres sociétés ou l'antériorité de ses créateurs dont je vous passe le détail. Mais pour les PME au sens communautaire, la créance que constitue le CIR est remboursable chaque année sans attendre le délai de 3 ans comme pour les entreprises autres que les PME.

---

[128] Voir http://www.agence-nationale-recherche.fr/.

[129] Liste des thèmes sur http://www.agence-nationale-recherche.fr/programmes-de-recherche/appels-a-projets/.

[130] Voir ce livre blanc détaillé publié par le MEDEF en décembre 2009 : « Le Crédit d'Impôt Recherche – Parole aux acteurs de la recherche ». Il en décrit le fonctionnement et les bénéfices. Il fait la part belle à des témoignages d'entreprises de toutes tailles qui ont fait appel au CIR. Le MEDEF fait ensuite des propositions pour améliorer le fonctionnement du CIR, notamment une stabilisation du dispositif et une clarification des domaines de recherche couverts. Le mode d'emploi du CIR est aussi disponible ici : http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/CIR/38/7/CIR04-10_147387.pdf.

[131] Jusqu'à 100m€ (et 5% ensuite)

[132] Définition des différents types de recherche dans le rapport de Frascati http://www.belspo.be/belspo/stat/pdf/Frascati2002_finalversion_f.pdf

Des conseils spécialisés comme Subventium ou Sogedev accompagnent les entreprises dans l'obtention du CIR. Elles servent surtout à éviter les litiges avec l'administration des impôts dans le cas - fréquent - du contrôle fiscal. Leurs frais pouvaient représenter entre 10% et 50% du montant du CIR et avec un engagement allant jusqu'à trois ans. Depuis 2011, l'assiette de calcul du CIR doit être amputée des success fees versées à des intermédiaires auxquelles on soustrait le plus élevé des deux montants suivants : 15000 € et 5% des dépenses de recherche éligibles minorées des subventions publiques reçues. Un calcul bien alambiqué !

Les dessous du Crédit Impôt Recherche

Le CIR est devenu le principal outil budgétaire de l'Etat pour encourager l'innovation avec 4,15Md€ en 2009 ! Il doit servir en théorie à financer les travaux de recherche, ceux-ci étant définis de manière assez stricte : il s'agit de recherche fondamentale ou appliquée. Cela peut couvrir l'expérimentation mais pas la création de produits. Et elle doit être réalisée par des ingénieurs ou chercheurs BAC+5 minimum. Professeurs *Tournesol* autodidactes s'abstenir !

Les entreprises de plus de 250 salariés trustent plus des deux tiers du CIR, et elles en profitent aussi lorsqu'elles sous-traitent de la recherche à des laboratoires (qui compte double dans leur exonération) et à des startups. C'est une mesure censée éviter la délocalisation des activités de recherche par les grands groupes.

Répartition du montant du CIR 2008 par taille d'entreprises

Classe d'entreprises (nombre de salariés)	Évaluation du CIR 2008	Répartition des dépenses de R&D	Répartition du montant du CIR 2008 avec la réforme
0 — 250	1 167 M€	23,2 %	28,24 %
250 — 5000	2 175 M€	46,5 %	52,63 %
> 5000	791 M€	30,3 %	19,14 %
Ensemble	4 133 M€	100 %	100 %

(Source : ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi – Rapport Gilles Carrez).

Dans les faits, tout le monde contourne la loi en maquillant de la création de produits (le développement) en recherche appliquée ou expérimentale. D'autres entreprises vont plus loin en recrutant à tour de bras des chercheurs et doctorants pour se faire rembourser leur salaire, mais sans vraiment les utiliser sur des projets stratégiques.

Le CIR fait surtout sens pour les entreprises qui créent des innovations basées sur des travaux scientifiques lourds. Cela concerne par exemple le secteur des biotechnologies qui travaillent sur des cycles très longs de R&D avant de faire du chiffre d'affaire. Ou pour les startups dont les activités de R&D sont très longues avant de pouvoir sortir un produit. Cela allège significativement leurs besoins en trésorerie et les encourage à recruter des ingénieurs et des chercheurs. Par contre, pour site de commerce électronique ou un réseau social, le CIR est un peu hors de propos, même s'il est parfois aussi utilisé dans ces contextes.

Le CIR est par contre un contresens complet pour de nombreuses startups du secteur du numérique et de l'immatériel qui ne sont pas là pour faire de la recherche, mais créer des produits ou services innovants et les commercialiser. En s'appuyant éventuellement sur la valorisation de travaux de recherche existants. Mais leur valeur ajoutée est plus technique que scientifique car elle s'appuie le plus souvent sur des techniques existantes (développements de sites web, bases de données, etc).

Une réforme bienvenue concernant le CIR et les startups consisterait à couvrir l'intégralité du cycle de création de nouveaux produits, et pas simplement ce qui relève de la recherche et de l'approche expérimentale. On appelle cela le « Crédit Impôt Innovation » et il est pratiqué en Espagne. En attendant, le gouvernement simplifie d'année en année le processus d'obtention du CIR et celui de son remboursement par le Trésor Public.

Selon une étude du Syntec, 6% des entreprises on eut des soucis lors de contrôles fiscaux liés au CIR. S'il y a un bon processus de suivi de la recherche, avec notamment un décompte des heures passées sur ces travaux par les équipes de la société, il n'y a pas de soucis à se faire. La complexité du système a fait germer des sociétés de conseil spécialisées pour aider les entreprises, surtout grandes, à optimiser leur CIR et à éviter l'impact négatif d'un contrôle fiscal trop tatillon. Elles captaient jusqu'en 2010 de 15 jusqu'à 50% des CIR obtenus, parfois de manière récurrente. Une belle perte en ligne pour le dispositif !

Une autre manière de procéder consiste à suivre une formation sur les outils et méthodologies afférents au suivi des dépenses liées à votre CIR ainsi qu'à leur justification. Ce qui permet de faire l'économie des frais prélevés par les cabinets spécialisés. Il est important en tout cas de maintenir une comptabilité analytique précise et au fil de l'eau des investissements en temps des équipes d'ingénieurs et chercheurs sur les projets donnant lieu au CIR.

- Les Pôles de compétitivité[133], sélectionnés en 2004 par le gouvernement au nombre de 67 sur plus de 100 candidats, avec 15 pôles « mondiaux », ils sont maintenant 71 après quelques ajouts intermédiaires. Le financement est de 1,5 milliards d'Euros sur trois ans, autant dire qu'il est extrêmement morcelé et symbolique[134]. Les pôles visent à rassembler les forces régionales autour de laboratoires de recherche, d'université et d'entreprises innovantes, et autour de thématiques précises. Pour faire partie d'un pôle, il faut être intégré en amont dans leur constitution, souvent tée par de grands groupes industriels. Et avoir une activité et un emplacement qui correspondent multanément à ces pôles. Ce dispositif est très décrié en France car trop morcelé et provincialisé. Seuls quelques pôles comme le Minatec à Grenoble présentent une véritable cohérence d'ensemble avec rassemblement d'une masse critique de laboratoire de recherche (CEA-LETI), écoles d'ingénieurs, entreprises industrielles et startups, autour d'un thème précis (nanoélectronique et ses applications). Quel est l'intérêt pour une PME d'y participer ? Beaucoup plus pour améliorer son réseau avec des entreprises du secteur, grandes et petites, ou avec les laboratoires de recherche publique, que pour récupérer quelques subventions, très dispersées et donc distribuées au compte-goutte. On peut regretter au passage que les pôles enferment un peu les startups dans le microcosme français de l'innovation, très orientée R&D et pas assez marché. Certains pôles comme Cap Digital sont cependant un peu plus tournés vers l'international. En été 2010, le pôle avait ainsi organisé un voyage d'étude en Asie ainsi qu'une présence de sociétés françaises au SIGGRAPH, le salon de référence du traitement de l'image organisé aux USA. Sur les 71 pôles de compétitivité labellisés par le gouvernement, il y en a sept qui sont spécialisés dans le numérique sachant que bien des pôles industriels autres peuvent aussi attirer des startups du numérique spécialisées dans leur secteur. Ces pôles numériques ont capté environ 23% des aides publiques sur la période 2005-2007. La part des PME impliquée dans ces pôles est très variable, le record étant tenu par le pôle Imaginove basé dans la région Rhône-Alpes. On peut signaler la création du label Entreprise Innovante des Pôles (EIP) destiné aux TPE/PME innovantes des pôles de compétitivité qui leur permet d'obtenir une sorte de garantie supplémentaire au label Entreprise Innovante au titre des FCPI d'Oséo pour lever des fonds auprès des sociétés de capital risque.

La startup bien financée par les aides publiques

Voici à quoi pourrait ressembler le plan de financement d'amorçage d'une startup qui aurait obtenu un maximum d'aides publiques et parapubliques :

- Fonds propres des fondateurs : 50 K€.
- Financement de l'étude de faisabilité du projet par Oséo : 30 K€ (aide).
- Prêt d'honneur pour 3 fondateurs chez Scientipôle Initiative ou dans le réseau Entreprendre : 60 K€.
- Avance remboursable Oséo : 160 K€ (équivalent au moins aux fonds propres).
- Aides régionales : 20K€, finançant des prestations de services externes.

Ce qui ferait un total de financement non dilutif de 330K€. A quoi s'ajouteraient d'éventuelles aides européennes, sectorielles (comme dans les cleantechs), le Crédit Impôt Recherche, et l'exonération de charges sociales pour les JEI (pendant 4 ans, pour les cotisations patronales et pour certaines fonctions de l'entreprise telles que la R&D, plafonnées).

[133] Voir http://www.competitivite.gouv.fr/.

[134] Le financement des pôles de compétitivité est notamment apporté par le Fonds Unique Interministériel (FUI). Il est, géré par la DGCIS (Direction Générale de la Compétitivité, des l'Innovation et des Services qui dépend du Ministère de l'Industrie et devrait être transféré à Oséo. Ils 'agit de subventions destinées aux projets retenus dans le cadre des appels à projets spécifiques, et notamment dans les clusters thématiques des pôles.

Pôles de compétitivité du numérique	Région	% de PME indépendantes, salariés aidés et nombre de PME[135]			Domaines concernés
Minalogic	Rhône-Alpes	43,8%	4,3%	32	Nanotechnologies, logiciels embarqués
Solutions communicantes sécurisées	*PACA*	60,5%	12,1%	69	Traçabilité, connectivité, mobilité, identité numérique
System@tic	Ile de France	50,5%	1,6%	105	Systèmes complexe dans les télécoms, le transport, la sécurité et la défense, le génie logiciel et les logiciels libre
Cap Digital	Ile de France	72,8%	11,4%	147	Jeu vidéo, design, multimédia, robotique, éducation, services, formation
Images & Réseaux	Bretagne / Pays de Loire	59,7%	7,3%	95	Télécoms, images, réseaux
Imaginove	Rhône-Alpes	85,1%	27,1%	166	Jeux vidéo, audiovisuel, multimédia interactif
Transactions électroniques sécurisées	Basse Normandie	54%	4,4%	47	Transactions financières, échanges sécurisés de documents, gestion de l'identité numérique

- Citons enfin le cas de IT Translation, un outil conçu pour valoriser les travaux de recherche dans le domaine des STIC via la création d'entreprises. Son intervention vise à développer rapidement et de manière professionnelle des entreprises solides et pérennes dont la technologie est issue des laboratoires de recherche. IT-Translation participe à la fondation de l'entreprise et s'y implique tant de manière opérationnelle que financière avec un investissement d'amorçage pouvant atteindre 300K€. IT–Translation répond aux besoins d'accompagnement des chercheurs impliqués dans un projet de création d'entreprises. Il offre, par ailleurs, aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche un outil pour multiplier les opportunités de transfert de technologies et de redevances. Enfin, il propose à ses partenaires financiers une rentabilité conforme au standard. L'Inria et CDC Entreprises soutiennent la stratégie d'IT Translation, dont ils sont actionnaires, en participant de manière significative au premier closing de l'outil financier IT-Translation Investissement (IT2 Investissement). IT2 Investissement est une société de capital risque financée par l'Inria (10 millions d'euros) et CDC Entreprises (8 millions d'euros) dans le cadre du programme FSI France Investissement. Elle a pour objectif de réunir d'autres actionnaires pour atteindre un montant de 25 millions d'euros. L'équipe a déjà investi dans quelques projets comme Powedia, une régie intégrée vidéo pour les nouveaux médias. L'équipe est basée avenue d'Italie à Paris.

Aides génériques à la création d'entreprise

Dans ce domaine, les aides sont également nombreuses mais relèvent moins du financement que du lobbying ou de l'intégration dans le tissus économique local. Les aides les plus pertinentes sont souvent celles que l'on trouve à l'échelle locale, dans sa région ou sa ville. Notamment au niveau des incubateurs qui apportent une aide logistique significative (locaux, services bureaux). Certaines

[135] Dans les tableaux de bord des pôles, ce sont les % d'établissements d'entreprises indépendantes aidées dans les pôles, le % de salariés concernés et le nombre d'établissements. On trouve ces tableaux à partir de http://competitivite.gouv.fr/poles-en-action/les-tableaux-de-bord-statistiques-des-poles-de-competitivite-467.html.

aides prennent la forme d'une offre de conseil ou de mentoring gratuites ou co-financées par ces organismes (Paris Mentor, Scientipôle Initiative).

- Exonérations de charges sociales: il existe un grand nombre de contrats de travail destinés aux jeunes pour relancer l'emploi. Le paradoxe est que les principales réductions de charge sociales concernent soient les personnels peu qualifiés payés au SMIC, soit les chercheurs. Alors que les startups ont besoin de jeunes ingénieurs en développement logiciel, de commerciaux et de marketeurs ! Il existe notamment le dispositif ACCRE d'exonérations de charges sociales pour la première année de création de l'entreprise. Lui aussi est sujet à de nombreuses conditions. Citons « l'allègement Fillon » qui est toujours en vigueur peut aller jusqu'à 28,1% du taux de charges patronales. Ces aides couvrent l'embauche en CDI, le renouvellement d'un CDD pour une durée supérieure à un mois ou la transformation d'un CDD en CDI. L'entreprise doit être une bonne élève pour préserver l'emploi et ne doit, dans les 6 mois qui précèdent l'embauche, ni avoir procédé à un licenciement économique sur le poste pourvu par le recrutement, ni avoir rompu un contrat de travail avec le même salarié, sauf en cas de priorité de réembauche.
- Chambres de commerce : elles ont des structures d'accueil destinées tant aux startups qu'aux PME innovantes. Leur activité dépend un peu des régions. A Lyon, par exemple, NovaCités est adossée sur la CCI locale avec une cellule de consultants de la CCI qui accompagne les startups. Avec un taux de réussite de 95% sur les cinq premières années. La CCIP (CCI de Paris) a lancé en avril 2008 un nouveau programme de mentoring d'entrepreneurs : l'Institut du Mentorat Entrepreneurial[136]. Il fonctionne sur un principe assez voisin de celui des Réseaux Entreprendre, en associant des entrepreneurs expérimentés et des créateurs d'entreprises sur une période de 12 à 18 mois. Les entreprises mentorées sont dans l'étape qui les fait passer de la TPE à la PME : elles doivent avoir au moins deux ans d'existence, être en forte croissance et avoir au moins 1m€ de chiffre d'affaire et 10 salariés. La « promotion 2008 » de cet Institut rassemblait une dizaine de projets dont quatre dans le secteur des TICs. Fin 2010, la CCIP avait lancé la quatrième promotion de ce programme.
- Agence pour la Création d'Entreprise (APCE[137]) : encore une agence, au statut d'association Loi 1901, initiée par les pouvoirs publics en 1996 qui la finance à 70%. Elle propose surtout un portail d'information assez complet pour le créateur de startup.
- DIRECCTE [138] : ce sont les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi qui ont remplacé les anciennes DRIRE, des administrations rattachées au Ministère de l'Industrie. Elles ont un rôle d'accompagnement des projets de PMI et surtout un rôle de lobbying local, notamment pour créer des synergies entre projets. Ces Directions Régionales jouent un rôle instrumental dans la création des pôles de compétitivité. Elles ne disposent pas de budget en propre pour financer les projets innovants.

[136] Voir http://www.institut-mentorat.ccip.fr/.

[137] Voir une description de leur activité sur http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=4&type_page=I.

[138] Voir http://direccte.gouv.fr/.

Comment la Ville de Paris aide les startups du numérique

La Ville de Paris propose un dispositif assez complet et complémentaire des actions de l'Etat pour accompagner les startups.

Créé à l'initiative de la Ville de Paris et de la Région Ile de France, le **Laboratoire Paris Région Innovation** déploie auprès des entreprises deux offres de service :

Paris Région Lab : qui encourage et accompagne l'expérimentation de solutions innovantes sur le territoire francilien. Il peut être saisi par les services de Collectivités Territoriales (Ville de Paris, communes d'Ile de France, communautés de communes, Conseils Généraux) confrontés à un problème à résoudre et souhaitant expérimenter et évaluer des solutions innovantes, ou par des entreprises innovantes à la recherche d'un territoire leur permettant d'évaluer in vivo, in situ, des offres nouvelles (produits, services, …).

Paris Incubateurs : l'ancienne activité d'animation des incubateurs de Paris Développement désormais intégrée dans Paris Region Lab, agit comme une agence de développement économique. Les incubateurs et pépinières de Paris Région Lab accueillaient de l'ordre de 80 entreprises en 2010, dont une quarantaine nouvelles choisies parmi plus de 300. Le gros des startups accompagnées sont dans le numérique avec un incubateur « early stage » presque entièrement consacré au numérique (rue d'Uzès – devant déménager début 2011 rue de l'Est), et deux incubateurs (boulevard Masséna (technologies numériques) et rue des Haies (contenus numériques). Paris Incubateurs organise des formations et du coaching pour startups. L'agence a également créé il y a plus de deux ans le programme Paris Mentor qui vise à faire coacher dans la durée (18 mois) une dizaine de startups prometteuses par des chefs d'entreprise ou anciens chefs d'entreprise.

Le Laboratoire Paris Région Innovation est appuyé par divers sponsors privés et publics (UbiFrance, Conseil Régional, Conseils Généraux, Europe, RATP, AP-HP) et animé par une vingtaine de permanents. La Ville de Paris est par ailleurs partenaire et cofinanceur d'autres pépinières et/ou incubateurs dont un pôle du cinéma et du multimédia avec la pépinière du boulevard Ney ainsi que divers incubateurs liés à des Universités comme Agoranov (trois sites à Paris) ou à des grandes écoles comme celui de Telecom Paristech (rue Dareau dans le 14eme).

Le dispositif parisien est complété de nombreux hôtels d'entreprises comme celui de la rue Raymond Losserand, celui de la rue de l'Est (20ème) et dans le quartier en rénovation de Brûlon-Citeaux (12ème, dédié aux métiers de la création et de la hightech). Ces hôtels hébergent des entreprises après le stade de la pépinière, avec des surfaces proposées qui s'étalent entre 70m2 et plus de 500m2.

Partenariat avec Oséo Innovation

Il s'agit d'améliorer le financement d'amorçage. D'où la création en juin 2009 d'un partenariat Oséo / Département de Paris pour la création d'un fonds de 2 m€ de financement d'amorçage des startups : "Paris Innovation Amorçage". Ce fonds constitue une sorte d'abondement de 100% de subventions et avances remboursables d'Oséo Innovation (donc, de 1m€ pour ce dernier) allouées à des startups parisiennes. Les startups éligibles proviendront des incubateurs et pépinières gérés par les incubateurs parisiens. Il y aura au passage mutualisation des ressources d'analyse de dossiers de Paris développement et d'Oséo Innovation. Et il s'agit de 1m€+1m€ par an, jusqu'à la fin du mandat actuel de Bertrand Delanoë en 2014. Le dispositif s'appelle "Fond", mais c'est une dotation budgétaire pour des prêts et subventions. Il s'agit juste d'apports en compte courant. Il est financé par le Département de Paris et pas par la Ville de Paris. Nuance statutaire liée à la structure administrative de la capitale qui est à la fois une commune et un département, l'exécutif (Maire et ses adjoints) pilotant les deux simultanément, avec des budgets séparés liées aux prérogatives relatives aux communes (5md€) et départements (2md€).

Grand Prix de l'Innovation

Jusqu'en 2007, la Ville de Paris organisait un grand nombre de concours et prix divers autour de l'innovation. Dont un Grand Prix de l'Innovation, dont le dernier a eu lieu en 2007. Campagne électorale oblige, il n'a pas eu lieu en 2008, mais il a été relancé en 2009. Ce Grand Prix vise à identifier, récompenser et valoriser une entreprise dans les six secteurs suivants : biotech, greentech, numérique, design, services innovantes, et propreté (de la ville) ! Le prix pour les six élus est de 15K€ et une place dans un incubateur à Paris.

Autres implications

La Ville de Paris est impliquée dans un grand nombre d'opérations liées à l'innovation et aux startups, généralement comme sponsor et co-financeur. On peut citer par exemple :

- Futurs en Seine, cette opération d'une semaine fin mai et début juin 2009 qui valorisait de nouvelles créations et solutions numériques. Organisée par le pôle Cap Digital et financée principalement par la Région Ile de France, il s'agissait de sensibiliser le grand public au numérique et à ses usages par des manifestations disséminées dans la région parisienne.
- Le Paris Region Innovation Tour, une conférence rassemblant les pôles de compétitivité d' Ile de France dont la dernière édition a eu lieu le 13 décembre 2010, pendant laquelle les Grand Prix de l'Innovation de la Ville de Paris ont été décernés.
- La participation au financement de "La Cantine", ce lieu de rencontre incontournable des startups situé près des grands boulevards qui est animé par les équipes de Silicon Sentier. Une belle opération qui pulse avec l'organisation incessante d'événements communautaires divers dans le secteur du numérique.
- Paris Apps est un site web faisant l'inventaire des applications mobiles offrant un service aux parisiens ou viviteurs de la capitale. Un concours est organisé chaque année pour valoriser les meilleures applications soumises.

- Collectivités locales : chaque région, département ou grande ville dispose de sa structure d'accompagnement à l'innovation. Elles fournissent des aides logistiques comme l'accès à des locaux dans des pépinières avec services partagés (télécoms, secrétariat). Nous avons par exemple Paris Region Lab[139] qui émane à la fois de la CCI de Paris et de la Mairie de Paris, ou l'ARDI qui émane de la Région Rhône Alpes, ou encore l'association MEITO financée par la région Bretagne. Paris Développement s'est lancé dans un programme de mentoring en avril 2006 visant au démarrage les 10 startups les plus prometteuses identifiées par un comité de sélection. Les collectivités peuvent également assister les startups dans leur démarche de protection de la propriété intellectuelle à l'INPI, le dispositif PTR finançant les deux tiers du coût de dépôt de brevet. Pour sa part, la Région Ile de France propose l'appel à projets PM'UP depuis 2008 qui a lieu une fois par an et permet de subventionner un projet de développement d'une PME. En 2009 ; 250 dossiers avaient été retenus sur 1300 candidats, soient 19%.
- CRITT : Centres Régionaux d'Innovations et de Transfert de Technologie, ce sont des associations loi 1901 au service des PME/PMI rattachées aux Régions et aux Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie. Elles rassemblent, par secteur, des représentants des milieux industriels, universitaires et de la recherche. Ils sont structurés par domaine technologique (technologies biomédicales, électronique et l'informatique, chimie et de l'environnement, l'agro-alimentaire, etc). Leur mission consiste à « *mettre en œuvre des actions en faveur de l'innovation et des transferts de technologie financées par les Régions, sensibiliser le tissu industriel aux nouvelles technologies, mobiliser les compétences industrielles et scientifiques pour lancer des actions conjointes* ». Les CRITT gèrent notamment l'ARITT (Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie), dont la variante « Transfert » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70K€ pour les PME innovantes. Les CRITT proposent de nombreuses autres aides spécifiques, qui dépendent de chaque région et des secteurs d'activités soutenus par ces régions. Consultez leur site web pour en savoir plus. Depuis décembre 2008, les CRITT de l'Ile de France sont regroupés dans le **Centre Francilien de l'Innovation**, avec une cinquantaine de personnes. 2000 projets sont aidés par an en Ile de France dont 20% de nouveaux projets (entendons, startups).

Aides spécifiques au développement international

On en trouve bien entendu dans la catégorie précédente. Il y a peu d'aides spécifiques au business development et elles sont essentiellement tournées vers l'exportation.

Plusieurs organismes apportent une aide au développement international et interviennent à des stades différents de l'exploration du marché. Attention cependant à leurs critères d'éligibilité qui favorisent plutôt les PME établies que les startups.

- Ubifrance [140]est l'agence française pour le développement international des entreprises. Dépendant du Ministre délégué au Commerce extérieur, elle a intégré en 2008 les Missions économiques du Minefi hébergées dans les ambassades de France. L'ensemble fournit un réseau d'appui utile pour aider les entreprises françaises à se développer à l'international de manière efficace et durable. Son site http://www.ubifrance.fr est aussi une source d'information sur les formalités, les règlementations, ou encore la propriété intellectuelle. Il référence l'ensemble des aides disponibles pour développer ses activités d'exportation. Les Missions Economiques sont un peu les diplomates économiques du pays. Elles accompagnent souvent les institutions comme les pôles de compétitivité et associations professionnelles dans le montage de voyages

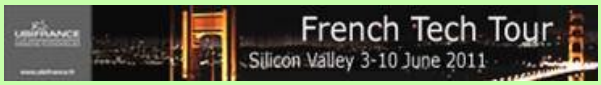
[139] Voir leur site sur http://www.parisregionlab.com/. Les structures d'accueil de Paris Region Lab comprennent Paris Innovation, un incubateur situé 5 rue d'Uzès, Paris Cyber Village et République Innovations, deux pépinières d'entreprises. Comme un VC, ils filtrent un grand nombre de dossier pour sélectionner les projets les plus prometteurs.

[140] Un article plus détaillé sur les services d'UbiFrance : http://www.oezratty.net/wordpress/2010/comment-ubifrance-aide-les-startups-a-exporter/.

d'études. Elles font aussi la promotion locale des industries françaises. Elles peuvent organiser la présence d'industriels français dans des salons professionnels locaux. Notons qu'UbiFrance organise également chaque année ses Rencontres Internationales du Numérique qui font le point des aides à l'export et apportent des témoignages d'entrepreneurs du numérique ayant réussi leur démarche d'export[141].

Le French Tech Tour d'Ubifrance

Le French Tech Tour est un voyage d'étude et de prospection de 10 jours dans la Silicon Valley organisé chaque année au mois de juin et qui rassemble 15 startups françaises du secteur des TIC. Il permet de rencontrer des partenaires et clients potentiels, de se faire connaître auprès d'un large public américain (via une couverture presse, bloggeurs et quelques événements) et de s'immerger dans l'écosystème de la Silicon Valley (coaching, workshops, networking… au risque d'y prendre goût).



Les startups participantes sont sélectionnées sur dossier avec le concours des entreprises partenaires de l'opération et notamment : Adobe, AT&T, British Telecom, Cisco, eBay, Google, HP, Intel, Microsoft, Nokia, Qualcomm, Sprint et Verizon. En 2010, il y avait 40 candidats pour 15 élus. 15 des 50 startups françaises retenues pour le French Tech Tour les années passées se sont implantées aux États-Unis.

Les dossiers de candidature doivent être remis avant fin février chaque année (le 28 pour la cuvée 2011).

Clément Vouillon de Techcrunch France a raconté le déroulé du French Techtour du printemps 2011.

- Cap Export est une initiative gérée par UbiFrance qui regroupe différents dispositifs d'aide à l'exportation :
    - Le Volontariat International en Entreprise (VIE) qui permet de recruter un jeune pour l'envoyer à l'étranger entre 6 et 24 mois, et à un coût inférieur à celui d'un cadre expatrié. L'entreprise est exonérée de charges sociales en France et la gestion administrative du recrutement, intégrant la recherche d'aides régionales complémentaires, est réalisée par Ubifrance. La rémunération du VIE est de plus éligible au crédit d'impôt export. Seulement 20% des expatriés en VIE sont dans des PME, le reste l'étant dans des grandes entreprises. Pour ce qui est des USA, le VIE doit avoir un Visa J1 qui est porté/demandé par la structure américaine de votre société.
    - Le Crédit d'Impôt Export, qui peut aller jusqu'à 50% de 80K€, réduit les dépenses liées à la prospection commerciale à l'étranger et au recrutement d'un salarié (en CDI, CDD, CNE, contrat de mission export, VIE). Il couvre aussi bien les pays de l'Union Européenne que les autres. C'est le seul crédit d'impôt qui court sur 24 mois.
    - L'exonération d'impôt sur le revenu des salariés chargés de la prospection commerciale à l'étranger, sur la part de leur rémunération correspondant au temps passé hors de France, qui doit dépasser 120 jours par an. Ceci concerne toutes les entreprises et pas seulement les startups.
    - S'y ajoute une nouvelle aide à l'export, Innovex, depuis mai 2010, et réservée aux PME membres d'un pôle de compétitivité labellisé. et faisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires employant moins de 250 personnes. Le montant de l'aide est de 600€ pour la zone Europe Méditerranée et de 1300€ pour les pays du « Grand large » (Australie, Chine, Russie, Inde, Japon…). Innovex prend en charge la prospection de nouveaux marchés à l'étranger, la finalisation de contrat à vocation export, les billets d'avions, frais de déplacements. Cette aide constitue un léger plus par rapport au dispositif SIDEX, qui est respectivement de 500€ et 1000€. On est plus dans le symbolique qu'autre chose !

[141] Cf un compte rendu de l'édition d'octobre 2010 de ces *Rencontres Internationales du Numérique* : http://www.oezratty.net/wordpress/2010/comment-ubifrance-aide-les-startups-a-exporter/.

- Oséo, qui s'est doté en 2009 d'une Direction de l'International, propose un prêt pour l'export en partenariat avec UbiFrance, plafonné à 80K€, sur 6 ans et avec équivalence 1 pour 1 de fonds propres. Les PME de plus de trois ans[142] peuvent aussi bénéficier d'un Contrat de Développement International comprenant un prêt allant jusqu'à 600K€. Enfin, au-delà, le FASEP apporte une garantie de la moitié des investissements réalisés pour créer une ou des filiales à l'étranger, hors de l'Union Européenne.
- Les Chambres de Commerce et de l'Industrie comme la CCIP (pour Paris) aident à découvrir les pays d'exportation et à rencontrer des partenaires locaux potentiels, surtout dans une phase exploratoire. Et avec un fort support logistique : identification des contacts, montage de rendez-vous, préparation d'une fiche dans la langue du pays de présentation de l'entreprise française (si l'anglais n'est pas suffisant, comme en Chine ou au Japon), intégration d'un interprète – indispensable même si vos interlocuteurs sont censés parler l'anglais et notamment pour détecter un véritable intérêt pour votre entreprise (dans les pays asiatiques), relances, etc. Les CCI sont plus focalisées sur les PME tandis qu'UbiFrance privilégie plutôt les grandes entreprises.
- Les Chambres de Commerce de France à l'étranger complètent les CCI avec un accompagnement au fil de l'eau une fois implanté. Elles permettent de développer son réseau, et notamment de rencontrer des entrepreneurs français locaux ainsi que des prestataires locaux habitués à travailler avec des entreprises françaises.
- La Coface couvre le risque des entreprises françaises à l'exportation. Elles sont plus adaptées aux grandes structures qu'aux petites. Leur efficacité est variable selon ceux qui y ont fait appel. Leur apport est très lié à une bonne connaissance des règlementations en vigueur dans les différents pays.
- Netva [143]est un programme de formation et d'exposition à la culture entrepreneuriale américaine et d'approche de marchés potentiels aux Etats-Unis, pour l'instant en Nouvelle Angleterre, c'est-à-dire dans la région de Boston. C'est une initiative issue de la Mission pour la Science et la Technologie (MS&T) de l'Ambassade de France aux Etats-Unis en partenariat avec le réseau Rétis. Le programme comprend un séminaire de formation en France d'une journée sur l'approche du marché américain et sur le développement de partenariats technologiques aux USA. Il est complété par l'organisation d'une semaine à Boston de rencontres avec l'écosystème local de l'innovation et d'autres entrepreneurs (américains, internationaux et français). En 2011, 26 dossiers avaient été déposés et 5 ont été retenus.

Citons pour l'international, le cas de l'**AFII** (Agence Française des Investissements Internationaux) et des **ARD** (Agences Régionales de Développement) qui ont une mission toute autre consistant à attirer les entreprises étrangères en France, ou dans les Régions. A priori, vous n'êtes pas concernés par leurs services.

Caisse des Dépôts

La Caisse des dépôts (CDC) est une cheville ouvrière du financement de l'innovation en France, notamment par le biais de sa filiale CDC Entreprises, de France Investissement et du Fonds Stratégique d'Investissement qu'elle contrôle.

CDC Entreprises gère des investissements directs dans une cinquantaine de PME innovantes comme VC mais également 2500 par le biais de 195 « fonds de fonds ». Elle gère aussi une grande partie des investissements du Grand Emprunt.

---

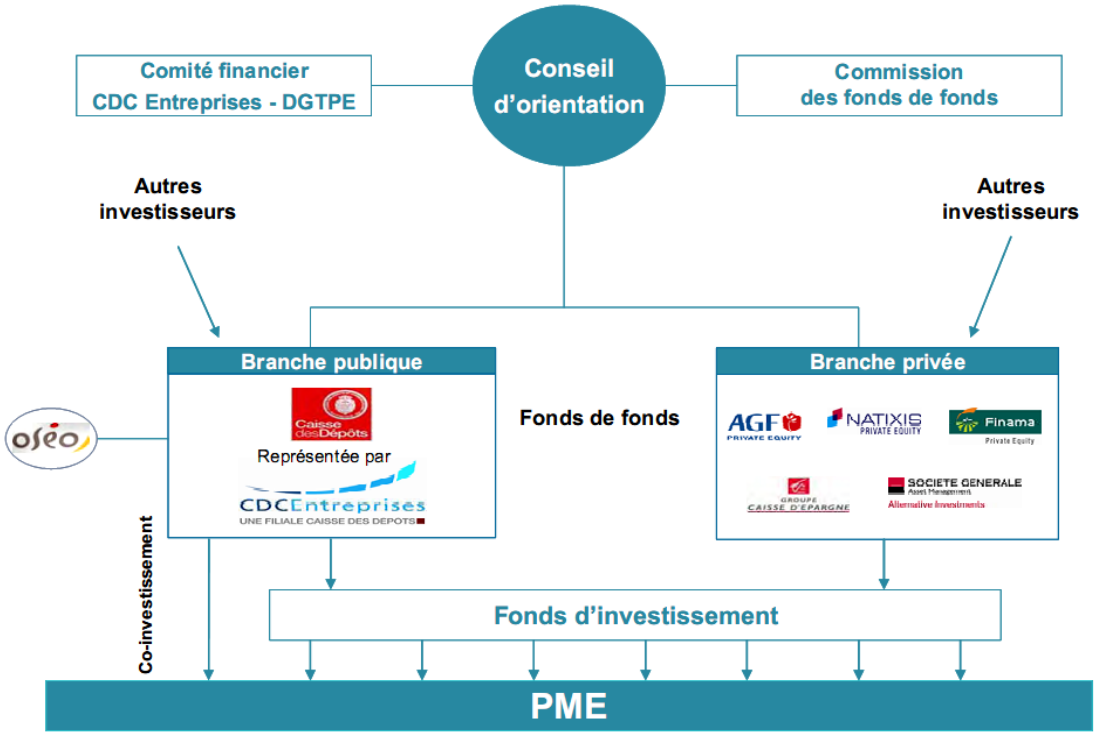
[142] Cette limitation de trois ans est évidemment discutable pour les PME de très forte croissance. Business Objects s'est ainsi établi aux USA moins d'un an et demi après sa création ! Mais c'est un moyen pour Oséo de minimiser les risques.

[143] New England Technology Venture Accelerator. Le programme pourrait être prochainement étendu à la Silicon Valley.

En tant qu'entrepreneur, vous n'aurez jamais affaire à **France Investissement** mais il est intéressant d'en connaitre l'existence et l'objet. C'est un "*dispositif public*" créé en 2006, piloté par la CDC et associant de grandes banques qui sert à renforcer les fonds propres des PME françaises innovantes et en particulier celles qui peuvent se développer à l'international. En fait, il sert surtout à alimenter en fonds l'ensemble du capital risque français. France Investissement injecte plus de 500m€ par an dans des "fonds de fonds" qui alimentent à leur tour le capital-risque et ses FCPI, et dans CDC Entreprises qui investit directement dans des startups et PME innovantes (*voir le schéma ci-dessous*[144]). Ce dispositif finance environ le tiers du capital risque français ce qui n'est pas rien. Ceci étant, ces structures évoluent régulièrement et il est fort possible que tout cela ait changé.

Egalement piloté par la CDC sous forme de filiale constituée en société anonyme, le **Fonds Stratégique d'Investissement** créé en novembre 2008 est une sorte de fonds souverain – de 20 milliards d'Euros, qui permet à l'Etat de prendre ou préserver le contrôle sur des entreprises françaises jugées stratégiques pour le pays. Le fonds investit dans des entreprises cotées ou non en bourse, et vise notamment à contribuer au développement des entreprises de taille moyenne, notamment pour de la croissance externe. Les entreprises peuvent avoir un intérêt stratégique pour le futur. Le FSI entre au capital des entreprises en restant minoritaire, tout en jouant un rôle actif dans la gouvernance des entreprises. Il investit sur un temps long, jusqu'à 10 ans et a les mêmes objectifs de rentabilité qu'un fonds d'investissement de capital-risque classique. Il n'investit généralement pas seul dans les entreprise et accompagne le plus souvent des fonds d'investissement indépendants (VC, banques). Les 20 milliards du FSI se répartissent entre 14 milliards de participation existantes transmises par CDC Entreprises, et 6 milliards de nouveaux investissements. A ce jour, peu d'investissements on concerné des entreprises du secteur numérique, à part DailyMotion. Mais le FSI a noué un partenariat avec l'AFDEL servant essentiellement à identifier des entreprises du secteur du logiciel qui pourraient justifier une prise de participation.

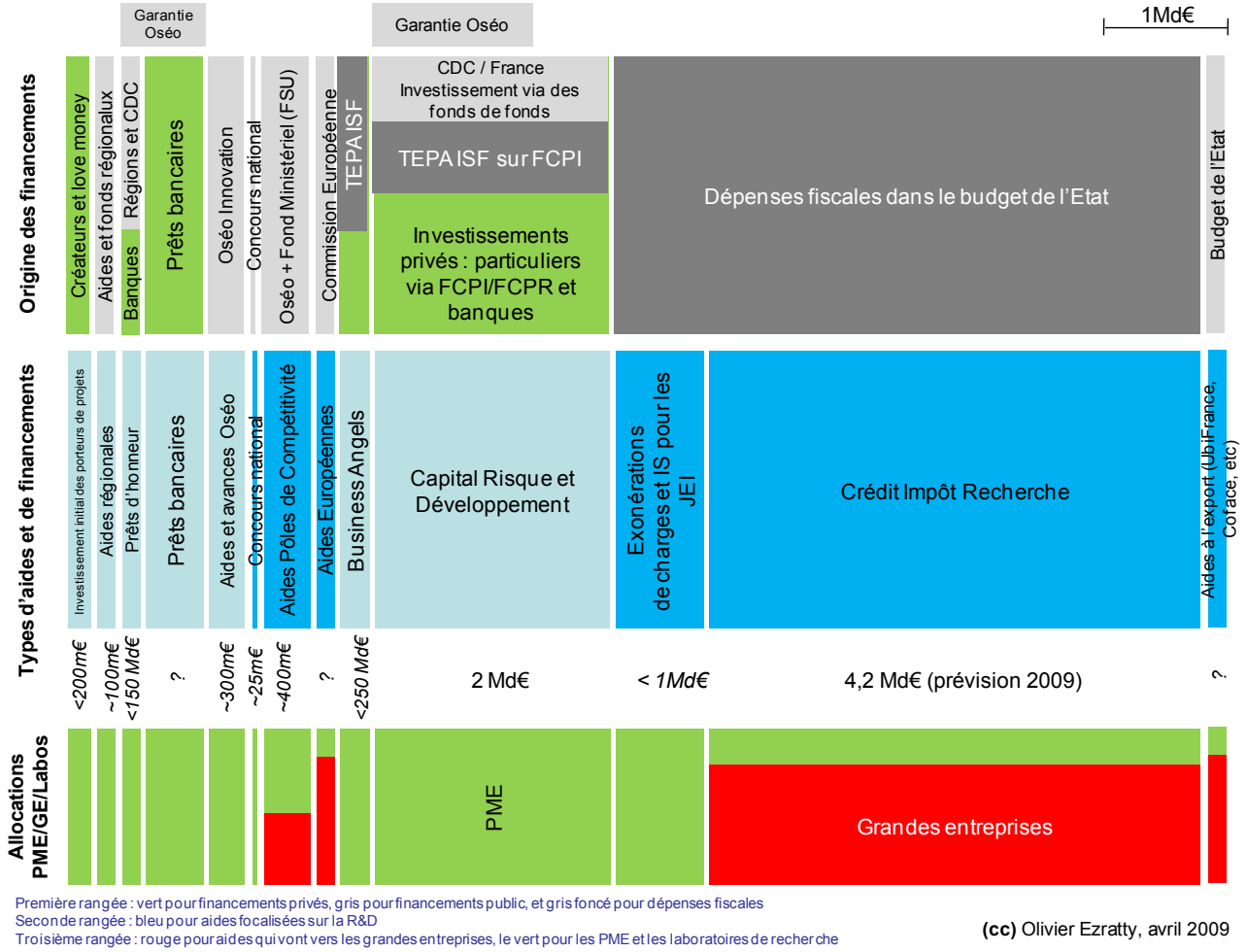
Le schéma suivant présente l'organisation de France Investissement.



[144] Le schéma est récupéré dans « Programme France Investissement – Rapport au Premier Ministre – 28 avril 2008 », téléchargé sur http://www.france-investissement.fr/files/pdf/Rapport-FI-PM.pdf.

Bilan sur les aides publiques

Près des **trois quarts du financement de l'innovation et des startups en France** sont d'origine publique (*cf schéma ci-dessous, basé sur des données imprécises et anciennes mais dont les ordres de grandeur restent valables*) ! Et dans ce financement public, les deux tiers au moins sont des dépenses fiscales, même si le CIR n'est pas à proprement parler une dépense fiscale et relève plutôt d'une subvention sur dépenses.



Quand on ajoute l'impact de la loi TEPA-ISF, on s'aperçoit que l'Etat finance en fait directement ou indirectement la moitié du capital risque français ! Sans pour autant avoir réellement augmenté le poids des investissements dans le capital d'amorçage de la part des VCs.

Toutes ces aides publiques structurent bel et bien l'ensemble de l'écosystème de l'innovation en France. Et elles présentent évidemment des lacunes qui accumulent le poids de l'historique français mais qui sont contournables :

- Les aides sont très **fragmentées** et une bureaucratie disséminée et incohérente dans plein d'organismes pour les obtenir, tout comme au niveau européen (FP7). Mais depuis 2007, la défragmentation est en cours, notamment autour des deux pôles que sont Oséo et Ubifrance. En même temps, le fait d'avoir plusieurs guichets augmente les chances de se financer. Une bureaucratie unique serait trop risquée !
- Ces aides sont très focalisées sur le financement de la **R&D** alors que les besoins des startups – au moins dans le numérique - sont plus situés de la création de produits (qui ne relève normalement pas d'une approche expérimentale), du côté du marketing, de la vente et de l'internationalisation. Cette prise de conscience n'a pas encore véritablement eu lieu en France, qui reste très attachée à sa culture scientifique et d'ingénieurs. D'autant plus que les principaux

décideurs dans la puissance publique sont issus de ces cursus qui valorisent à la fois les compétences scientifiques et les grands groupes industriels.

- De trop nombreuses aides sont orientées vers les **grands groupes industriels**, le Crédit-impôt recherche et aussi les pôles de compétitivité.
- Il n'y a pas d'aides dans l'accès aux **commandes publiques**. Les PME ont du mal à devenir fournisseurs des services publics. Et les conditions de paiement sont trop pénalisantes en France. D'où le militantisme récurrent des associations professionnelles pour un Small Business Act à la française, et dont nous avons entendu parler lors de la campagne présidentielle 2007 et qui a abouti timidement dans la Loi de Modernisation de l'Economie en juillet 2008.
- Les aides à l'**exportation** sont méconnues mais intéressantes et à développer (Ubifrance, Coface, Missions Economiques, Oséo).

Organisation	Secteurs d'activité	Nombre de dossiers reçus	Nombre de dossiers acceptés	Montants investis ou prêtés (m€)	Source d'information
Oséo Innovation	Tous	NC	2720	304	Rapport Oséo Innovation 2009
Oséo Innovation	TIC	NC	879	103	Rapport Oséo Innovation 2009, 77m€ d'avances remboursables et 26m€ de subventions
Concours National d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes	Technologies innovantes	1200	174	23	Chiffres clés du concours pour 2010, 29,9% dans les TIC, et 17,7% dans l'électronique et les télécoms
Paris Region Lab	TIC, santé, design	369	38	0	Rapport 2008, nouvelles sociétés intégrées dans incubateurs ou pépinières
Réseau France Initiative	Tous	?	15000	133	Chiffres clés 2009, rassemble 245 associations dont Scientipôle Initiative, les montants sont des prêts d'honneur
Réseau Entreprendre	Tous	NC	517	13	Rapport 2009 du Réseau Entreprendre
Scientipôle Inititative	Hightech, medtech, greentech, matériaux	>300	80	2,7	Scientipôle Initiative sur 2007, prêts d'honneur
Business angels en France	Tous	NC	280	62,5	Données 2009, source: France Angels
Paris Business Angels	Tous	731	30	2,4	Paris Business Angels en 2009
Capital Risque (VCs)	Hightech, biotech, greentech	>3000	601	910	Indicateur Chausson Finance 2009

Par contre, ces aides présentent plein de caractéristiques intéressantes :

- Bien utilisées, les aides publiques peuvent donner un **très bon coup de pouce** aux startups. C'est un palliatif acceptable au manque de capital d'amorçage en France. En effet, en se débrouillant bien, une startup peut accumuler jusqu'à 500K€ d'aides et prêts divers, qui sont l'équivalent d'un capital d'amorçage.

- Elles **amortissent l'effet de la crise économique** actuelle. Aux USA, le capital risque s'est asséché de 50% depuis l'hiver. En France, le financement global de l'innovation est certes plus timide, mais l'argent est toujours là. Le poids du public est un amortisseur des chocs financiers, au même titre que la protection sociale pour les salariés.
- Elles compensent la **faible taille de notre marché intérieur** qui limite la valorisation des startups à leur démarrage. En apportant des financements non dilutifs aux startups en phase d'amorçage, le système des aides publiques limite la trop grande dilution du capital des startups en phase d'amorçage.

Voici un peu plus loin un autre tableau qui fournit quelques éléments quantitatifs du financement de l'innovation en France avec quelques éléments de volumétrie. Un autre élément qui montre à quel point les financements publics sont devenus presque incontournables !

Il faut souvent se faire accompagner pour trouver les bonnes aides auxquelles on a droit en fonction de son statut. Le mieux étant de se faire aider d'abord par la structure publique la plus proche, au niveau collectivité locale ou un incubateur. Et si on s'en donne les moyens, par des structures privées spécialisées dans la recherche de financements publics.

Le grand emprunt

Le Grand Emprunt décidé par Nicolas Sarkozy en 2009 est arrivé en phase opérationnelle en 2011.

Le gouvernement a défini précisément les allocations budgétaires du grand emprunt et la gouvernance de l'usage de ces fonds dans la Loi de Finance Rectificative de 2010. Le Grand Emprunt a été voté par le parlement au printemps 2010, sous l'appellation « Investissements d'avenir ». Trois types d'allocations peuvent concerner les startups du numérique : le meilleur financement de la valorisation de la recherche, le financement de projets sur les usages innovants du numérique et enfin, des investissements génériques destinés aux PME de croissance. En voici une synthèse, les montants n'étant pas forcément exacts car ils ont évolué depuis le votre de la LFR 2010 :

Domaine et programme d'investissement	Opérateur	Total allocation budget	Dépenses directes	Subventions	Avances remboursables	Prêts	Prises de participations	Placements (non consomptible)	Intérêt du non consomptible (4%)
Recherche		**1000**					**400**	**600**	**24**
Fond national de valorisation qui investira dans des sociétés (publiques) de valorisation de la recherche	ANR	1000					400	600	24
Numérique		**2500**	**750**	**350**	**175**	**175**	**1050**		
Numérisation des contenus numériques publics	FNSN / CDC	750	750						
Usages innovants (cloud, santé, éducation, ville, transports, nanos, logiciels)	FNSN / CDC	1500		300	150	150	900		
Usages Smart Grid	ADEME	250		50	25	25	150		
Croissance PME		**2220**		**164**	**96**	**1160**	**800**		
Fond d'amorçage entreprises innovantes (santé, alimentation, biotech, numérique, nanos, écotechs)	FSI / CDC	400					400		
Augmentation des fonds propres d'Oséo (via taxe bonus)	Oséo	320		64	96	160			
Financement de prêts Oséo	Oséo	1000				1000			
Plate-forme mutualisée d'innovations (interpôles)	CDC	200		100			100		
Renforcement des pôles de compétitivité	FUI / Oséo	300					300		

Par rapport aux aides publiques habituelles, la spécificité de l'engagement du Grand Emprunt dans le numérique est le poids élevé des prises de participation dans les sociétés (1050m€) qui représente plus de la moitié du financement des « nouveaux usages ». Ce qui pourrait faire de l'Etat, via la CDC, un investisseur direct de référence dans un grand nombre de PME innovantes.

L'enveloppe dédiée au numérique a été obtenue après un **lobbying persistant** au sein du gouvernement et auprès de la Commission sur le Grand Emprunt réalisé par Nathalie Kosciusko-Morizet pendant la seconde moitié de 2009. On y trouve trois pôles d'investissement :

- Une enveloppe de 2 Md€ pour le cofinancement des infrastructures régionales de **haut débit**. Certains trouvent déjà qu'elle sera insuffisante pour assurer une bonne couverture des territoires et qu'elle profitera surtout aux agglomérations moyennes. Les startups du numérique sont vaguement concernées par cette enveloppe, d'où son absence du tableau ci-dessus.
- Le financement de la **numérisation des contenus** proposée par le Ministère de la Culture. Divers projets ont été lancés ou sont sur le point de l'être qui relèvent notamment du livre et de la presse électronique.
- Un **Fonds National d'Amorçage** a aussi été créé sous la forme d'un FCPR et doté de 400m€. Il doit investir dans des PME innovantes en phase d'amorçage. Mais pas en direct ! Les investissements se feront au travers de fonds d'investissements tiers, dans la lignée de ce qui se faisait déjà avec France Investissement. Le fonds investira dans une période qui dure quatre ans à partir de 2010. Reste à savoir quels fonds seront ainsi financés.
- Le financement de **projets divers** autant dans les usages que dans les technologies de base[145] : cloud computing, e-santé, e-éducation, e-ville, transports, nanos-technologies et logiciels. Des appels à projets du style de celui sur le serious gaming et le web 2.0 du printemps 2009 ont fleuri depuis l'été 2010. Ces projets devaient être gérés par un **Fonds national de la Société Numérique**. Les deux tiers de ce fonds vont donner lieu à des investissements en fonds propres et quasi-fonds propres (obligations non convertibles) dans les sociétés. Les tickets prévus sont d'environ 1m€ en abonnement du double provenant des VCs. Ce qui veut dire que l'on retourne à la case départ à savoir qu'il faudra convaincre d'abord des VCs pour se faire financer. Et pour cause. L'Etat investisseur veut minimiser les risques et retrouver sa mise !

Le numérique est également concerné par la partie du grand emprunt qui couvre les PME, et est essentiellement géré par Oséo et le FSI qui voient

Vers un guichet unique ?

La diversité des aides publiques génère une attente souvent entendu : « où trouver un guichet unique pour mener toutes les démarches permettant d'obtenir ces aides ?».

S'il existe bien un guichet unique pour la création administrative des entreprises (les Centres de Formalités des Entreprises, rattachés aux CCI), il n'a a pas vraiment de guichet unique pour ce qui est de l'obtention des aides publiques. Vous trouverez plutôt des structures locales qui vous aiguilleront dans la recherche de ces aides. En fonction de votre cas, ils pourront vous indiquez à quelles aides vous avez droit et comment les obtenir.

Les chambres de Commerce, les organismes d'aides aux PMEs des régions et grandes villes, et les réseaux Entreprendre ou de France Initiative sont des points de départ. Les incubateurs et pépinières constituent également un excellent point d'ancrage car généralement bien connectés à l'écosystème du financement des startups.

Attention cependant à ne pas chercher à obtenir tous les conseils du même endroit. Ceux qui sont valables pour obtenir des aides publiques ne le sont pas toujours pour réussir d'un point de vue business ou pour obtenir des financements privés !

Le schéma vert qui se trouve dans quelques pages positionne un certain nombre de ces points d'ancrage qui vous orienteront dans votre parcours d'entrepreneur.

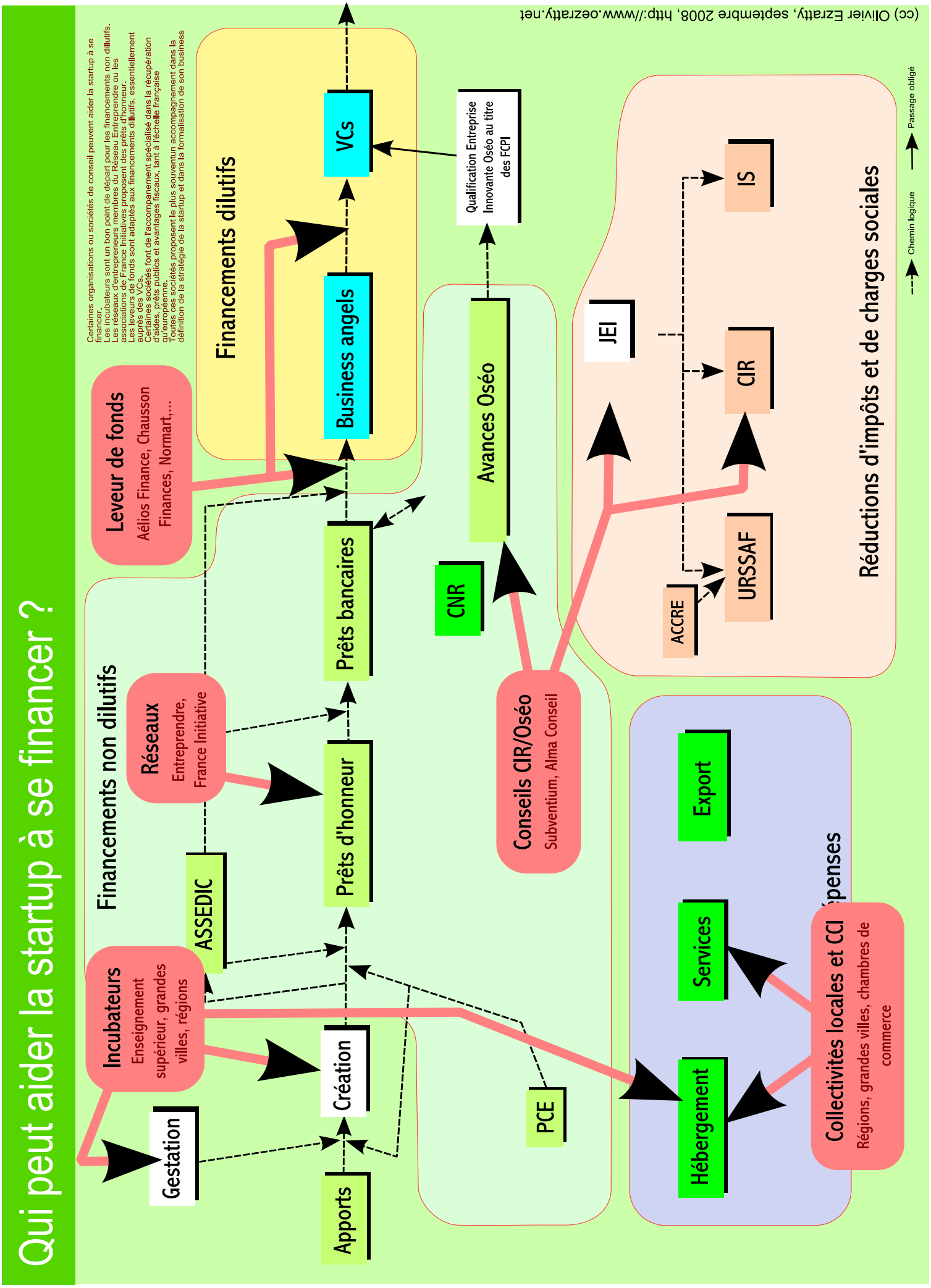
Il est finalement fort heureux que nous n'ayons pas de guichet unique pour les aides publiques. En effet, avec un guichet unique, Christophe Colomb n'aurait jamais pu traverser l'Atlantique et découvrir par hasard l'Amérique. Même si quelqu'un d'autre l'aurait probablement fait, d'un autre pays, et un peu plus tard.

[145] Une consultation du Secrétariat d'Etat en charge de l'Economie Numérique a permis de valider les pistes sectorielles de ces investissements d'avenir. 400 contributions ont été reçues entre le 7 juin et le 7 juillet 2010. Pas de grande surprise : ce sont surtout les grandes entreprises, les pôles de compétitivité et des lobbies divers qui ont eu le temps de rédiger des propositions. Chacun prêche pour sa paroisse.

leurs moyens renforcés. Moyens qui vont probablement surtout compenser la baisse prévisible des levées de fonds des sociétés de capital-risque sur les années à venir. Le rôle d'Oséo Innovation dans les aides, avances remboursables et autres prêts d'amorçage devrait être préservé, même si la fusion complète dans une seule entité juridique des différentes activités d'Oséo laisse planer quelque incertitude sur sa mission et sur l'engagement de l'Etat.

Enfin, il faut citer les importants investissements sur la priorité environnementale, en particulier dans les moyens de transports moins polluants (automobile, rail, mer, aérospatiale). Les startups du numérique présentent dans ces différents secteurs d'activité y trouveront un nouveau « guichet » de financement.

Alors, comment profiter du Grand Emprunt ? Des appels à projet thématiques sont lancés au fil de l'eau par la Caisse des Dépôts. Mais au vu du fonctionnement du FSN et du FNA, il ne semble pas que le Grand Emprunt sera une véritable nouvelle source de financement pour les startups, surtout lors de leurs phases de démarrage.


Qui peut aider la startup à se financer ?
Certaines organisations ou sociétés de conseil peuvent aider la startup à se financer.
Les incubateurs sont un bon point de départ pour les financements non dilutifs.
Les réseaux d'entrepreneurs membres du Réseau Entreprendre ou les associations de France Initiatives proposent des prêts d'honneur.
Les leveurs de fonds sont adaptés aux financements dilutifs, essentiellement auprès des VCs.
Certaines sociétés font de l'accompagnement spécialisé dans la récupération d'aides, prêts publics et avantages fiscaux, tant à l'échelle française qu'européenne.
Toutes ces sociétés proposent le plus souventun accompagnement dans la définition de la stratégie de la startup et dans la formalisation de son business
Leveur de fonds
Aélios Finance, Chausson Finances, Normart,...
Financements dilutifs
Business angels
VCs
Qualification Entreprise Innovante Oséo au titre des FCPI
Financements non dilutifs
Réseaux
Entreprendre, France Initiative
ASSEDIC
Prêts bancaires
Prêts d'honneur
Incubateurs
Enseignement supérieur, grandes villes, régions
Gestation
Création
Apports
CNR
Avances Oséo
Conseils CIR/Oséo
Subventium, Alma Conseil
PCE
JEI
ACCRE
URSSAF
CIR
IS
Réductions d'impôts et de charges sociales
Export
Services
Hébergement
Collectivités locales et CCI
Régions, grandes villes, chambres de commerce
Chemin logique
Passage obligé
(cc) Olivier Ezratty, septembre 2008, http://www.oezratty.net

Groupes industriels

Les grands groupes industriels de la high-tech cherchent à se rapprocher du monde des startups soit pas du financement direct avec des fonds d'amorçage [146] (l'approche d'Intel), soit par de l'accompagnement (approche de Microsoft) soit avec un mix des deux. Ils ont aussi très souvent un « programme développeur » qui intéressera bien entendu les startups.

Ce sont les groupes américains qui ont lancé en premier cette approche d'open innovation. Ils ont ensuite été suivis par les opérateurs télécoms, puis quelques autres industriels qui se sont lancés. Les grands acteurs français ont cependant beaucoup de progrès à faire pour encourager les startups locales !

Intel

Dans la high-tech américaine, **Intel Capital** est l'une des rares structures investissement attachée à un groupe industriel. Ils investissent dans tous les pays et sur plus de 250 entreprises. En France, ils ont notamment investit dans DibCom et Esterel. Il s'agit en général de startups fabless de composants électroniques. La structure d'Intel est assez unique chez les grands de l'industrie informatique. Ils l'ont récemment étendue en 2010 en créant une structure « Invest in America Alliance » qui fédère 24 sociétés de capital-risque regroupant $3,5B d'investissements dont $200m provenant d'Intel Capital. Comme son nom l'indique, l'initiative d'Intel est réservée aux investissements dans des sociétés américaines et constitue une sorte de fonds souverain privé !

On peut aussi citer le **Intel Challenge Europe**[147], un concours de startups en phase d'amorçage créés par des étudiants ou jeunes diplômés. Il propose aux gagnants du mentoring, du cash ($20K pour le premier prix, $10K pour le second), de la visibilité média et du networking. Il y a deux élus pour toute l'Europe de l'Ouest.

Microsoft

Les relations liant Microsoft avec les startups et le capital-risque étaient faibles jusqu'à la fin des années 1990. Les investisseurs avaient peu de raisons de recommander à une startup d'investir technologiquement sur les plateformes Microsoft. A commencer par le saint des saints, la Silicon Valley. En 2001, Microsoft Corp a mis en place une antenne à Mountain View pour améliorer ces relations. Pilotée par Dan'l Lewin, Corporate Vice President, ancien d'Apple et Next et très introduit dans la communauté high-tech de la Silicon Valley, cette équipe a démarré en établissant des relations avec la communauté du capital risque. Elle a mené à l'installation d'un véritable campus de Microsoft sur place, à Mountain View. Quelques années plus tard, ce campus regroupait plus de 1500 personnes, surtout autour des technologies Web et TV.

A ce jour, les relations aux startups s'appuient sur trois programmes : BizSpark, IDEES et BizSpark One, que nous allons examiner ici par ordre chronologique de création.

En octobre 2005, Microsoft France lançait le **programme IDEES** qui accompagne 25 startups par an. C'est un parrainage comprenant une aide technique, vente et marketing (comme l'organisation de séminaires conjoints au siège de Microsoft France d'Issy-les-Moulineaux). La caution de Microsoft aide notamment à trouver des investisseurs et des clients. Les startups du programme IDEES sont destinées à y rester deux années consécutives, Microsoft France parrainant ainsi un volant d'une cinquantaine de startups. Le nombre de dossiers traités est très important : les 25 élus sont sélectionnés parmi plusieurs centaines de candidats !

---

[146] Cf http://www.guilhembertholet.com/blog/2011/06/27/vers-le-developpement-des-fonds-damorcage-corporate/ de Guilhem Bertholet.

[147] http://www.intelchallenge.eu/participate/

En novembre 2008, Microsoft lançait à l'échelle mondiale un nouveau programme destiné aux startups : **BizSpark**[148] qui vise les startups en phase de démarrage ("early stage"). Leur traitement est plus générique, "programmatique" et moins personnalisé. BizSpark fédère plusieurs centaines de startups en France et des dizaines de milliers à l'échelle mondiale.

Les startups candidates de BizSpark doivent faire moins de $1m de chiffre d'affaire et avoir moins de trois ans d'existence. Elles accèdent gratuitement au programme et devront juste $100 à la fin des trois années passées dedans. Les bénéfices sont de trois catégories :

- **Logiciel** : c'est Byzance ! Avec la fourniture gratuite d'outils de développement pour toute l'équipe de la startup (équivalent de MSDN), des licences illimitées sur les logiciels serveurs, ce qui est une grande nouveauté car cela concerne les serveurs de production, ce qui intéressera évidement les startups Internet adoptant les technologies Microsoft. Et il y a aussi l'accès aux services de Windows Azure (la plateforme de « Cloud Computing » annoncée fin 2008) et aux services Live (Search, Earth, etc). Cet accès gratuit et quasiment illimité aux ressources logicielles Microsoft est le gros des bénéfices pratiques du programme.
- **Support** : avec du support technique et du support communautaire, un classique dans ce genre de programme. Mais limité à des médias "one to many" comme le web, l'email et le téléphone.
- **Marketing** : avec diverses aides et programmes marketing notamment par le biais d'un répertoire mondial de startups et partenaires participant au programme sur le site de BizSpark, avec une mise en valeur régulière des startups du programme. C'est un avantage très mis en avant par les équipes de Microsoft mais je trouve que sa valeur est disons, toute relative. Elle peut cependant servir à la de mise en relation d'intervenants du secteur pour les startups qui ne le connaissent pas encore bien.

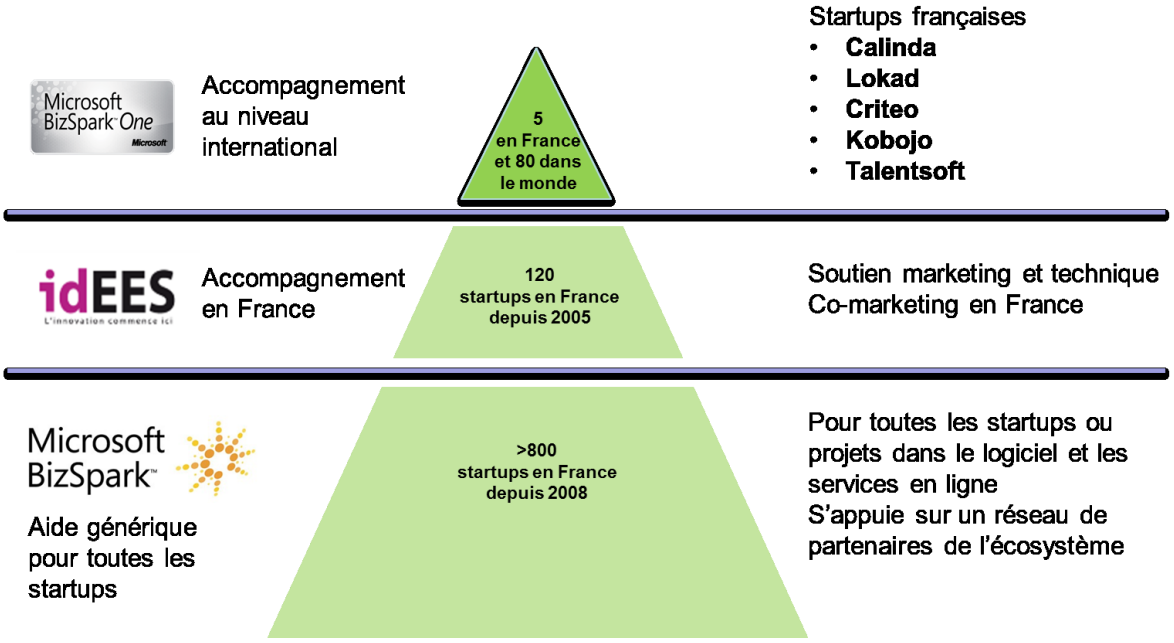
Le fonctionnement de BizSpark s'appuie sur une astuce assez innovante pour la mécanique de recrutement et de sélectivité, dans la lignée des coutumiers effets de levier de Microsoft. Ce sont les partenaires du programme BizSpark qui recrutent les startups pour Microsoft. Ou tout du moins, ce sont eux qui donnent une sorte d'imprimatur aux startups candidates en qualifiant les projets et en leur fournissant le sésame leur permettant de s'inscrire sur le site de BizSpark, un code d'accès dans un lien URL (qui peut se trouver sur leur site web, comme c'est le cas sur le blog de l'auteur). Les partenaires français de BizSpark sont des structures d'accompagnement comme des incubateurs tels que ceux de Télécom et de l'Ecole Centrale Paris, des fonds d'investissement comme Seventure, des associations de Business Angels, des leveurs de fonds et des associations tout court comme l'IE Club.

En 2009, Microsoft a lancé le programme **Bizspark One** qui sélectionne la crème de la crème des startups mondiales partenaires de Microsoft. De la même façon qu'IDEES, il s'agit d'un accompagnement personnalisé pour les startups. La relation est gérée à la fois localement en France et par l'équipe du campus de Mountain View dans la Silicon Valley. Bizspark One permet de travailler sur certains projets directement avec les équipes produits de Microsoft Corp ou d'être mis en avant sur des événements d'envergure internationale comme le Consumer Electronics Show ou les grandes conférences développeur Microsoft. Pour la France, les startups de BizSpark One sont sélectionnées dans celles du programme IDEES.

En langage marketing Microsoft, IDEES et Bizspark One sont des "programmes depth" et BizSpark un "programme breadth". Les startups en phase d'amorçage intégrées dans le programme BizSpark sont destinées - après un filtrage sévère - à intégrer les programmes IDEES puis Bizspark One. Le

[148] Les explications sur BizSparks sont abondantes, notamment sur le site de Microsoft, le communiqué de presse de Microsoft, le blog de Don Dodge, celui de Julien Codorniou, sur ReadWriteWeb et dans la presse IT française.

processus de sélection est voisin de celui des VCs et business angels : qualité de l'équipe, couple produit/marché, valeur technologique de l'offre, montée en puissance de la boite, modèle économique, clients et partenaires "signés". Critère auxquels on l'usage des technologies Microsoft, notamment au niveau serveur, et pour tout ce qui est nouveau et récent et doit être évangélisé sur le marché (offre cloud avec Windows Azure ou mobile avec Windows Phone 7).



Notons que l'équipe « startups » de Microsoft France gère aussi le programme Cap Subventions[149] qui fédère l'information sur les subventions nationales et européennes. Un consultant dédié accompagne même les startups pour leur faciliter cette recherche de subventions.

Facebook

Facebook a beau être encore une « entreprise de taille intermédiaire » avec moins de 2000 collaborateurs à l'échelle mondiale, son rôle majeur dans l'Internet en fait un acteur incontournable autant pour les grandes entreprises que pour les startups.

Les startups de l'Internet peuvent intégrer un lien avec Facebook dans leur site (pour l'inscription avec « Facebook Connect », ou le « Like » sur les contenus), créer des applications natives pour Facebook, développer des applications mobiles qui exploitent les services de Facebook, accéder au graphe social de Facebook ou intégrer la monnaie virtuelle (les crédits) dans leurs applications et notamment dans les jeux. Ceci est documenté dans le site développeurs de Facebook (http://developers.facebook.com/).

En France, le point de contact est https://www.facebook.com/DevGarageFrance. Facebook y anime des « Facebook Developer Garage », qui sont des réunions thématiques pour développeurs. Il y en a à Paris comme en régions. En juin 2011 avait aussi lieu le « Facebook Startup Day » à La Cantine de Paris pour permettre à une quinzaine de startups de présenter leur projet.

La relation avec les entreprises et les startups est sous la responsabilité de Julien Codorniou, Directeur des Partenariats France/Benelux [150]. Il fait partie de la Division Plateforme

[149] Voir http://www.microsoft.com/business/smb/common/fr-fr/cap-subventions/. C'est la version française du programme « European Union Grants Advisor ». Il est géré par un partenaire service de Microsoft : PNO Consultants (http://www.pnoconsultants.com).

[150] Cf une interview complète de Julien Codorniou sur http://www.lesarchivistes.net/?p=4331 publiée en juin 2011. Il avait lancé les programmes IDEES et BizSpark chez Microsoft.

(https://www.facebook.com/platform) dont la mission est d'aider les grandes entreprises à devenir 'sociales' et les petites entreprises 'social' à devenir grandes. Les startups sont fréquemment associées aux grands lancements produits. Celles qui ont des solutions innovantes sont traitées avec autant d'égards que les grandes entreprises !

Clients ou fournisseur dans son capital ?

L'occasion peut se présenter d'avoir un client ou un fournisseur qui souhaite entrer dans le capital de votre startup.

Que peut-on en penser ? Faut-il accepter facilement ce genre de proposition ? C'est une question de jugement et chaque situation est généralement différente.

Il faut être prudent dans le cas d'un grand client. Mais un fournisseur peut avoir du sens.

Cela dépend de la manière dont on souhaite aborder son marché et de la situation concurrentielle au niveau des grands clients. Si l'abord d'un marché requiert d'avoir plusieurs concurrents parmi ces clients, il peut être dangereux d'avoir l'un d'entre eux dans son actionnariat. Cela pourrait nuire à votre capacité de lier affaire avec ses propres concurrents.

Mais un tient vaut parfois mieux que deux tu l'auras, surtout dans un marché difficile d'accès. Cela explique ainsi l'entrée d'opérateurs télécoms tels que SFR et Bouygues Télécom dans le capital de startups françaises (Melty, WizTivi).

La question se pose moins pour un fournisseur car une fois qu'on l'a choisi, l'entrée dans le capital va plutôt consolider l'image de la startup vis-à-vis des clients potentiels et ne bloquera pas pour autant l'accès au marché.

Sun Microsystems

Depuis 2007, Sun Microsystems avait également lancé son programme d'accompagnement des startups. Lancé à l'échelle mondiale, le programme Sun Startup Essentials proposait l'équipement des startups en produits Sun et un support technique en ligne gratuit.

Sun proposait de plus un service d'accompagnement à la montée en puissance des solutions Internet. Il passait par une revue d'architecture des projets et du conseil dans l'exploitation des ressources serveur et bases de données.

Sun s'est aussi associé à un concours de startups, la **Startup Academy**[151], dont la première édition annuelle a eu lieu en décembre 2008. Il récompense trois startups sélectionnées par un jury d'une vingtaine de personnes dont l'auteur fait partie, avec serveurs Sun hébergés et accompagnement des créateurs par certains membres du jury. Depuis début 2011, le programme a évolué. Géré par la société **PowerOn**, il intègre du coaching et du financement d'amorçage pour une dizaine de startups sélectionnées chaque année.

Depuis l'acquisition de Sun par Oracle et le départ de Laurent Chiozotto (en janvier 2011) qui gérait le programme en France, l'initiative de Sun semble prendre du plomb dans l'aile !

IBM

Le grand de l'informatique dont la première activité est maintenant le service investit de son côté dans des fonds qui investissent dans des startups.

IBM Corp a lancé en 2010 son programme « IBM Global Entrepreneur » destiné à « favoriser la croissance des startups » (de moins de trois ans et moins de 1m€ de CA). Il ressemble de près au programme BizSpark de Microsoft : les logiciels IBM fournis gratuitement (autant en licences traditionnelles qu'en cloud computing), de l'accompagnement conseil, et une promotion marketing générique (notamment dans un annuaire de startups).

Le programme est lancé en France en septembre 2010 dans l'événement « SmartCamp » où des startups candidates ont planchées, sous forme de pitches et autour du thème « Bâtissons une planète plus intelligente ». Cinq startups ont été sélectionnées par un jury. Dans la lignée d'autres programmes du même genre, les finalistes se verront attribuer une dotation en services et en mentorat sur trois mois. Le gagnant du Trophée bénéficiera d'une dotation financière de 5K€.

[151] Voir http://startup-academy.net/.

Apple

Le constructeur a annoncé en mars 2008 la création d'un fonds d'investissement de $100m dans les startups développant des solutions logicielles pour l'iPhone à l'occasion de la sortie de son SDK. Comme il se doit le fonds s'appelle iFund ! Il est en fait géré par l'un des plus gros fonds américains de capital risque dans la high-tech, Kleiner Perkins.

Sinon, Apple n'a pas besoin de faire beaucoup d'efforts pour attirer les startups. Elles viennent à lui naturellement, notamment pour développer des applications pour l'iPhone et l'iPad et alimenter l'AppStore. Apple est une société qui se fait désirer !

Cisco

Cisco procède pour sa part à une veille technologique et des acquisitions directes de startups de tailles variables pour développer son portefeuille de produits réseaux. Ils n'ont pas acquis de startup française à notre connaissance.

France Télécom

France Télécom a plusieurs cordes à son arc pour entretenir les relations avec les startups :

- Le programme « Orange Partner » qui est destiné aux développeurs d'applications pour mobiles. C'est un programme d'évangélisation technologique large bande destinée à toutes les entreprises, startups comprises. Il propose des contenus, des API, du code, des séminaires (Orange Partner Camps, Orange Partner Days) et des webcasts. L'équipe d'Orange Partner sponsorise quelques événements destinés aux startups tels que LeWeb ou lemobile2.0.
- L'initiative **Orange API**, qui regroupe sur un site web l'ensemble des APIs proposées aux développeurs pour créer des solutions exploitant les services en ligne d'Orange. Notamment, pour les mobiles. C'est une initiative transversale au groupe France Telecom / Orange qui ne concerne évidemment pas seulement les startups et qui d'ailleurs comporte un volet « business ».
- Les **Orange Labs** et **Orange Valley**, deux structures qui font de la veille technologique et incubent de nouveaux services qui s'appuient souvent sur des startups repérées par l'opérateur. La première est répartie dans des établissements situés en France (notamment Issy les Moulineaux) ainsi qu'à l'étranger, comme à Tokyo ou à San Francisco. Elle alimente les offres de l'opérateur Orange. Orange Valley est une unité d'une trentaine de personnes, construite comme une startup, qui lance des projets innovants, pas forcément reliés aux canaux de distribution d'Orange. Elle est à l'origine de projets qui ont été annoncés début 2009, et notamment le Tabbee, une tablette interactive tactile de 7 pouces, le Hello, un micro-ordinateur pour les personnes âgées, ainsi que WorMee, un service de musique en ligne. Tous ces projets ont été réalisés avec l'aide de startups, notamment pour la partie logicielle et Internet de ces offres.
- Le fonds d'investissement **Innovacom** dont elle est à l'origine et qui joue le rôle de VC dans les entreprises innovantes du secteur des télécommunications et du logiciel.

Bouygues Télécom

Bouygues Telecom a lancé fin 2008 son propre programme destiné aux startups « Bouygues Telecom Initiatives[152] ». Il combine deux approches complémentaires :

- L'**incubation** des projets qui apporte aux porteurs de projets des ressources plus conséquentes que celles qui sont habituellement disponibles au sein d'un incubateur (technique, marketing, fi-

[152] Voir http://www.initiatives.bouyguestelecom.fr/ et http://www.initiatives-club.com/.

nance, RH, juridique). Et surtout, un contact au sein des directions opérationnelles de Bouygues Télécom, en fonction de la nature du projet. Ce contact est un client interne potentiel de la start-up. Les sociétés peuvent être physiquement incubées dans les locaux de Bouygues Télécom à Issy les Moulineaux, à Vélizy ou… pas.

- Une **prise de participation** dans les projets qui relève de l'amorçage[153] et est comprise entre 100K€ et 1m€. Elle ne représente pas plus de 25% du capital des sociétés investies. Le fonds, présidé par Pierre Marfaing, est doté de plusieurs millions d'Euros. Les premières startups à avoir bénéficié de cet investissement sont la société Eeple, éditrice du portail Melty.fr destiné aux adolescents, Ijenko (smart metering pour le grand public) et ActivNetworks (compression de flux pour les télécoms).

L'opérateur prévoit d'accompagner en phase d'incubation une demi-douzaine de projets par an et un peu moins en phase de financement. Il se focalise sur les services à valeur ajoutée pour FAI, notamment de télévision interactive, sur les objets communicants, ainsi que, plus généralement sur la convergence fixe et mobile.

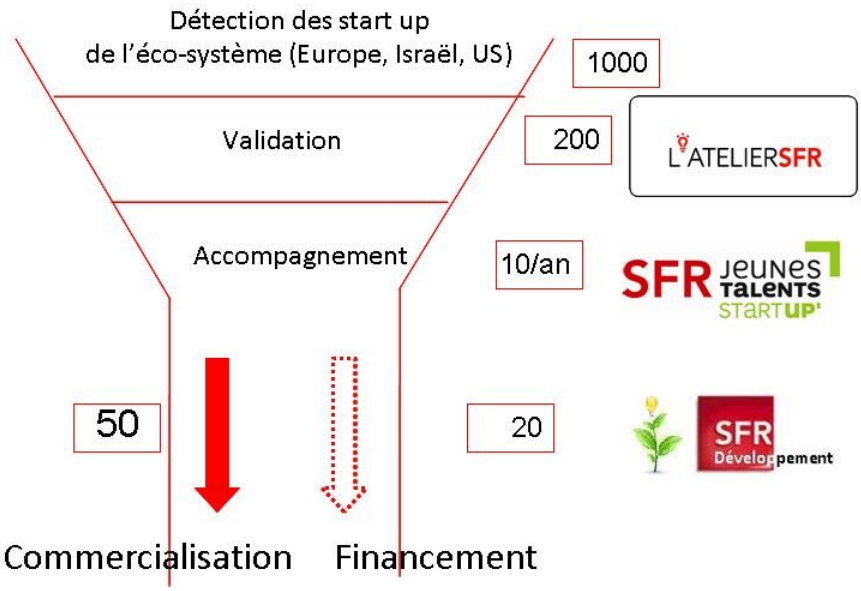
Les candidatures se font en ligne sur le site de Bouygues Telecom Initiatives. Deux comités de sélection sont en place : l'un avec des managers reportant au comité de direction de l'opérateur pour l'incubateur et l'autre avec des membres du comité de direction pour la phase d'investissement.

Les projets sont identifiés par plusieurs sources en plus du site web : HEC Entrepreneurs, le programme BizSpark de Microsoft, le pôle de compétitivité Systematic, Scientipôle Initiative, des sociétés de capital-risque, Paris Business Angels, le technopole Rennes Atalante et quelques écoles d'ingénieur comme Telecom Paris et l'EPITECH.

SFR

SFR gère deux programmes clés pour accompagner les startups dans leur processus d'innovation ouverte : SFR Jeunes Talents Startups et SFR Développement. Le premier est dans l'amont du second.

SFR a aussi lancé un concours Jeunes Talents Innovation à l'échelle de villes comme Nantes, Bordeaux et Toulouse (http://www.sfrjeunestalentsinnovation.fr/). La liste des startups concourant met en évidence des sociétés parisiennes ou d'autres villes qui concourent pour se faire une notoriété ou accéder aux marchés publics dans ces villes.



SFR Jeunes Talents Start-Up a été lancé en janvier 2011 pour sélectionner chaque année une dizaine de jeunes sociétés innovantes stratégiques pour SFR. Le programme con-

[153] A noter que les groupes Bouygues et PPR se sont associés pour créer un fonds de capital développement multi-sectoriel, Serendipity Investment, présidé par Patrick Lelay, l'ancien patron de TF1. Le fonds n'a pas pour l'instant pris de participation dans des entreprises de technologies numériques.

siste en un accompagnement à une vocation « business » pour les start-ups. Il fournit du coaching et un accès à un réseau d'experts internes et externes à SFR (partenaires financiers, agences média,...), une mise en relation avec les différents business de SFR pour des rapprochements, la mise disposition de ressources techniques et d'avantages tarifaires, et enfin, une mise en valeur au travers du showroom SFR Player (rue Tronchet à Paris), sur SFR.com et dans l'Atelier SFR, le site communautaire du FAI permettant de mener des beta tests avec 35000 utilisateurs. En février 2011, les startups du programme étaient Broadpeak (diffusion vidéo), Communitake (support client mobile à distance), Home Bubble (gestion numérique des tâches administratives des foyers), Insitéo (géolocalisation en intérieur), IP Ciné (exploitation de séances de cinéma en ligne sur internet), It's Learning (e-learning), Mail for Good (dons par mail), Softkinetic (logiciels d'interfaces naturelles et commande gestuelle) et Squareclock (environnements virtuels 3D utilisés dans l'habitat).

De son côté, SFR Développement est un fonds d'investissement d'amorçage qui accompagne les start-ups dans leur développement business, et notamment dans leur relation avec l'opérateur et avec ses partenaires. Créé en 2006, le fonds est une filiale à 100% de SFR. Il a à ce jour investit 32m€ dans une vingtaine de participations (dont Digitick, Eyeka, Backelite et Wiztivi) et a réalisé deux sorties (Wengo et Trusted Logic).

Nokia

Le Forum Nokia vise à créer pour le constructeur un écosystème développeur qui peut intéresser les startups. C'est un programme mondial similaire à Orange Partner. Au bout du parcours, la possibilité de distribuer son application par le biais du portail OVI du constructeur, voire dans certains cas, d'être intégré en OEM dans les mobiles.

Dans une approche maintenant assez classique, Nokia organise un concours « Calling All Innovators » pour les développeurs d'applications mobiles. Le lauréat du concours gagne la somme de 15K€ ainsi que qu'un Nokia du jour, les frais de transport et de participation à un événement Nokia dédié aux développeurs et un abonnement d'un an au programme Forum Nokia Launchpad. Les finalistes gagnent 2500€ et un mobile Nokia. Les catégories d'applications couvertes sont la géolocalisation sociale, l'entreprise et la productivité, les communications au sens large du terme intégrant réseaux sociaux et messagerie instantanée, les jeux et le divertissement.

Google

Le leader de l'Internet a lancé Google Ventures début 2009 qui ressemble au programme d'Intel et est destiné à investir dans des startups prometteuses. Il est doté d'un fonds de $100m. Le contact US est ventures@google.com et les startups intéressées doivent envoyer leur business plan sur moins de 20 slides et/ou 3 pages dactylographiées, en anglais bien entendu ! Google organise sinon un concours pour les développeurs d'applications pour Android.

Google est probablement le plus gros acquéreur de startups depuis quelques années. Depuis 2009, il en acquiert entre 30 et 40 par an. Ce sont généralement de petites structures. Mais aucune de française à ma connaissance à ce jour !

nVidia

nVidia souhaite aussi développer son écosystème de partenaires développeurs. Il a lancé pour ce faire le programme « GPU Venture » en mars 2009 qui est destiné aux startups et vise à les identifier, les aider et potentiellement, à investir dedans.

Ils organisent même le NVIDIA Emerging Companies Summit dont la première édition en août 2008 (à San José dans la Silicon Valley) présentait les réalisations de 60 startups. nVidia est parti-

culièrement intéressé à promouvoir son architecture CUDA permettant d'utiliser ses GPU pour réaliser des applications HPC (High Performance Computing).

Il peut arriver à nVidia d'investir et de rentrer au capital des startups aidées dans le cadre de ce programme.

Paypal

PayPal X est le programme développeur de PayPal. Il fournit les interfaces de programmation Web permettant d'intégrer le système de paiement bien connu dans son site. Cela permet de pouvoir vendre des produits ou services en lignes à grande échelle et de profiter des dizaines de millions d'utilisateur du système à l'échelle mondiale. A noter cependant que la commission prélevée par PayPal est plus élevée que les commissions bancaires habituelles pour les paiements avec cartes de crédit.

Editeurs de logiciels

Dassault Systèmes comme Business Objects (acquis par SAP en 2007), les deux premiers éditeurs de logiciels français, procèdent depuis quelques années à de nombreuses acquisitions d'éditeurs de logiciels dans le monde. Et quelques uns en France. Ils n'ont pas encore de programme formel d'aide aux startups de leur écosystème, au-delà des traditionnels programmes de partenariats et autres conférences développeurs.

Ernst & Young

Le cabinet de conseil et d'audit propose des services aux entrepreneurs : comptabilité, juridique, finance, développement international et jusqu'à l'introduction en bourse et aux fusions/acquisitions. Cette panoplie semble plus adaptée aux gazelles qu'aux startups en phase d'amorçage. Pour se faire connaitre, il publie diverses études, notamment pour le compte de l'AFIC, ainsi qu'un baromètre sur le capital risque aux USA et en Europe. La société sponsorise divers événements liés à l'entrepreneuriat.

Deloitte & Touche

Cet autre cabinet de conseil est aussi actif auprès des startups avec ses différentes activités, également adaptées aux startups plus matures.

Il organise notamment le Deloitte Technology Fast 50, un palmarès de sociétés technologiques de croissance. L'opération est organisée dans plusieurs pays et aboutit à la publication d'un classement des 50 entreprises ayant la plus forte croissance. Pour concourir, il faut avoir son siège en France, faire au moins 76K€ de chiffre d'affaire annuel et disposer d'un patrimoine technologique sous forme de brevet, de licence d'exploitation de brevets et/ou de consacrer au moins 15% de son chiffre d'affaire à la R&D. Au bout de la course, il y a le classement basé sur le déclaratif de chiffre d'affaire, et divers trophées qualitatifs : trois trophées nationaux, 15 trophées régionaux, et des trophées divers (Oséo, un par secteur d'activité dont quatre sur cinq dans le numérique : télécoms/réseaux, logiciels et services informatiques, électronique et matériel et Internet). Le concours est annuel et les résultats sont annoncés en décembre. Qu'est-ce que l'on gagne ? De la visibilité !

Société	Aide technique	Aide marketing	Autres services	Concours	Investissement
Microsoft	Oui	Oui	Technology Center		
Google	Oui				Google Ventures
Intel	Oui				Intel Capital
IBM	Oui	Oui			
Apple	Programme développeur standard	AppStore			Fond d'investissement commun avec Kleiner Perkins & Caufield
HP	Oui				
nVidia	Oui	Oui			Possible
Nokia	Oui	Oui	Portail OVI		
France Télécom	Oui (Orange API)				Innovacom
SFR	Oui	Oui		SFR Speed Startups	Oui
Bouygues Télécom	Oui	Oui	Incubateur		Oui
Ernst & Young			Conseil & audit		
Deloitte			Conseil & audit	Fast 50	

Associations

Le monde de l'entrepreneuriat en France regorge d'associations diverses qui font la promotion de l'entrepreneuriat et des startups, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces associations militent pour l'allègement des formalités administratives, pour un « Small Business Act » à la française[154], ou pour défendre tel ou tel secteur de l'industrie. Il n'existe pas à proprement parler de syndicat professionnel des startups. Celles-ci s'accrochent donc lorsque nécessaire aux syndicats professionnels les plus proches de ses métiers.

Y participer pour un entrepreneur permet d'y faire tourner le moulin du réseau de relations. C'est le moyen le plus rapide de rencontrer des personnes intéressantes pour l'accompagnement et le financement de startups. Il faut ensuite bien gérer son temps, notamment dans l'organisation du suivi après ces événements. Ils peuvent donner lieu à un trop grand nombre de rencontres inutiles. Mais c'est le prix à payer pour cultiver un réseau.

Syndicats professionnels

Voici quelques-unes des associations les plus notables en France en commençant d'abord par les syndicats professionnels :

- AFDEL : c'est une association française des éditeurs de logiciels créée en octobre 2005, structure de lobbying destinée à valoriser, notamment auprès des pouvoirs publics, le rôle de

[154] Il y a en fait le « Small Business Act » de 1953 qui encourage les administrations fédérales américaines à faire appel aux PME américaines pour leurs approvisionnements en produits et services. Le « Small Business Investment Act » de 1958 structure et encourage les aides à l'investissement dans les PME (http://www.sba.gov/regulations/sbaact/small-business-investment-act-text-only.pdf), notamment au travers des SBIC, les Small Business Investment Companies, sortes de fonds d'amorçage (expliqués ici : http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Partenariats/ft10_sbic_1204.pdf). Le « Small Business Act » a été ensuite amandé en 1996 et à de nombreuses reprises par la suite pour aider les PME américaines à se développer, notamment à l'exportation. Le Small Business Act est suivi dans son application par la Small Business Administration du Département du Commerce américain. C'est l'équivalent de notre Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat. L'approvisionnement fédéral est suivi par le GSA (General Services Administration).

l'industrie du logiciel en France. On y trouve les grands acteurs du logiciel français comme Dassault Systèmes, Cegid ou Cegedim Activ et un total de 280 membres décomptés en août 2011, dont 80% de startups, TPE ou PME innovantes. Cette organisation cherche à se démarquer du Syntec au sein duquel le métier d'éditeur de logiciel est minoritaire au regard de celui des sociétés de services et de conseil. Elle organise notamment chaque année une conférence sur le financement des éditeurs de logiciels et dédie bon nombre de ses services aux PME et startups. La conséquence indirecte de la création de l'AFDEL a été une plus grande prise en compte de la problématique des éditeurs de logiciels au sein du Syntec et aussi du gouvernement. L'AFDEL publie une newsletter tous les trois mois ainsi que divers livres blancs dont certains sont réservés à ses membres. Elle a aussi pris position pour défendre le secteur du logiciel auprès des pouvoirs publics, et notamment concernant le « Grand Emprunt » ainsi que les dispositifs Jeune Entreprise Innovante (JEI) et Crédit Impôt Recherche (CIR) . De plus, l'AFDEL est représentée au Conseil National du Numérique (CNNum).

- Syntec Informatique : c'est le syndicat professionnel des sociétés de services et de logiciels en informatique. Elle comprend un comité « éditeurs de logiciels » qui représente environ 200 acteurs, autant français que filiales d'éditeurs étrangers comme SAP, Sage, Microsoft ou Oracle.
- AFIC, l'association française des investisseurs en capital publie notamment sur son site un grand nombre de documents de référence qui peuvent aider les startups à bien préparer leur business plan et le tour de table auprès de VCs. On y trouve aussi des statisques intéressantes sur le capital risque en France.
- FEVAD fédération du e-commerce et de la vente à distance rassemble notamment plus de 600 acteurs du commerce électronique. Elle est très active, notamment dans le lobbying pour faire évoluer la législation dans ce domaine.
- ACSEL : association pour le commerce et les services en ligne qui recouvre une partie de l'audience de la FEVAD, mais va au-delà pour ce qui est des acteurs de l'Internet.

Associations d'entrepreneurs

Puis avec les associations :

- IE Club une association qui met en relation les entrepreneurs et les différents acteurs de l'innovation (investisseurs, pouvoirs publics, etc). Elle est structurée autour de différentes commissions qui produisent des rapports divers, destinés notamment à attirer l'attention des pouvoirs publics sur tel ou tel aspect de l'entrepreneuriat en France. Elle assiste ses membres sur les levées de fonds, l'aide juridique et la mise en réseau. L'IE Club est aussi tourné vers l'international, avec l'organisation de divers voyages d'études pour ses membres, souvent en collaboration avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris. Les membres de l'IE Club ont ainsi visité l'écosystème de l'innovation d'Israël en novembre 2009, sont allés en Angleterre en mars 2010, en Chine à Shanghai et Beijing en juillet 2010 et en Finlande en octobre 2010.
- EBG : l'Electronic Business Group rassemble les acteurs de la communication et du marketing autant côté grandes entreprises que du côté des offreurs. On y trouve pêle mêle des éditeurs de logiciels, agences de communication, startups du web, chaines de télévision et équipes marketing et communication des grands comptes français. L'EBG organise régulièrement des séminaires et conférences assez courus par ces différents métiers. C'est le bon endroit pour rencontrer des clients potentiels dans le secteur de la communication et de la publicité.

- Croissance Plus : c'est une association professionnelle d'entrepreneurs regroupant 300 entreprises et leurs partenaires (grandes banques, cabinets d'avocats, de conseil, d'audit, de recrutement, étude notariale, sociétés de capital-risque et business angels). « *Leurs dirigeants se battent pour faire rayonner un nouveau modèle entrepreneurial, soutenir la création d'entreprises et d'emplois, tout en partageant les fruits de la croissance* ». L'association agit comme force de proposition auprès des pouvoirs publics et des médias.
- RETIS : rassemble les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation en France, qui ont pour objectif la détection et l'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes ou de développement d'entreprises existantes par l'innovation. Les CEEI sont labellisés par l'Union Européenne via le réseau EBN (European Business and Innovation Center Network) dont Retis est le relais au niveau national. Il y a 29 CEEI en France parmi les 160 que compte le réseau européen.
- Centre des Jeunes Dirigeants : est un réseau de plus de 3000 dirigeants cimenté par un système de valeur de « libéralisme responsable », de normes éthiques, sociales et environnementales. Ses actions sont très diverses pour promouvoir l'entreprise et l'entreprenariat, notamment auprès des jeunes. L'adhésion à l'association qui est payante engage à la fois à se former et à adhérer à des commissions thématiques. Par exemple, la commission stratégie (entre 10 et 12 personnes) permet de confronter sa stratégie avec ses pairs.
- InterFrench: montée par Pierre-Jean Charra, créateur de Tutorland dans les années 1980, cette association met en contact les entrepreneurs français qui font du business à l'étranger où y sont établis. Elle ambitionne de permettre aux entrepreneurs français d'accéder plus facilement aux marchés d'exportation via les contacts français locaux.
- Silicon Sentier : est une association parisienne, soutenue par la Ville de Paris qui regroupe des sociétés parisiennes high-tech, autour des réseaux et techniques web ou mobile. Elle bénéficie depuis 2003 du statut de Système Productif Local – SPL soutenu par la DATAR. Elle réalise ses missions par la mutualisation des moyens, l'échange, l'information et la valorisation des démarches innovantes. L'association rassemblait 191 membres fin août 2010. Silicon Sentier est aussi l'opérateur de « La Cantine », ce lieu de rencontre de startups et entreprises très fréquenté depuis son ouverture début 2008 et situé près des grands boulevards à Paris, dans le passage des Panorama (*ci-contre*, pendant une session de débriefing sur le Consumer Electronics Show en février 2011, dans laquelle j'intervenais).

- Instituts Carnot : c'est un réseau de 33 instituts de recherche qui favorisent les liens entre la recherche et les entreprises. Ces instituts ont des règles de gouvernance les poussant à mieux relier leurs chercheurs avec les entreprises créatrices de valeur.
- MoovJee : est une association qui fait la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes et les étudiants toutes formations initiales et disciplines confondues. Elle propose un mentorat par le biais d'entrepreneurs et experts volontaires et bénévoles. Les startups sont présélectionnées sur dossier et ensuite devant un comité de sélection. Un

prix MoovJee (avec plusieurs catégories) est décerné chaque année, la prochaine édition du prix étant lancée en novembre 2011. L'association opère à Paris ainsi qu'à Lille, Nantes, Lyon, Toulouse et Troyes.

- Capintech : c'est une association pour la Création, l'Amorçage, la Promotion de sociétés Innovantes et Technologiques qui promeut l'entreprenariat, notamment issu de la recherche. Elle a été fondée par différents intervenants issus d'organismes de recherche (CEA, INRIA-Transfert), de fonds d'amorçage (Bioam, Emertec, I-Source, TechFund), d'investisseurs (Auriga Partners, AXA Private Equity, CDC PME) et quelques entrepreneurs. L'association est surtout un laboratoire d'idées et de brainstorming pour encourager l'innovation en France. Ses principales activités sont le travail de huit groupes qui planchent sur l'intégration des startups aux pôles de compétitivité, le rôle des aides publiques, les relations entrepreneurs-investisseurs, l'innovation issue de la recherche, le rôle des incubateurs ou la propriété intellectuelle. Les travaux de ces groupes de travail sont synthétisés dans d'excellentes fiches explicatives de vulgarisation (*exemple ci-contre*).

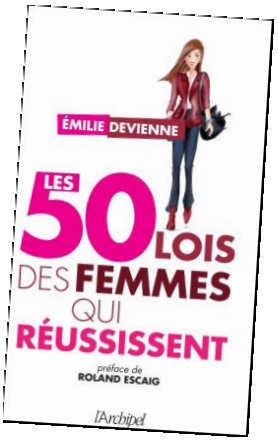
Associations de promotion de l'entrepreneuriat

La France ne manque pas d'initiatives pour encourager l'entrepreneuriat, notamment chez les jeunes. On compte notamment :

- 100000 entrepreneurs, une association de promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes. Son action repose principalement sur l'intervention d'entrepreneurs en lycées et collèges qui sensibilisent les élèves à l'entrepreuriat. Le tout dans sept régions de France.
- Entreprendre pour Apprendre, une fédération nationale d'associations régionales qui adhère au réseau européen Junior Achievement – Young Enterprise. Elle les élèves des enseignements secondaires et supérieurs à la vie économique par la création de mini-entreprises.

Femmes entrepreneuses

Force est de constater que les femmes entrepreneur ne sont pas légion dans l'absolu (30% seulement des entreprises créées en France) et encore moins dans le numérique (on manque de données, mais ce pourcentage y est bien plus faible). Est-ce un métier d'homme pour autant ? Pas vraiment. Il y a certes peu de femmes dans les formations initiales (techniques) qui mènent à la création d'entreprises dans le numérique[155]. Mais les industries du numérique attirent des créateurs d'horizons très divers, et notamment des filières de formation commerciale ou créatives où la parité est très bonne. Donc, il n'y a pas de fatalité à trouver aussi peu de femmes entrepreneurs dans le numérique !



Les femmes qui entreprennent dans ce secteur sont-elles handicapées ? Pas du tout selon nombre d'entre elles. Au contraire même ! Dans « Les 50 lois des femmes qui réussissent », Emilie Devienne, consultante et coach, fournit quelques recettes pour réussir : afficher ses ambitions, être opportuniste, jouer avec son pouvoir de séduction et développer son assertivité. Catherine Barba, de Malinéa, explique même que son état de

[155] Cf cette campagne de communication pour inverser la tendance : http://www.tuserasingenieure.com/.

femme l'a vraiment aidée dans l'ensemble de son parcours d'entrepreneuse ! Entrepreneuses ou cadres, la vie leur impose quelques contraintes supplémentaires par rapport aux hommes. Mais il semble que le plafond de verre si connu du monde traditionnel des entreprises[156] soit bien moins présent dans l'univers entrepreneurial même si les stéréotypes machistes continuent de persister à certains endroits[157], sans compter ceux qui contribuent très tôt dans l'enfance à l'orientation professionnelle ultérieure des femmes.

L'Internet a même été un facteur de développement de l'entrepreneuriat féminin. Il permet de se lancer tout en gérant plus facilement l'équilibre de sa vie, permettant de materner à la fois sa famille et son entreprise. Le fait que plus de la moitié des Internautes soient des femmes a aussi généré de nombreuses opportunités, notamment dans la vente en ligne de produits pour la maternité, l'enfance, le bien être ou les services. Sans compter l'économie solidaire qui attire aussi beaucoup les entrepreneuses, très soucieuses de l'impact sociétal de leurs actions. Si les startups lancées par les femmes sont parfois un peu typées, il n'y a cependant pas d'exclusive, et il ne devrait pas y en avoir. On trouve aussi des entrepreneuses dans des startups plus technologiques et dans tous les domaines.

Pour se lancer, les femmes peuvent tirer parti d'un riche tissu associatif de femmes entrepreneurs ou investisseurs qui leur permettent d'être accompagnées, formées et financées dans leurs projets. Et évidemment aussi pour « réseauter », même s'il est préférable de ne pas le faire qu'entre femmes dans le monde du numérique. Sinon, on continuera de dire qu'il n'y a pas assez de femmes dans les réseaux (vaguement) mixtes classiques.

Cherchez les femmes ! Ici, l'audience d'une conférence à audience « informaticienne », les TechDays de Microsoft, où la proportion de femmes est encore plus faible que dans les événements liés à l'entrepreneuriat.

Commençons par les associations spécifiques aux industries du numérique où dans lesquelles les projets numériques ont la part belle :

- Paris Pionnières est une association jouant le rôle d'incubateur pour favoriser la création d'entreprises par des femmes. L'incubateur est situé à Paris dans le 11ème arrondissement. Une dizaine de projets sont accompagnés chaque année depuis 2005, et plutôt dans le domaine des services en général. Paris Pionnières fait partie du réseau d'incubateurs Fédérations Pionnières que l'on trouve aussi notamment à Lyon, Nantes (Atlantic Pionnières), Caen mais aussi à Casablanca et Rabat au Maroc.

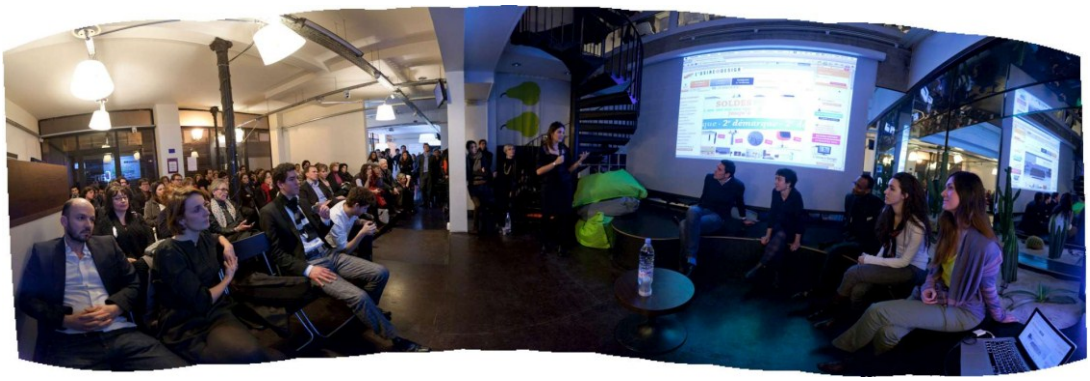
- L'association Femmes Business Angels est comme son nom l'indique un club de femmes business angels, mais qui n'investit pas exclusivement dans des projets portés par des femmes.
- Cyberelles (blog) est un réseau professionnel de femmes actives dans les TICs, qu'elles soient cadres ou entrepreneuses. On y partage les expériences et développe son réseau professionnel. Le réseau organise fréquemment des ateliers, diners et conférences. L'association a déjà dépassé la dizaine d'années d'existence !

---

[156] Cf cette étude « Women matter – la mixité levier de performance de l'entreprise » de McKinsey, publiée en janvier 2011. Disponible sur http://www.slideshare.net/jbonnel/women-matter.

[157] Cf http://www.women-equity.org/question-de-genres/femmes-et-acces-au-capital/article/entrepreneures-et-private-equity-persistance-des-stereotypes_12.

- La formation d'Entreprendre au Féminin assurée à l'ESSEC est un cycle court de sept jours qui se déroule de mars à septembre chaque année au CNIT de Paris La Défense, avec candidature sur dossier. Elle couvre les fondamentaux de la création d'une startup : business plan, étude de marché, stratégie, business model, juridique, marketing, comptable, communication et relation avec les investisseurs. La formation se termine par une présentation de son projet à un panel d'investisseurs potentiels comme Femmes Business Angels.
- Girls in Tech Paris est la branche française d'une association américaine de promotion des femmes dans les startups du numérique et surtout de l'Internet. Elle se réunit depuis l'été 2010 au moins une fois par mois sur Paris dans des événements de networking. Elle a notamment organisé un « Lady Pitch » en janvier 2011 avec la présentation de cinq projets portés par des femmes entrepreneurs[158] (*ci-dessous, à la Cantine de Paris*).



- Girlz in web, est un autre réseau de femmes qui travaillent dans les industries de l'Internet, dont des entrepreneuses, créé fin 2009.
- L'association des Mompreneurs encourage les femmes à créer une entreprise au moment ou au sortir de leur maternité, et notamment dans le commerce en ligne.

Citons aussi quelques associations de femmes dans l'entrepreneuriat qui ne sont pas spécifiques aux industries du secteur numérique :

- Action'Elles est une association qui aide les femmes à se lancer dans leur projet de création d'entreprise. Elle propose notamment des actions de formation généralistes et du parrainage, enfin… du marrainage !
- L'association Action de Femme promeut le rôle des femmes dans l'économie.
- Diversitelles encourage l'entrepreneuriat chez les femmes issues de la diversité.
- Force Femmes accompagne les femmes de plus de 45 ans dans leur démarche de retour à l'emploi et de création d'entreprise.
- Women Equity regroupe une association 1901 qui fait la promotion des femmes dirigeant des entreprises de croissance et un fonds d'investissement à vocation européenne destiné aux mêmes PME, qui font au moins 4 m€ de chiffre d'affaire. Il a pour objectif d'accompagner financièrement et opérationnellement leurs entreprises, ainsi que d'assurer la promotion de leurs modèles de succès entrepreneuriaux. Le fonds s'appuie sur la banque d'investissement Bryan Garnier & Co. L'association publie sinon un Top 50 des entreprises françaises de croissance créées par des femmes (le 8 mars 2011).

[158] Compte-rendu ici http://www.oezratty.net/wordpress/2011/lady-pitch-night-de-girls-in-tech-paris/.

- Astia est une autre association du même genre que la précédente, mais pour l'instant uniquement basée aux USA à Londres et en Inde et focalisée sur les entrepreneuses et sur l'accès au financement de leurs startups.
- Il faut aussi compter avec les associations de femmes ingénieurs et d'écoles de commerce (Centrale au Féminin, HEC au Féminin, ESSEC au Féminin, Grandes Ecoles au Féminin), même si on n'y trouve pas que des femmes entrepreneurs.

Côté valorisation des meilleurs startups, signalons le prix de l'Entrepreneuse décerné par Entrepreneuse Mag et « Le Partenariat » ; et puis le « Power Starter » organisé par Cyberelles et qui récompense les « e-entrepreneuses » des quartiers et/ou issues de la diversité.

Evénements entrepreneurs

Les événements autour de l'innovation et des startups ne manquent pas. Que ce soit les événements réguliers des associations citées, les forums où sont présentés les projets de startups aux investisseurs, les « happening » d'élection de startup de l'année, ou les diners de bloggers entrepreneurs, cela ne manque pas.

Ces événements constituent des lieux de « réseau » où l'on rencontre les principaux acteurs du microcosme de l'entreprenariat en France.

Quelques femmes entrepreneuses du numérique

Voici quelques figures féminines de l'entrepreneuriat français dans le numérique qui peuvent servir de valeur d'exemple et de source d'inspiration à celles qui souhaiteraient se lancer pour entreprendre :

- **Catherine Barba** de Malinea (conseil en ecommerce) et Cashstore (cash back)
- **Gisèle Belliot** de Ayotle (logiciel de motion capture)
- **Anne-Laure Constanza** du site Envie de Fraises (produits pour maternité et petite enfance)
- **Yseulis Costes** de 1000mercis (publicité et marketing interactif)
- **Aurélie Duthoit** de Babyloan (financement solidaire)
- **Olga Dworzecka-Castellani** du site Looknbe (réseau social sur le look)
- **Corinne Delaporte,** créatrice du Benchmark Group maintenant intégré dans How To.
- **Deborah Elalouf**, des sites tralalere (création de sites pour enfants) et blogangels (services médias sociaux)
- **Hortense Garand**, de babeldoor (financement participatif de projets).
- **Emilie Gobin** du site L'Usine à Design (équipement de la maison personnalisable)
- **Nadya Jahan**, de l'éditeur et développeur de jeux sociaux Mandala Games, basée à Nantes.
- **Céline Lazorthes** de Leetchi (gestion de cagnotte de cadeaux)
- **Anissa Madouri**, de singlefamily.fr (site de loisirs pour célibataires)
- **Caroline Noublanche**, de Prylos (développement d'applications mobiles).
- **Stéphanie Pélaprat** de Restopolitan (réservation de restaurants)
- **Aurélie Perruche** de Likiwi (appels téléphoniques gratuits)
- **Natacha Quester-Semeon** de MemoireVive.tv et I-marginal (médias).
- **Areeba Rehman** de Fretbay (intermédiation de l'envoi de colis)
- **Cécile Roederer** du site Smallable (concept-store mode et design pour les enfants).
- **Mathilde Le Rouzic**, CEO de Quaelead, qui édite les sites UnCadeau.com et Jeveuxdesbijoux.com.
- **Arba Smiti**, de Carnet de Mode (achats groupés et crowdfunding pour créateurs de mode).

Voici donc une liste non exhaustive de ces événements, sachant que certains ont peut-être disparu :

- LeWeb : événement organisé par Loïc Lemeur donnant entre autres l'occasion à de nombreuses startups européennes de présenter leur projet. En décembre 2006, plus de 80 sociétés étaient ainsi présentes à LeWeb3[159]. LeWeb 2008 a eu lieu en décembre 2008, avec 1400 participants et environ 70 startups présentes. LeWeb 2009 rassemblait plus de 2300 participants et LeWeb 2010 un record de 3000 ! Une douzaine de startups étaient présentes dans une session de pitches se déroulant simultanément aux sessions plénières[160]. LeWeb reste la conférence de réseautage la plus imposante de l'année en France du fait du nombre de ses participants et de son côté international. Nombre de startups y organisent des rendez-vous en chaine avec des investisseurs potentiels (business angels, VC français voire étrangers) et avec les médias (presse, bloggeurs). Le problème pour les startups est le coût de l'inscription (aux alentoures de 2K€). Mais il existe plusieurs moyens d'y participer : se faire inviter par l'équipe des programmes startups des industriels sponsors de l'événement (Google, Microsoft, Orange, etc), s'inscrire avec un tarif étudiant (environ 200€) voire comme bloggeur (mais le tri est sévère).

Au-delà de son contenu toujours très intéressant, LeWeb est la conférence idéale pour présenter sa startup à des investisseurs potentiels. Ici, Jean-Marie Hulot de Fotopedia avec Bernard Liautaud (ex Business Objects) du fonds anglais Balderton.

- Open Coffee Club[161], organisé tous les jeudis matin à Paris (Café Elgi, rue Saint-Marc, métro Richelieu-Drouot) et dans plusieurs villes de France (Lille, Nantes, Rennes, Marseille, Sophia Antipolis, Lyon) est un rassemblement informel de créateurs d'entreprises, d'investisseurs et autres intervenants dans l'accompagnement des startups. C'est le bon endroit pour tester le « pitch » de son projet et pour rencontrer des partenaires, clients ou financiers potentiels. Au pire, c'est aussi un bon moyen d'enrichir son réseau de connaissances. Il n'y a pas de condition particulière pour y participer. Le concept est né au Royaume Uni et a été repris dans plusieurs pays. La section parisienne organise des thèmes hebdomadaires (relations publiques, financement, programmes d'aides, etc). Elle permet aussi parfois de rencontrer des entrepreneurs ou personnalités étrangères, et notamment américaines.

- Les Startups Week-Ends sont organisés à Paris et en région conjointement par la société américaine Startup Weekend basée à Seattle et par diverses associations de promotion de l'entrepreneuriat. Le principe consiste à venir un vendredi soir avec son idée et de la présenter

[159] Voir http://www.oezratty.net/wordpress/2006/confrence-web-30-les-startups/ ainsi que http://www.oezratty.net/wordpress/2006/confrence-leweb3-startups-en-plnire/ pour un compte rendu de ces présentations et de l'activité de ces startups.

[160] Voir un inventaire des startups ayant présenté leur projet au Web3 en 2007 : http://www.oezratty.net/wordpress/2007/back-from-leweb3-les-startups/, en 2008 : http://www.oezratty.net/wordpress/2008/leweb-2008-et-les-startups/, en 2009 : http://www.oezratty.net/wordpress/2009/leweb-2009-startups/. Et en 2010 : http://www.oezratty.net/wordpress/2010/leweb-2010-les-startups/.

[161] Toutes les informations sont sur http://opencoffee.fr/.

devant les autres participants du week-end. Les équipes se constituent alors en fonction des centres d'intérêts et autres affinités personnelles. Elles planchent pendant deux journées sur leur projet et développent souvent un prototype lorsqu'il s'agit de logiciel ou de service en ligne. Les équipes sont coachées par des mentors pendant ces deux journées, dont certains interviennent pour les former sur tel ou tel aspect de l'entrepreneuriat (retour d'expérience, financement des projets, etc). A la fin du week-end, les équipes pitchent leur projet devant l'ensemble des participants. Trois projets sont sélectionnés par un jury. L'objectif de l'organisation est de former les entrepreneurs en herbe aux grands principes de la création d'entreprise. Sachant qu'une partie des projets vont réellement déboucher sur une création d'entreprise. Un tiers sont encore sur pieds six mois après leur démarrage.

Les onze équipes au complet avec l'organisation et les mentors du Startup Weekend de Nantes en février 2011, dans les locaux de La Cantine nantaise.

- Les événements Start in Paris sont organisés mensuellement pour permettre à cinq startups de présenter leur projet. Et le jury est le public !
- Les BarCamps sont des réunions de rencontres entre entrepreneurs permettant de découvrir les offres des uns et des autres et pourquoi pas de nouer des partenariats. Le programme est construit par les participants qui viennent avec leurs idées et solutions. Cela peut ressembler à une foire aux startups entre startupers. Mais c'est un des moyens de créer le buzz autour de son projet. Les BarCamps sont l'une des manifestations organisées par Silicon Sentier[162].
- Les SeedCamps sont des événements où des business angels rencontrent des startups et sélectionnent des projets qu'ils vont financer après un concours de présentations.
- Tremplin Entreprises est une manifestation annuelle qui a lieu au Sénat en juillet et valorise des startups innovantes dans différents domaines : le numérique (internet et services, logiciels et systèmes), les énergies, matériaux et composants, ainsi que les sciences de la vie. Une trentaine de startups présentent leur projet devant une audience composée principalement d'investisseurs, après avoir été coachées par KPMG et Ernst & Young. Et une startup est sélectionnée par un jury dans chaque catégorie et reçoit le prix Tremplin Sénat. L'édition 2011 a lieu le 4 juillet 2011.
- Les Fail Conference qui traitent de l'échec entrepreneurial et des leçons que l'on peut en tire. Une version zéro a été organisée le 1ier février 2011 à Paris[163] (*ci-dessous, avec Gilles Babinet à droite*), une seconde étant prévue en septembre 2011. L'organisation est portée par TechCrunch France, Kahn & Associés et Silicon Sentier. Ces conférences à Paris reproduisent le format des FailCon américaines dont la première édition avait eu lieu en octobre 2010 aux USA.

[162] Voir http://siliconsentier.org

[163] Compte rendu disponible sur http://www.oezratty.net/wordpress/2011/lecons-collectives-echec-entrepreneurial/.

- TechCrunch Remix Paris est un événement dédié aux startups qui a connu sa première édition en novembre 2010. Une seconde sous l'appellation « TechCrunch Recipes » avait eu lieu en mai 2011 (*ci-dessous*). Les conférences associent témoignages d'entrepreneurs et investisseurs et un concours de pitches de startups créées par de jeunes entrepreneurs.

- Le TechTour est un événement organisé à l'échelle européenne qui valorise les meilleures startups financées par les VC. Il a lieu en France environ tous les quatre ans, car il circule sur plusieurs villes européennes.

- Les soirées Mash-Up lancées par quatre étudiants d'HEC sont des rencontres entrepreneuriales pour les étudiants qui souhaitent monter un projet mais qui n'ont pas encore trouvé les associés de leur rêve. Elles ont lieu tous les deux mois avec pour déroulement : une conférence de 40 minutes autour de deux personnalités de l'entrepreneuriat (généralement un entrepreneur et un VC), une dizaine de pitchs de projets d'une durée de deux minutes préalablement sélectionnés par les votes des internautes (les participants votent ensuite pour leur projet préféré pendant le cocktail) et un cocktail de networking où chaque participant reçoit un badge en fonction de son profil et de ce qu'il recherche (porteur de projet, développeur à la recherche d'un projet, étudiant à la recherche d'un stage et autres). Les premières éditions ont eu lieu en mars, mai et juillet 2011 dans différentes écoles de commerce et d'ingénieur. L'édition de septembre 2011 a lieu à l'Epitech et est retransmise en direct dans différentes villes avec le relai d'équipes locales d'étudiants.

- Carrefours du possible (http://www.fing.org) : c'est un événement, trimestriel, organisé par la Fédération Internet Nouvelle Génération, permettant aux startups et collectivités de présenter des projets innovants. Très rafraichissant en général car les projets sont d'origines diverses. Il est organisé aussi bien en Ile de France que dans diverses autres régions.

- L'Atelier, émanant de BNP Paribas est un lieu d'accueil d'entreprises et de startups valorisant les innovations. Créé par Jean-Michel Billaut, qui n'y est plus opérationnel, l'Atelier permet aux

startups de présenter leurs solutions dans des ateliers et conférences. A noter l'existence d'un Atelier à San Francisco, un des lieux de rencontre des entrepreneurs – entre autres français – de la Silicon Valley.

- Les Universités d'Eté du MEDEF qui ont lieu chaque année fin août/début septembre, en général sur le campus de HEC à Jouy-en-Josas, n'est pas le premier lieu auquel on penserait en tant que startup. Et pourtant, le MEDEF y organise un village de l'innovation avec quelques startups, l'Espace Business Innovation. Cela peut-être un moyen de se faire connaitre des participants des Universités qui sont issus de grandes entreprises. Dans l'édition 2011, on pouvait ainsi croiser quelques startups telles que Sculpteo (service d'impression 3D à distance), Balloon (gestion de débats), Total Immersion (réalité augmentée).
- Et après, il faut aller aux USA où les événements ne manquent pas. Tels que Demo, cette conférence biannuelle où plus de 60 startups présentent en quelques minutes leur projet[164]. Les vidéos des présentations des startups sont disponibles sur le site web de Demo et sont en général de bonnes « best practices ». Dans le web, il faut aussi compter avec la conférence TechCrunch Disrupt, organisée en septembre chaque année à San Francisco.

Avec tous ces événements, sans compter les nombreuses soirées organisées par les fonds d'investissements et autres « réseaux », l'entrepreneur a de quoi bien remplir son année et ses soirées. On y rencontre souvent les mêmes personnes et en découvre de nouvelles systématiquement. Il faut alors faire ses choix et limiter le temps passé pour maximiser la génération et l'exploitation après coup de contacts utiles.

Concours de startups

Les événements cités dans cette partie constituent de nombreuses occasions pour les startups de présenter leur projet dans des « concours de startups ». C'est le moyen de se faire connaitre, de rencontrer des investisseurs potentiels, de générer un peu de couverture presse (mais attention, elle est très éphémère) et de récupérer éventuellement un prix en espèces (€) ou en nature (accompagnement, services). Voici les principaux concours de startups en France :

LeWeb où les startups y présentent en cinq minutes leur projet à des investisseurs de tous bords et de tous pays, surtout européens, et devant un jury de six personnes. La participation à la compétition est sélective avec 16 dossiers retenus sur quelques centaines de candidats. Gagner procure surtout une bonne visibilité médiatique et à l'échelle internationale, l'événement étant probablement la plus grande conférence européenne sur le thème de l'Internet, avec 3000 participants (en décembre 2010).

Tremplin Entreprises Sénat comprend un processus de sélection avec sélection des "demi-finalistes" (en avril) puis présentation de projets sélectionnés dans deux salles en parallèle pendant à peu près la moitié de l'événement qui durait deux jours début juillet. Quatre catégories de projets: logiciels, matériaux composants et systèmes, science de la vie, et Internet et services. Avec sept sélectionnés et un élu par catégorie. Chacun des quatre prix était doté de 15 000€. Comme partout, le jury comprenait une dominante d'investisseurs institutionnels plus quelques partenaires. L'opération n'a pas eu lieu en 2009 et a été réinstaurée en 2010.

[164] Voir http://www.oezratty.net/wordpress/2007/voir-demo-2007-de-loin/.

TechCrunch Remix, Innovate Paris et les **Startup Weekends** *(ci-dessous à gauche, à Nantes en février 2011)* donnent aussi lieu à des présentations de startups et à la nomination des meilleures d'entre elles par un jury. On peut aussi compter sur la **Startup Academy** *(ci-dessous à droite, la remise des prix en mai 2011 sur une péniche à Paris).* En fait, la plupart des conférences sur l'entrepreneuriat ont un concours de startups !

Les **SeedCamps**, une initiative européenne de présentation de projets en phase d'amorçage/early stage dont la première édition parisienne a eu lieu en juin 2008 avec une vingtaine de projets. Les startups bénéficiaient d'un coaching de la part des membres du jury, dont Mike Butcher de TechCrunch UK. Au SeedCamp UK, le principe est de sélectionner trois startups en early stage qui pourront bénéficier d'un investissement de 50K€ pour une dilution de 10% de leur capital (une valorisation un peu arbitraire mais une dilution raisonnable).

Le **Deloitte 50**, un palmarès des entreprises de croissance qui se tient en décembre chaque année. 245 entreprises ont concouru en 2008 pour remporter 3 trophées nationaux et 15 régionaux en plus de 18 trophées hors catégorie.

Deloitte.
Technology Fast50

Le **TechTour** est une "foire aux startups" Européenne qui passe de temps en temps en France, la dernière édition datant du printemps 2009. Avec une trentaine de startups passées au grill, triées sur les 150 candidats initiaux.

Le **Grand Prix de l'Innovation de l'Innovation de la Ville de Paris** avec 15000€ à la clé et une place dans l'un des incubateurs de la Ville de Paris, et un élu pour six finalistes. Il y avait un peu plus de 300 candidats en 2010, dont une centaine dans les technologies numériques. La remise des prix a habituellement lieu à la Cité des Sciences de la Villette (*ci-contre*) en clôture du Paris Region Innovation Tour qui rassemble les pôles de compétitivité.

L'incubateur de Télécom SudParis et Télécom Ecole de Management (ex « INT ») organise un concours pour les startups du web, mobile et du numérique pour les jeunes entreprises de moins d'un an à la recherche d'un incubateur, le **Trophée Startup Numérique**. Le gagnant remporte 70K€ de prix en investissement et en services en nature. L'édition 2011 était la seconde du genre avec un appel à candidature ouvert jusqu'au 20 septembre 201.

Enfin, il existe des prix divers comme le prix "leader de la ITech-Economie" de l'**IE Club**. Cette liste est interminable tant les « foires à startups » sont maintenant nombreuses et régulièrement organisées sur un format maintenant assez standardisé. Certains événements sont même des déclinaisons de programmes américains qui passent dans plusieurs villes européennes (This Week in Startups, Innovate Pitch Slam).

Formations

Au-delà des associations et réseaux déjà cités, des éléments de bibliographie situés plus loin dans ce document, il existe des sources de formation formelle qui ont trait à l'entreprenariat :

- Les maintenant nombreux cursus entrepreneurs que l'on trouve dans les grandes écoles d'ingénieur ou de commerce. Ils sont souvent suivis par les élèves de ces écoles en fin de cursus classique. On en trouve ainsi à HEC, à l'Essec, à Centrale Paris, aux Mines de Paris, à l'ESPCI, etc. Ce sont des filières qui mènent souvent, mais pas forcément, à la création d'entreprises. Elles sont reliées aux incubateurs que l'on trouve dans ces mêmes écoles.
- Les centres de formation continue de ces mêmes écoles proposent des formations à l'entreprenariat aux cadres d'entreprises qui souhaitent se lancer dans l'aventure.
- Les MBAs comme ceux de l'INSEAD, d'HEC ou de l'Institut Télécom[165] qui sont généralement suivis après une première expérience professionnelle. Ils ne traitent pas toujours spécifiquement de l'entreprenariat mais intègrent de nombreuses disciplines qui y ont trait, notamment en matière de stratégie. Les élèves y font de nombreuses études de cas. Nombre d'anciens élèves de ces cursus deviennent ensuite entrepreneurs.
- Les Chambres de Commerce et de l'Industrie sont non seulement actionnaires d'un grand nombre d'écoles suscitées (par exemple, la CCIP pour HEC). En région parisienne, deux écoles de la CCIP sont dédiées à l'enseignement commercial et à l'entreprenariat : Advancia et Negocia.
- L'école de l'innovation, animée par l'ANRT forme les chercheurs et entrepreneurs à monter des projets en partenariat et à mener de la recherche collaborative. Elle est organisée en région par les Pôles de Compétitivité et animée par l'ANRT.
- L'Ecole Européenne des Métiers de l'Internet, est un établissement privé créé par les fondateurs de Free (Xavier Niel), Meetic (Marc Simoncini) et vente-privée.com (Jacques-Antoine Granjon). Il devait ouvrir ses portes au Palais Brongniart (ancienne Bourse de Paris) en septembre 2011. L'école recrutera sur dossier jusqu'à 350 élèves après le BAC pour une formation de trois ans sur l'Internet et la création d'entreprise. L'enseignement se fera via un tronc commun assuré par des professeurs salariés à temps plein (droit, anglais, marketing, économie...), des "professeurs spécialistes" intervenant sur les aspects techniques de l'internet, des stages en entreprise et des interventions d'entrepreneurs dont, il va sans dire, les fondateurs de l'école. Ce n'est pas à proprement parler une école d'entrepreneuriat mais une école qui produira certainement des développeurs dont certains s'orienteront vers les startups.

[165] Dans lequel je vais intervenir à partir de la rentrée 2011 sur les stratégies de l'innovation dans les industries numériques et sur les levées de fonds dans les startups.

- Audace est une association 1901 qui organise un cycle de formation d'entrepreneurs qui s'étale sur dix semaines. Elle est particulièrement indiquée pour les salariés et cadres des entreprises qui souhaitent se lancer dans l'entrepreneuriat. La formation est assurée en grande partie par des entrepreneurs expérimentés. Le cout de la formation est d'environ 3000€ et peut être pris en charge par le DIF (Droit Individuel à la Formation) ou le CIF (Congé Individuel de Formation) ou bien être financé par un prêt d'honneur à taux zéro.
- Le Founder Institute, dont la branche française a été créée fin 2009, permet à des entrepreneurs de monter leur startup en quatre mois. C'est une école de formation pour entrepreneurs dans les hautes technologies, établie en Californie et animée entre autres par Alain Baritault, un français installé depuis 20 ans dans la Silicon Valley. Le Founder propose un stage intensif se déroulant entre mars et juin 2010 en 12 sessions du soir. Ce stage est animé par des entrepreneurs qui ont déjà réussi leur parcours en France et aux Etats-Unis. Plusieurs thèmes sont couverts : le choix du projet, la négociation avec les investisseurs, le recrutement, la propriété intellectuelle et la recherche de partenaires. C'est aussi l'occasion d'apprendre à communiquer sur son projet, en le présentant aux autres participants. Au cours de chaque séance, trois mentors (chefs d'entreprises Français ou américains) présentent leur démarche sur des thèmes précis comme, l'embauche, la manière de construire du revenu, la manière de présenter son projet à des investisseurs, comment trouver un partenaire, donner un nom a sa société, aborder les problèmes de propriété intellectuelle, recentrer ses idées, etc… Ensuite, entre 6 et 9 porteurs de projet présentent leur projet devant les mentors qui chacun le commentent et donnent des conseils. Les candidats travaillent en groupes de 4 ou 5 et ont un plan de travail tout au long de la semaine. L'objectif de chaque cycle est de conduire à créer autant de sociétés que de porteurs de projet. Il ne s'agit donc pas d'un concours qui sélectionne une société, comme peuvent le faire certains incubateurs. Les porteurs de projets sont suivis dans leur travail de groupe et sont notés. Le Founder Institute accompagne ensuite les participants après la formation en s'appuyant notamment sur le réseau d'anciens entrepreneurs et d'investisseurs « thefunded », créé par Adeo Ressi, le co-fondateur du Founder Institute. La formation rassemble une cinquantaine de participants qui sont sélectionnés par entretien. En septembre 2011, le Founder en était au recrutement de sa quatrième « promotion ». Les formations ont lieu à Paris, Singapour, à San Francisco, San Diego, Seattle, Washington et New York. Le coût par personnes est de 600€ plus 50€ de frais d'inscription. Lorsque les porteurs de projet créent leur société, ils s'engagent à proposer 3.5% de leur capital au Fonder Institute qui les met dans un pool créé pour chaque cycle. Les actions sont achetées au prix de la première valorisation lors de la première levée de fonds de l'entreprise. Cela équivaut pour le chef d'entreprise à permettre au pool de participer à hauteur de 3.5% à sa première levée de fond. Le pool est partagé par les mentors, le Founder Institute et les autres porteurs de projets qui ont créé leur société. Donc tous sont intéressés à ce que chacun réussisse. Parmi les mentors se trouvent : Jean Marie Chauvet, Philippe Spruch de LaCie, Pierre Beyssac fondateur de Gandi, Caroline Noublanche fondatrice de Prylos, Aaron Patzer, fondateur de Mint.com, Phil Libin, fondateur d'Evernote et Jean Louis Gassée à titre bénévole.

Le conseil et les services pour les startups

Les startups qui démarrent ont besoin d'accompagnement et de services externes, surtout lorsqu'elles sont créées par de jeunes entrepreneurs mais aussi parce qu'elles n'ont pas encore la taille critique pour internaliser toutes les fonctions de l'entreprise.

Différents intervenants peuvent apporter toute une gamme d'expertises et d'expériences que les organismes évoqués dans ce document ne sont pas toujours en mesure d'apporter. Soit parce que ce n'est pas dans leurs missions, soit parce que leurs collaborateurs n'ont pas les compétences pour ce faire.

Les prestataires auxquels pourra faire appel la startup sont de plusieurs types :

- Le **conseil stratégique** qui consiste à aider l'équipe fondatrice à formuler son business plan. Les startups font face à un problème classique : le décalage entre le moment où elle a besoin de ce type de conseil (en amorçage) et celui où elle peut se permettre de le financer (en phase de développement ou après une bonne levée de fond). Nous verrons plus loin les moyens de sortir de ce dilemme aussi bien pour les startups que pour les conseils en stratégie.
- Les **leveurs de fonds**. Ils ont souvent une activité qui intègre une forme de conseil stratégique, même si le modèle a ses limites. En effet, la présentation d'un plan pour trouver des investisseurs est surtout un acte de vente tandis que la création du plan stratégique relève plus de l'opérationnel.
- Les **services métiers** spécialisés qui relèvent des fonctions que l'on outsource typiquement dans les TPE : dans le recrutement, les relations publiques, le design, le droit et l'expertise-comptable. Les deux derniers étant quasiment incontournables.

Conseils en stratégie

Le conseil en stratégie est un métier très mal défini et structuré dans l'univers des startups. Il est le fait de consultants isolés ou de cabinets de conseil qui font aussi de la levée de fonds. Rares sont les startups qui font appel aux Big 5 du conseil dans ce domaine !

Typologie

On peut segmenter les différences entre les approches d'accompagnement stratégique [166] de la façon schématique suivante :

	Consultant	Mentor	Coach
Fonction de conseil externe	Traite un ou plusieurs problèmes particuliers avec un livrable précis[167]	Transmet le savoir	Stimule, motive pour améliorer la performance, intègre la dimension personnelle des dirigeants, on lui confie ses petits soucis et dilemmes
Equivalent dans Star Wars pour comprendre l'idée	**Han Solo** qui joue le rôle de « transporteur », tout du moins aux débuts, dans l'épisode IV de la saga. On évitera la période où il est congelé dans la carbonite.	**Obiwan / Ben Kenobi** qui sert de mentor à Anakin Skywalkter et ensuite à Luke Skywalker, et y joue aussi un rôle de coach	**Yoda** pour Luke Skywalker, même s'il y joue aussi un rôle de mentor

[166] Reprenant une analogie de François Blum, de Jiki Network, évoquée pendant sa présentation du programme Paris Mentor à Paris en avril 2006.

[167] A ne pas confondre cependant avec les différentes spécialisées dans les différents métiers d'accompagnement de l'entreprise : agences de relations presse, de communication, sociétés d'avocats, agents comptables, etc.

C'est une segmentation arbitraire car de nombreux conseils peuvent jouer simultanément les trois rôles. Ils peuvent commencer par le premier (consultant) sur un point particulier, puis l'étendre au second (mentor) pour l'étendre à un savoir-faire généraliste, et enfin au troisième (coach) pour le dirigeant, une fois la confiance établie.

Provenance

Ce conseil stratégique peut provenir de plusieurs horizons sachant qu'il est bon de ne pas mettre tous ses œufs dans le même pannier :

- Les **cabinets de conseil en stratégie** qui ont une clientèle diversifiée de PME innovantes et de startups. Ils ont en général un ou plusieurs fondateurs et quelques consultants. Ils se rémunèrent sur honoraires au forfait, de manière assez classique.
- Les **conseils indépendants** qui peuvent investir du temps sur le long terme et être éventuellement rémunérés en parts dans la société, voire aider entièrement bénévolement les startups. Le mieux étant de faire appel à des généralistes avec une bonne dose d'expérience.
- Vos **business angels** qui, s'ils ont une expérience pertinente dans votre domaine, pourront jouer ce rôle en plus de celui de la mise en réseau. Ce sont souvent d'anciens entrepreneurs ou des entrepreneurs en activité. D'où l'intérêt de choisir ses business angels en fonction de ce critère et pas seulement en fonction de leur apport en capital.
- Les **incubateurs et autres structures d'accompagnement** qui peuvent mettre à votre disposition leur propre réseau d'experts pour jouer ce rôle de conseil lors de la gestation de l'entreprise.

Les conseils peuvent être à la fois des spécialistes ou des généralistes, selon leur parcours, le mieux étant de faire appel à des généralistes. Ils auront de toutes façons une « teinte » qui provient de leur métier d'origine : management, marketing, communication, vente ou finance ou technique. Certaines structures arrivent à consolider des expertises variées et peuvent ainsi proposer une solution « one stop shopping » à la startup s'appuyant sur plusieurs experts. Mais c'est une solution souvent assez chère car la multiplication des intervenants augmente généralement les coûts des prestations, noyés dans un forfait.

Le métier de conseil aux startups est souvent un métier de transition ou de fin de carrière. Peu de jeunes entrepreneurs font ce métier. Et pour cause, puisque pour l'exercer, il faut tout de même disposer d'une certaine expérience !

Le conseil en fin de carrière a du sens, mais là encore il faut être vigilant et faire appel à des personnes qui sont encore « dans le coup ». Ce n'est pas forcément une affaire d'âge mais d'attitude, de curiosité, de diversité d'expérience et de discipline professionnelle.

Il est important de faire appel à des conseils qui ont une expérience des startups. Soit parce qu'ils ont été eux-mêmes entrepreneurs, soit parce qu'ils ont une autre expérience (dans de grands groupes) mais qu'ils ont cotoyé des startups, par exemple comme business angels.

Modèle économique

De nombreux spécialistes rencontrés sont catégoriques sur le sujet : en France, il n'y a pas de business model parfait pour ce faire surtout dans la phase amont du conseil en stratégie.

Les arguments avancés sont les suivants :

- Les startups en phase d'amorçage ne peuvent pas se financer ce type de conseil.Il ne serait ainsi pas forcément raisonnable de dépenser des milliers d'Euros dans ce domaine quand on n'a pu réunir que quelques dizaines de milliers d'Euros pour démarrer.
- Les business angels peuvent jouer le rôle de conseil, souvent non rémunéré, dans les startups investies. C'est une forme de concurrence « gratuite ».

- Les VCs préfèrent faire appel à des entrepreneurs expérimentés non pas pour coacher des startups mais pour les intégrer. Ils préfèrent le « salariat dirigeant» traditionnel au conseil externe.
- Les VCs font appel à leur propre réseau informel d'experts pour collecter les informations de cadrage des startups financées. Ces experts sont rarement rémunérés directement. On est dans le troc d'expertise.
- Les partners des « bons » VCs connaissent généralement bien leur marché et se focalisent sur les fondamentaux : constitution de l'équipe et business model. Le reste relève de l'exécution et de l'équipe dirigeante.
- Les bons entrepreneurs soit le restent, soit deviennent des business angels.

Pour conseiller une startup de manière rémunérée, il faut qu'elle soit autofinancée, ou bien déjà financée par des business angels trop occupés pour suivre véritablement les projets ou par des VCs, ou enfin, être rémunéré par des structures d'accompagnement financées par le secteur public.

Les modèles de rémunération de l'accompagnement sont principalement :

- Le versement d'**honoraires** qui est le plus classique. Ceci s'applique aux startups ayant trouvé des sources de financement. Ce versement peut être atténué grâce à des subventions, ou pris en charge par une organisation tierce, comme Paris Développement et son programme de Mentoring ou divers incubateurs tels que Agoranov (toujours sur Paris). Certaines aides comme celles des CRITT permettent d'alléger les factures en services, dont ceux qui relèvent du conseil.
- L'**Advisory Capital**[168] qui est le moyen le plus acceptable par une startup, particulièrement dans les premières phases de son existence, sont de se faire rémunérer par des parts dans les sociétés aidées avec participation au conseil d'administration ou de surveillance. C'est un modèle incertain pour les accompagnateurs qui ne disposent pas d'une autre source de revenus. Ce modèle fonctionne classiquement au moment d'une augmentation de capital de l'entreprise liée à une levée de fonds. A cette étape, des BSA ou stock-options sont réservés pour les conseils externes, en complément éventuel d'un apport modeste en capital, pour prendre un siège au conseil d'administration ou de surveillance[169]. Se pose alors le problème de la désynchronisation probable entre l'engagement du consultant externe et de l'augmentation de capital. Il est donc nécessaire de créer une très bonne relation de confiance dans les deux sens en amont d'une consolidation de cette relation par cette participation « gratuite » dans le capital de la société.
- Le cumul du conseil en stratégie et de la **levée de fonds**, le modèle économique du prestataire reposant sur un % prélevé sur les levées de fonds générées, qu'elles relèvent des aides publiques ou du financement privé. Ce % varie entre 5% et 25% selon la nature et le niveau des financements obtenus. Mais il faut faire attention à bien se faire conseiller sur la stratégie dans l'absolu et pas seulement dans l'optique de la levée de fonds.
- Les VCs peuvent financer un apport externe qui relèvera cependant souvent de la notion de **management de transition** (pour des « company doctors »). Ils font aussi appel à des consultants indépendant pour auditer les startups en phase de « due diligence », lorsqu'un dossier doit être constitué pour être présenté en comité de sélection.

---

[168] Le modèle est défendu aux USA par Tom Evslin. Voir http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory_capita.html et http://blog.tomevslin.com/2006/02/disrupting_the_.html. Il milite pour un financement par des restricted stocks plutôt que par des stock options. Voir aussi http://feeds.feedburner.com/alwayson/headlines?m=182.

[169] Il faut pouvoir chiffrer la valeur ajoutée du consultant et la traduire en BSA ou actions gratuites. Une méthode consiste à chiffrer l'aide du consultants sur une période de temps limitée, par exemple une à deux années tout du moins jusqu'à une éventuellement levée de fonds via des VCs. Cela donnera un nombre de jours à multiplier par le taux journalier de l'accompagnateur, et à multiplier ensuite par un facteur de risque d'environ 1,5. Le montant résultant doit donner celui de la part du capital octroyée sous forme d'actions gratuites ou de BSA. L'ensemble peut être agrémenté de « milestones » définissant clairement la contribution sur la période de temps considérée : aide à l'embauche, aide à la levée de fonds, rédaction de plans, contribution au lancement du produit, etc.

Leveurs de fonds[170]

Les leveurs de fonds sont des intermédiaires financiers qui aident les startups à lever des fonds auprès de VCs. Ils allègent normalement la charge de travail des entrepreneurs dans ce domaine pour leur permettre de consacrer l'essentiel de leur énergie au développement de leur entreprise. Les leveurs sont indispensables pour gagner du temps et éviter de se décrédibiliser en inondant le marché avec sa recherche de fonds et aussi éviter les escrocs. Ils apportent surtout la connaissance du monde du financement, de ses chausses trappes.

Voici l'apport concret des leveurs de fonds :

- En amont de la levée de fond, ils accompagnent les startups en les aidant à créer ou améliorer leur **business plan**, à réaliser leur « pitch » devant les VCs ou dans des conférences comme Capital IT ou le TechTour. Cette étape est critique et relève du conseil en stratégie. Les VCs se plaignent, comme les business angels, de la médiocrité de nombreux dossiers. Les entrepreneurs en herbe sont en général mal accompagnés et ne font pas assez de "qualité" (des business plans, des supports de présentation, des démonstrations, de la clarté de leur discours). Le leveur est donc aussi là pour… relever le niveau !
- Ils aident à **cibler les bons investisseurs** en fonction des secteurs d'activité qu'ils couvrent, des étapes du financement sur lesquels ils se focalisent, etc. Ils participent à l'indispensable processus de "due diligence" sur les investisseurs potentiels : quelle est leur réputation sur le marché, comment se passent leurs relations avec les entrepreneurs dans la durée, etc ?
- Ils savent **solliciter les VCs** pour identifier ceux qui sont intéressés et bien faire avancer le processus de présélection des dossiers.
- Ils accompagnent les entrepreneurs aux **pitches** chez les VCs. En général, sans intervenir. L'entrepreneur fait appel à eux pour obtenir un premier écho de leur performance chez les VCs.
- Ils collectent le **feedback des VCs** après la présentation des projets, feedback indirect qui est toujours plus… direct qu'avec les entrepreneurs. Cela permet de corriger le tir plus rapidement. Le VC dit souvent au leveur "*je ne le sens pas*". Les réponses négatives sont souvent plus « langue de bois ». Il faut alors laisser tomber, surtout quant on sait que le partner doit présenter ensuite le projet à ses collègues et doit obtenir l'unanimité du comité d'investissement de son fonds pour rentrer dans le capital de la startup.
- Ils assistent la startup dans sa **négociation** avec le ou les VCs intéressés par un investissement. Ils aident notamment à valider les « term sheets » proposées le plus souvent par les VCs et à négocier la valorisation de la startup dans le cadre de l'investissement.
- Ils accompagnent l'entreprise dans les **différentes étapes de la croissance** qui traversera plusieurs levées de fonds et pourra aboutir à la « sortie » (introduction en bourse, acquisition par un industriel).

Les leveurs se rémunèrent sur un pourcentage des fonds levés, entre 1% et 7% selon le montant de la levée. Un "retainer" peut-être cependant payé au démarrage. Il correspond à la part fixe de sa rémunération et représente environ 10% du total. Dans le processus de la levée de fonds, il faut compter 8% à 10% des montants récupérés pour payer l'ensemble des intermédiaires : leveur, avocats, commissaires aux comptes, experts, assurances, etc. C'est l'entreprise qui les paye tous après la levée de fonds et son encaissement.

Voici quelques exemples de leveurs de fonds en France et dans le numérique : Chausson Finance, Aélios Finances, Acta Finances, LD&A, Clipperton, Leonardo, Opticroissance, MGT, Multeam, GO4Ventures, Larguillière Finance et Tykya.

---

[170] Voir ce bon article du Journal du Net : « Capital-risque : faut-il passer par un leveur de fonds ? » paru en novembre 2006 sur: http://www.journaldunet.com/0611/061115-leveur-de-fonds.shtml.

A noter que de nombreux conseils indépendants qui aident les startups jouent aussi le rôle de leveur de fond, quand ce n'est pas également un rôle d'intermédiaire pour récolter un maximum d'aides publiques.

Prestataires de services spécialisés

Voici un petit échantillon de sociétés de conseil et de services qui accompagnent les entreprises innovantes selon leur spécialité. Leur différentiation n'est pas toujours évidente, au-delà de la consultation du profil des dirigeants, qui conditionnera le type de valeur ajoutée et d'expertise qu'ils peuvent apporter.

Cette liste n'a pas valeur d'exhaustivité mais sert plutôt à fournir une indication sur la nature des acteurs qui peuvent aider l'entrepreneur. Si vous connaissez d'autre sociétés de l'écosystème des startups ou en êtes une vous-mêmes, n'hésitez pas à m'en faire part pour que je complète cette liste (olivier@oezratty.net).

Recherche de financements et conseil stratégique

Ces cabinets de conseil sont des structures de levée de fonds et d'obtention de financements publics qui associent ces services à du conseil en stratégie.

Société	Description de l'activité
Aceblue	Aceblue est une structure de conseil qui accompagne les startups en stratégie globale (marketing produit, stratégie financière dont business plan et levée de fonds, propriété intellectuelle, ...) et intervient aussi en comité stratégique ou conseil d'administration.
Actemis	Actemis est un cabinet de conseil d'aide à l'innovation. Il couvre le financement, le management et le marketing de l'innovation et est spécialisé dans le secteur des TICs, de la santé et des sciences de l'ingénieur. Il se charge d'identifier les sources de financement et aides publiques ainsi que de levées de fonds classiques.
AdConsultem	AdConsutem est un cabinet d'accompagnement en recherche de financements publics et aides diverses (fiscales, sociales, liées au recrutement, et pour l'export). Avec une rémunération adossée aux résultats obtenus.
Allia Finance	Cette société de conseil animée par Sophie Reynal fait du conseil financier dans les étapes de croissance des startups, et notamment lors de fusions acquisition. Sophie est aussi mentor pour LeCamping.
Alma Consulting Group	Alma est un groupe de conseil de plus de 800 personnes qui aide les entreprises à trouver des financements ou des économies pour la recherche et l'innovation, la fiscalité, les charges sociales et les frais de fonctionnement. Ils travaillent plus avec de grands groupes et PME qu'avec des startups, mais leur site contient pas mal d'informations intéressantes dont les startups peuvent tirer parti.
Aread	Aread est une société d'aide aux financements publics et privés des startups implantée à Paris, Strasbourg et Lyon. Elle couvre la recherche d'aides publiques à l'échelon local, national et européen. Elle est plutôt spécialisée dans les industries traditionnelles au vu de ses références.
Auvalie	Auvalie est un cabinet de conseil en organisation et financement de l'innovation. Ils aident à obtenir des subventions publiques nationales ou européennes ainsi que les déductions fiscales diverses comme le Crédit Impôt Recherche. Leur prestation intègre le management de l'innovation et la création de business plans. Leurs références communicables sont cependant situées dans des industries traditionnelles et pas dans le numérique.
Deveum	Deveum est un spécialiste du financement public de l'innovation qui aide les startups à formaliser leurs projets (investissements, recrutements, export, innovation, développement durable), à identifier les aides publiques disponibles et à monter les dossiers pour les obtenir.
Financière des Entrepreneurs	La Financière des Entrepreneurs est une société de conseil qui accompagne les startups et PME innovantes dans l'ensemble de leurs montages financiers, que ce soit des levées de fonds, des restructurations d'actionnariat, des financements de projets, les sortie industrielles, etc.

Finovatis	Finovatis est une société de conseil indépendante basée à Lyon qui s'appuie sur les compétences (managériales, financières, fiscales, techniques et scientifiques) d'une équipe de trois consultants expérimentés et fournit un conseil stratégique et une aide au financement, notamment aux projets issus de la recherche. A ce titre, la société permet une optimisation sécurisée du Crédit Impôt Recherche, comme le financement de ses projets collaboratifs au niveau régional, national et/ou international. Leur modèle économique est fondé sur des « Success Fees ».
Keros Financial Services	Keros Financial Services est une société de conseil spécialisée dans l'accompagnement des entreprises françaises qui intervient dans une chaîne de valeur qui passe par la veille technologique, l'innovation et ses financements, le conseil à l'export et les aides d'Etat. Elle propose une analyse transverse et une méthodologie globale qui a pour finalité une optimisation des résultats de l'entreprise. La société a été créée par Sébastien Pradon, un ancien auditeur de chez KPMG qui a accompagné plusieurs start-up à l'international notamment dans des opérations de montage de dossiers financiers pour des levées de fonds et des management buy outs.
Lila Consulting	Lila Consulting est une petite société de conseil financière qui aide les entreprises et startups à optimiser leur fiscalité. Cela comprend la gestion du Crédit Impôt Recherche.
Lowendal Masaï	Lowendal Masaï est une autre société de conseil dédiée au financement de l'innovation par le truchement du Crédit Impôt Recherche. Ils aident à la constitution du dossier et veillent au respect des contraintes du CIR pour éviter les désagréments d'un contrôle fiscal. La société aide également à obtenir le statut de Jeune Entreprise Innovante et les bénéfices associés (réductions fiscales et de charges sociales).
Melcion, Chassagne & Cie	Melcion, Chassagne & Cie est un cabinet de conseil de sept associés basé en France et aux USA créé en 1997 qui accompagne les entrepreneurs dans leur création de valeur et tout au long de leur parcours professionnel. Aux côté des entrepreneurs comme «board member», l'équipe le conseille sur sa stratégie, son développement organisationnel, l'ingénierie financière avec la particularité d'éviter ou de retarder au maximum toute levée de fonds, sur les négociations et sur ses différentes interrogations en tant qu'Entrepreneur. Ils conseillent environ 200 entrepreneurs de 0 à 1 milliard d'euro de CA sur tous secteurs d'activité en Europe, aux USA et en Asie. Le cabinet adopte une attitude plutôt rare dans l'écosystème qui consiste à éviter tant que possible de faire appel aux VC pour financer les startups accompagnées, et plutôt par leurs fonds propres.
Merioneo	Ce cabinet de conseil aide les startups à bâtir leur stratégie et les accompagne dans leur processus de financement autant privé (leveur de fond) que public (aides, avances remboursables Oséo, Crédit Impôt Recherche, etc).
MGT	MGT est un cabinet de conseil de trois personnes qui accompagne les startups dans la constitution de leur business plan, dans leur approche stratégique et surtout dans leur financement. Elle les prend très en amont pour les faire grandir pendant leurs phases de démarrage.
Neva-Net	Fondée en 1995 par un avocat fiscaliste, un expert comptable et un HEC, Neva-Net est un cabinet spécialisé dans la recherche de tous les types de financements publics et privés destinés aux PME des secteurs technologiques. Ils accompagnent les PME pour l'obtention de toutes les formes d'aides, de primes, de subventions, d'allègements de charges fiscales et sociales, ainsi que pour leurs levées de fonds auprès de fonds d'investissements ou de sociétés de capital-risque. Leur rémunération est strictement liée aux résultats obtenus au fil de nos missions.
Normart	Structure de conseil à la croisée des chemins entre finance, stratégie et organisation focalisée sur les fusions et acquisitions ainsi que sur les levées de fond..
Polinvest	Cette structure de conseil créée par les pôles de compétitivité accompagne les entreprises dans leur recherche de financements publics et privés, et notamment autour des pôles de compétitivité. Elle bénéficie du soutien de la DGCIS (Bercy) et de la CDC. La société assure la mise en place au niveau national du label Entreprise Innovante des Pôles (EIP).

Sogedev	Une société spécialisée dans le conseil en financement public qui accompagne les entrepreneurs dans la valorisation de leurs projets de développement à travers l'optimisation et la sécurisation des financements publics mis en œuvre. Cela couvre les phases de démarrage comme celle de l'internationalisation. La société se rémunère uniquement au pourcentage des fonds publics récupérés (aides, subventions). Ils sont focalisés sur l'obtention des Crédit Impôt Recherche, du statut de Jeune Entreprise Innovante, des aides Oséo ainsi que des aides régionales, des aides à l'exportation (assurance Coface et crédit d'impôt prospection commerciale). Ce genre de société allège l'entrepreneur des démarches administratives et de la création de dossiers destinés aux différents organismes publics concernés. Faire appel à ce genre de structure est particulièrement indiqué si l'amorçage de la startup sera à forte dominante publique et quand l'entreprise créé beaucoup de propriété intellectuelle et de technologie, faciles à financer par des aides. L'aide de Sogedev est très appréciée des startups y ayant fait appel et que j'ai pu rencontrer.
Spratley Conseil	Propriétaire du site http://www.Toutaide.com qui référence les aides publiques aux entreprises, c'est le premier réseau français de conseil en Aides et Subventions.
Subventium / GSM Consulting	Subventium est une société de conseil d'une douzaine de personnes créée en 2004 qui aide les PME innovantes à obtenir le Crédit Impôt Recherche et les labels afférents (Jeune Entreprise Innovante, Jeune Entreprise Universitaire, PME de croissance). Elle se rémunère au pourcentage sur les CIR obtenus (entre 15% et 25%). Son équipe s'appuie sur un réseau d'une quinzaine d'experts scientifiques et d'anciens de l'administration (qui ont parfois été à l'origine des dispositifs concernés…) qui aident à préparer les dossiers. Le service permet non seulement d'obtenir le CIR, mais surtout de limiter les risques fiscaux car l'obtention du CIR peut facilement donner lieu à des redressements après coup. La société a environ 70 clients dans les secteurs classiques de l'innovation : Internet, logiciels, télécoms, sciences de l'ingénieur, sciences du vivant, et environnement durable. Mi 2010, Subventium a fusionné avec GSM Consulting, un cabinet de conseil permettant aux PME comme aux grands comptes de réduire leurs charges de manière plus générale.
Tioga Ventures	Dans la même veine que CoPilot Partners, Tioga est une petite société de conseil en management qui intervient auprès de grands groupes ainsi que des startups ayant levé des fonds auprès de VCs. Ils sont spécialisés en stratégie, marketing et vente. La boite fondée par d'anciens consultants ayant travaillé dans des startups de logiciel (Frédéric Halley et Julien Mazerolle) s'appuie sur quatre autres consultants et un réseau d'experts externes.
Tykya	Tykya est une société de conseil et d'accompagnement opérationnel de dirigeants de PME innovantes qui met en œuvre une méthodologie héritée des pratiques américaines, basée sur le marketing et la finance. Leurs services s'articulent autour du diagnostic permettant d'évaluer la démarche d'entreprise, de services de conseil et d'accompagnement du pilotage stratégique et opérationnel et des missions opérationnelles au côté des dirigeants. Tykya organise et anime également un séminaire du marketing de l'innovation et un séminaire financement de l'innovation. Leurs clients sont essentiellement des startups high-tech, financés ou pas par du capital risque. La société comprend quatre associés, une demi-douzaine de consultants permanents et un réseau de partenaires experts spécialisés. La particularité de l'accompagnement est de couvrir à la fois les aspects business, vente et marketing tant stratégiques qu'opérationnels, ainsi que les aspects financiers, intégrant une assistance à la levée de fonds.
Venturlinks	Venturlinks et http://www.leportaildelacreation.fr/qui-sommes-nous.html) est une plateforme internationale de mise en relation entre entrepreneurs et investisseurs. Elle propose trois types de services : la mise en relation entre entrepreneurs et investisseurs sur sa plateforme internet, l'assistance à la recherche d'investisseurs par la conception de documents de présentation ainsi que du business plan, et le conseil lors de la levée de fonds (négociation, modélisation financière jusqu'au closing de la transaction).

Conseil stratégie, marketing et/ou commercial

Ces structures font du conseil en stratégie plus orienté sur l'accès au marché, le marketing et la vente.

Société	Description de l'activité
Atlantic-Management	Atlantic-Management est un cabinet de conseil base à Nantes spécialisé dans l'accompagnement des PME innovantes. Il les aide notamment à structurer leur projet, à passer de l'idée à un produit commercialisable, à présenter et valoriser les offres, trouver les bons partenaires, identifier les sources de financement et développer les nouveaux marchés.
Attineo	Attineo est une société de conseil en stratégie et en innovation qui aide les entrepreneurs à faire maturer leur projet. Elle s'implique dans les projets jusqu'à en assurer la co-création.
BP Associates	Business Partners Associates est un cabinet de conseil spécialisé dans le développement des ventes. Il réalise aussi des analyses de marché et d'opportunités pour les startups. Enfin, il les aide à obtenir les financements publics (CIR, JEI) et privés (identification de business angels, capitaux-risqueurs et leveurs de fonds).
CoPilot Partners	Ancien de Microsoft France, Jean-Christophe Defline a créé cette structure de conseil au début des années 2000. Au départ focalisée sur les startups, la structure s'est depuis réorientée vers les grandes entreprises, mieux financées et plus solvables. C'est un phénomène malheureusement assez courant !
Cortex.inc	Cortex.inc est une société de conseil en optimisation du processus de vente. Elle propose une méthodologie permettant d'identifier les pertes en ligne dans le processus de vente et d'améliorer la capacité à répondre aux besoins des clients.
faberNovel	C'est une société de conseil en innovation qui s'appuie sur un certain nombre de méthodologies comme TRIZ. Ils proposent l'optimisation du processus d'innovation, le changement par l'innovation, la maîtrise d'ouvrage et la prospective (veille technologique et des usages). Leur dirigeant mène l'équipe de Silicon Sentier, association soutenue par la Mairie de Paris. Leur activité cible aussi bien les entreprises établies comme dans le domaine des transports, de la distribution ou des télécommunications que des startups. Pour ces dernières, FaberNovel se rémunère par de la prise de participation dans les sociétés.
Glaizer Group	Glaizer est un cabinet de conseil de coaching de l'innovation. Il déploie une méthodologie permettant de faire germer des innovations de rupture à partir d'une analyse formelle de besoins de marché. Elle s'appuie sur la communication entre les différentes fonctions de l'entreprise (recherche, développement, marketing, vente, etc) et sur une fusionnant intelligence économique et recherche appliquée. L'équipe pluridisciplinaire de Glaizer, qui comprenait 37 collaborateurs en juillet 2009, rassemble des profils divers, souvent issus de la recherche (deux tiers de l'effectif), mais aussi dans l'ingénierie financière de l'innovation (5 personnes) et dans l'intelligence compétitive. Ils ont mis en pratique leur méthode en incubant eux-mêmes et/ou réalisant un investissement d'amorçage dans deux startups (Bloxx, une agence de conseil en emarketing, et TimeDataZone, qui produit un logiciel de gestion du temps dans la production[171]). Leurs clients sont généralement des PME innovantes créatrices de produits ou de services. Géographiquement basé en région parisienne, le groupe dispose d'antennes (« Générateurs Technologiques ») en région (Strasbourg, Poitiers, etc) et entretien des liens avec des organismes d'enseignement ou de recherche au Maroc et en Israël.
Haka Consulting	Haka Consulting est une société de conseil en optimisation de l'action commerciale. Les prestations relèvent du coaching ainsi que de la formation, y compris en ligne. A noter que la société est partenaire du concours de la Startup Academy. Elle est basée à Nantes.
Ideas on stage	Ideas on stage est la société de Phil Waknell, un américain francophone habitant à Paris. Il propose accompagnement, formation et coaching pour aider les fondateurs de startups à réussir leur pitch.
Inficiences	Inficiences est un cabinet de conseil en marketing opérationnel qui aide les entreprises européennes B2B à s'approprier les meilleures pratiques en matière de fonctionnement des opérations marketing, à accroitre l'efficacité de leurs dépenses, à assurer la traçabilité de l'impact des actions marketing sur la profitabilité de l'entreprise et à prouver la création de valeur du département marketing. La société a été créé par Grégoire Michel, doté d'une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie du logiciel chez des éditeurs américains (Oracle, BMC) et français, très souvent à l'état de startups (Systar, Newcleus, Calendra, Cartesis).

[171] L'information date de l'été 2008.

InnovationSelling	Crée en 2004, InnovationSelling est une société de conseil et de formation située à Paris qui accompagne les Jeunes Entreprises Innovantes dans leur démarche de commercialisation et marketing de nouveaux produits. Ils de l'amont avec l'aide à la définition de produits jusqu'à l'aval dans les aspects opérationnels comme l'identification de prospect et des actions de télémarketing ainsi que le coach des équipes vente et marketing.
Innhotep	Innhotep est une société dédiée à l'accompagnement et la valorisation de projets innovants, avec une expertise forte dans deux domaines spécifiques: TIC et énergie/cleantech. Elle aide ses clients, porteurs de projets innovants (startups et grands comptes) à se développer et accélérer leur croissance. Les prestations proposées aux startups vont de la définition du positionnement stratégique (cible-offre) à l'optimisation des stratégies marketing, commerciales et de business development. Son équipe est mixte et composée d'anciens opérationnels seniors (chez Yahoo! par exemple) et consultants professionnels. Deux membres de l'équipe sont experts Scientipôle Initiative, dans les deux secteurs précédemment évoqués. La société partage sa veille et ses étonnements sur son blog.
Jiki Network	Structure d'accompagnement marketing et business development destinée notamment aux startups. François Blum qui dirige cette société est un « homme de réseau », également Vice Président de l'IE Club.
Laurent Chiozzotto	Ancien animateur du programme startup de Sun pour l'Europe du sud (Sun Startup Essentials), il exerce désormais une activité de conseil indépendant auprès d'entrepreneurs du web dans les domaines de la stratégie, du positionnement marché et du go-to-market. Avec une expérience commerciale et marketing de plus de 20 ans dans le secteur IT chez des constructeurs comme Sun et des éditeurs comme Oracle, il intervient essentiellement sur les activités de création et de distribution de logiciel en mode propriétaire ou open source. Il est par ailleurs membre du comité d'agrément et expert auprès de Scientipôle Initiative. Vous pouvez le contacter à l'email suivant : laurent.chiozzotto@googlemail.com.
Market Solutions Consulting	Créée un par une ancienne d'IBM et du marketing d'Autodesk, Anne Ricaud, ce cabinet de conseil est spécialisé dans le marketing et développement commercial des entreprises technologiques. Il assiste des clients nationaux et internationaux, grands groupes, PME ou startups dans le secteur informatique, et surtout l'édition de logiciels. Ce, autour des problématiques de développement : études de marché, création de couples produits/marchés, marketing opérationnel et développement commercial, notamment par le montage de réseaux de vente et de partenariats.
Merkapt	Merkapt se positionne comme un « copilote de l'innovation ». Cette structure de conseil propose un accompagnement qui couvre à la fois les composantes humaines et managériales de l'entreprise, et sa montée en puissance business avec positionnement du projet, définition du business model, création de plan stratégique, recherche de financement et développement des ventes.
Nodal Consultants	Créé par d'anciens consultants de Bossard, c'est une société d'étude et de conseil de conception et de mise en place de stratégies innovantes en technologies, de R&D, de partenariat et de financement à risque. Ils ont un spectre large de clients, grands groupes industriels, startups, laboratoires de recherche et sociétés d'investissement, mais avec une forte pondération des premiers. Six associés d'origines diverses se complètent pour couvrir les aspects technologiques, marketing, management, restructuration et financement de l'innovation.
Pierre Morsa	Pierre Morsa est un consultant spécialisé dans le coaching sur les techniques de présentation.
Proxicap	Roy Price accompagne un nouveau projet tous le mois dans de nombreux domaines qui peuvent intégrer les technologies numériques. Il se focalise sur les projets présentant les caractéristiques suivantes : produit ou service mondialisable ; entreprise pérennisable ; projet finançable sans recours au capitaux-risqueurs et porteur de projet qui sait écouter. Roy Price prend des petites participations dans toutes les entreprises qu'il conseille.
Pyxidis	C'est une société de conseil stratégique aidant les sociétés du secteur des TIC (des startups aux grands groupes) à monter leurs plans marketing et commerciaux. Et en particulier, à créer et motiver leur écosystème, leurs stratégies de partenariat et leur développement à l'échelle européenne. Fondée par des anciens de SAP, Attachmate et Microsoft, la société se focalise avant tout les « gazelles » du logiciel d'entreprise. Elle leur propose également un accompagnement dans le domaine des relations humaines : comment faire évoluer la culture et l'organisation avec la croissance rapide de l'entreprise et de ses effectifs ?

RougeFrog	Créée par Stéphanie Bouchet, une ancienne de Skype, British Telecom et Warner Bros, RougeFrog est une agence spécialisée dans l'aide marketing aux startups, couvrant à la fois la stratégie et exécution, ainsi que des disciplines spécialisées, incluant la marque, le marketing produit, marketing en ligne, marketing social, le market planning et la stratégie marketing d'acquisition et de fidélisation. RougeFrog est basée a Londres et assiste aussi bien des clients nationaux et internationaux, qu'ils soient basés en Europe et/ou aux Etats-Unis."
Vianoveo	Société de conseil en marketing basée à Sophie Antipolis qui propose l'application de la méthode ISMA360 (Innovation Strategic Marketing Analysis) d'analyse de la valeur d'une offre et des besoins marché pour préparer son approche marketing. Créée en 2004 par Dominique Vian, professeur au CERAM, la méthode s'applique surtout aux entrepreneurs qui ont une solution et une culture techniques et cherchent le problème à résoudre et les clients avec. On part de l'invention ou du paradigme, puis on définit le domaine de l'innovation, puis les besoins, les demandeurs et les solutions existantes. On en déduit les fonctions et les applications à créer, les offres, les utilisateurs. En parallèle, on structure la chaine de valeur et l'intégration des éléments externes (régulations, influenceurs, etc). Cela se termine par une segmentation des clients, la définition des couples produits/marchés et du modèle économique. Et enfin, par un plan marketing opérationnel. La méthodologie ISMA360 a été notamment appliquée pour l'une de leurs références, la startup Keeneo également basée à Sophie Antipolis.
Up&Up	Structure de conseil pour l'accompagnement de projets innovants créée en 2000. A un portefeuille de cinq entreprises accompagnées sur son site Web.

Liens avec la recherche

Ces structures servent d'intermédiaires entre les entreprises petites et grandes et les laboratoires de recherche. Elles fonctionnent soit comme des cabinets de conseil traditionnels soit avec des outils de type web.

Société	Description de l'activité
Innovageek	InnovaGeek propose la mise en relation entre porteurs d'innovations et entreprises pouvant les exploiter. Les innovateurs y présentent leur innovation et expliquent ce qu'ils recherchent (financements, partenaires techniques, brevet à céder/licencier, business, partenaires pour un projet collaboratif de R&D). Le système fonctionne sur un modèle freemium.
InnovHunter	InnovHunter « détecte, sélectionne et met en relation les offreurs et demandeurs de hautes technologies, de services innovants et d'expertises ». Il permet notamment aux entreprises d'identifier des partenaires dans les laboratoires pour lancer des programmes de recherche. Il couvre tous les secteurs de l'innovation.
Bluenove	Il s'agit d'un cabinet de conseil spécialisé en « innovation ouverte ». Il propose un arsenal de méthodologies permettant de gérer des processus d'innovation collaborative et ouverte. La société peut mettre les startups en relation avec les grands groupes dans ce cadre.
Hypios	Hypios propose une sorte de place de marché de réponses à des besoins technologiques spécifiques. Elle fonctionne sur le mode du « crowdsourcing ». Les secteurs d'activité couverts sont nombreux mais l'activité autour du numérique n'y semble pas prépondérante.
ExpertNova	La société met en relation les sociétés innovantes avec les scientifiques à l'échelle européenne.
Presans	Presans met en contact les entreprises avec les experts et scientifiques de nombreux domaines. Elle s'appuie sur un outil de recherche multicritères (Multistep Dynamic Expert Sourcing).

Recrutement et management

Ces cabinets de conseil vont faire de la chasse de tête et/ou du conseil en management. La chasse de tête a surtout du sens pour les fonctions de management ou très pointues. Peut-on s'en passer ? On s'en passe en général quand on a peu de moyens, et en phase d'amorçage. Après une levée de fonds, on est pressé par le temps et on fait plus facilement appel à ce genre de prestataire.

Société	Description de l'activité
Altaïde	Dirigée par Jacques Froissant, cette société accompagne les startups pour leurs recrutements et la gestion de leurs relations humaines. Jacques est très bien introduit dans le monde de l'entreprenariat en France. On le voit partout !
Corinne Schoner	Corinne Schoner - Master en Management des Ressources Humaines- a une expérience significative dans le conseil en ressources humaines. Elle crée en 1997 un cabinet de recrutement par approche directe, et mène alors des missions pour des sociétés du CAC 40, mais aussi pour des start-up. Depuis 2004, consultante indépendante, elle réalise des missions de recrutement et de DRH à temps partagé pour des entreprises innovantes.
L'Associé Idéal	Cette structure créée par Vincent Lafargue, aussi créateur de TRILOG Formation propose une formule de coaching personnalisé pour le dirigeant d'entreprise.
Lincoln Associés	Lincoln Associés est un cabinet d'executive search qui travaille entre autre pour le compte de startups. Il couvre les besoins des entreprises sur la région EMEA (Europe, Middle-East et Africa).
Startups Stage	Il s'agit d'un site web permettant aux startups françaises de publier des offres de stages… et aux étudiants de les trouver. Pas évident que l'approche soit bien scalable avec un modèle économique à la clé mais l'initiative est intéressante et utile.

Relations publiques

C'est une activité où les acteurs sont nombreux. J'ai listé ici ceux que j'ai identifiés qui se focalisent pas mal sur les startups. Voroadmapus pouvez travailler avec un forfait mensuel ou par forfait lié à une opération (lancement de produit, etc). Le forfait est justifié si vous avez une activité et une roadmap d'entreprise bien fournie.

Société	Description de l'activité
Ballou PR	Connue comme le loup blanc sur Paris, BallouPR est une société de conseil en relations publiques particulièrement indiquée aux startups qui souhaitent se faire connaitre non seulement en France mais aussi à l'étranger (Europe et USA). Elle a un bureau dans la Silicon Valley, un à Londres et un à Paris.
Pourquoi pas moi	L'Agence PPM fondée en septembre 2009 est très tournée vers les entrepreneurs et a déjà accompagné plusieurs startups, telles que Prixing et Distribeo. Elle propose offre packagée dédiée aux startups : « Start et caetera » ainsi qu'un blog « Envie de communication » qui partage les bonnes pratiques dans les stratégies de communication des startups. L'agence propose notamment de préparer la partie marketing et communication de votre business plan.

Développement international

Mettre les pieds à l'étranger ne doit pas se faire au hasard. Là aussi, il faut se faire accompagner, notamment dans le pays d'accueil. Pas mal de français jouent ce rôle là sur place. Ils peuvent organiser des voyages d'exploration et de prospection (Geektrip), créer une filiale locale ou aider localement dans différents domaines (juridique, etc).

Société	Description de l'activité
Altaïde Valley / Geek Trips	Animée par Philippe Jeudy, cette branche d'Altaïde accompagne les startups françaises dans leur implantation aux USA, avec une focalisation sur le marketing et le recrutement. Il organise notamment des voyages d'études là-bas, les « Geek Trip », qui permettent de faire une préétude d'implantation dans la Silicon Valley en rencontrant les bonnes personnes chez les partenaires et investissseurs potentiels.
Boost your Startup	Boost Your Startup est une société de management par intérim. Elle est composée de consultants franco-américains basés majoritairement aux USA ayant chacun plus de 20 ans d'expérience aux Etats-Unis dans le milieu «Corporate» et les startups. Leur spécialité est l'accompagnement opérationnel d'entreprises Françaises et Européennes dans la Silicon Valley, et réciproquement, d'entreprises US en France et en Europe. La quinzaine de managers/entrepreneurs de BYS a pour objectif de permettre aux startups et JEI/PME/PMI, pour qui le marché nord-américain représente un enjeu stratégique, d'aborder celui-ci plus rapidement, plus sûrement, et dans des conditions économiques compatibles avec leur budget. Le projet d'accompagnement à l'implantation de BYS couvre les aspects essentiels du développement de l'entreprise sur le marché américain tout en permettant de réduire considérablement les coûts fixes d'une implantation à l'étranger. La montée en puissance de l'effort commercial se fait progressivement en fonction des réactions du marché. Le modèle de rémunération de l'accompagnement est basé sur le succès de l'entreprise. L'équipe de BYS exerce dans les secteurs du numérique, des biotechs, des cleantech et greentech et le domaine médical.
Triana Venture Partners	Triana Venture Partners incube les filiales américaines de PMEs françaises innovantes sur un modèle de ressources partagées de type « Subsidiary as a Service ». Elle se focalise sur les domaines de la santé et des technologies aux États-Unis et en Europe. Ils disposent d'un incubateur à New York, le Triana Labs. Ils proposent un réseau de décideurs dans l'industrie et d'experts permettant à l'entreprise de bénéficier de conseils et d'ouvertures aux États-Unis, des solutions de développement sur mesure pour l'entrée sur le marché américain (étude de marché, programmes de business développement, accompagnement dans les décisions stratégiques et conseil sur les opérations d'acquisition), et un showroom technologique au sud de Manhattan.
WHDB Learning Group	Cette société de conseil de Pascal Baudry, aussi connu pour ses ouvrages sur les différences entre la culture française et la culture américaine, propose des voyages de découverte des USA et plus particulièrement de la Silicon Valley pour les entrepreneurs. Avec rencontres d'entreprises et mises en réseau. Ce service intéresse surtout les grandes entreprises mais les startups en phase exploratoires pourraient y trouver leur compte.

Services juridiques

Ils sont incontournables pour créer les statuts de la société ainsi que dans le domaine contractuel et dans la propriété intellectuelle.

Société	Description de l'activité
Alain Bensoussan Avocat	Alain Bensoussan est un avocat « historique » du numérique en France qui a créé son cabinet en 1978. Ses clients sont autant les grandes entreprises du secteur que des startups. Il couvre tous les aspects juridiques du numérique et est un spécialiste du contentieux dans ce domaine. Le site web du cabinet est présenté sous forme d'un blog couvrant l'actualité juridique du numérique.
Bird & Bird	Bird & Bird est un grand cabinet d'avocats international qui couvre tous les secteurs d'activités.
Gide Loyrette Nouel	Gide Loyrette Nouel est l'un des plus gros cabinets d'avocats en France et dans le monde avec 19 bureaux dans le monde, 650 avocats, dont 103 associés. C'est un cabinet généraliste qui couvre les besoins des entreprises de toutes tailles ainsi que des pouvoirs publics.

Kahn & Associés	Kahn & Associés est un cabinet français indépendant fondé en 1988, travaillant depuis l'origine essentiellement pour les sociétés et investisseurs des domaines de la technologie, d'Internet, du commerce électronique, de la biotech, des sciences de la vie, clean techs, et dans les média. Il emploie 30 avocats à Paris et accompagne ses clients tant en France qu'à l'étranger, dans la plupart de leurs besoins en droit des affaires : création de sociétés, levées de fonds, fusions-acquisitions, bourse, contrats, licensing, propriété intellectuelle, fiscal, droit du travail et contentieux. Les clients du cabinet sont des sociétés françaises pour leurs activités françaises et internationales, et des multinationales situées aux États-Unis, en Europe, en Israël et en Chine. Kahn & Associés a aussi un bureau à Shanghai, et un réseau de correspondants dans la plupart des pays du monde.
Oxeolya Avocats	Oxeolya est un cabinet d'avocats d'affaires indépendant fondé par des avocats issus de cabinets français et internationaux de premier plan. Il intervient principalement dans deux pôles d'activités : les opérations de capital investissement (LBO, levées de fonds...), fusions-acquisitions, restructurations et financement (associé : david.guez@oxeolya.com) et la propriété intellectuelle, les nouvelles technologies et le droit de l'informatique (associée : anne.stutzmann@oxeolya.com).
Morgan Lewis & Bockius	Morgan Lewis & Bockius est un cabinet d'avocats international de plus de 1450 avocats. Il est établi à Paris depuis 2004, avec 28 avocats. Comme Gide Loyrette Nouel, c'est un cabinet international généraliste.

Finance

Il faudrait idéalement citer tous les experts-comptables mais la place ne le permet pas !

Société	Description de l'activité
CapGefi	CapGefi est une société qui permet d'outsourcer la fonction de Directeur Financier pour les TPE et PME. Elle organise et coordonne la production des éléments financiers, met en cohérence les documents, établit les procédures et élabore les tableaux de bord. Elle anime et analyse le reporting financier pour accompagner la prise de décisions opérationnelles. Elle gère également les relations avec les partenaires financiers.

Services divers

Société	Description de l'activité
Entreprise-Facile	Créé par trois centraliens « serial entrepreneurs » (Guillaume Besse, Eric Langrognet, Dimitri Dagot), est un site et un service d'accompagnement des entrepreneurs qui créent leur entreprise. Le site fournit à la fois des conseils pratiques pour la création d'entreprise du business plan aux formalités administrative, un « bureau en ligne » qui gère la création et la gestion de l'entreprise. Cela couvre la comptabilité, la facturation, le marketing et la gestion de la relation client, etc. Bref, c'est une sorte de « mini-SAP/Siebel » de l'entrepreneur en herbe. Ces services en ligne sont en fait syndiqués, c'est-à-dire sourcés chez d'autres fournisseurs de services en ligne. Mais le service ne s'arrête pas là puisque l'équipe d'Entreprise-Facile propose des rendez-vous aux entrepreneurs pour les aider à valider leur business plan. Le service est gratuit en phase bêta et la version finale sera commercialisée sur la base d'une modeste redevance mensuelle. Il sera aussi personnalisable en « marque blanche » pour les collectivités locales, associations ou divers groupements professionnels. Une interview de 15 minutes de Guillaume Besse avec la démonstration du service est disponible sur le blog de Jean-Michel Billaut. Guillaume, Eric et Dimitri sont par ailleurs les créateurs d'un groupe de réflexion, d'incubation d'entreprises et de coaching d'entrepreneurs dénommé « Le Ker ». C'est de leurs réflexions qu'est né ce projet Entreprise-Facile.
Business Process Partner	Cette structure d'Olivier Rozenkranc, un ancien de Business Objects, accompagne les éditeurs de logiciels et sociétés de web pour mettre en place ou remettre d'aplomb leurs processus et méthodes de développement logiciels.

Redeje	Le réseau d'experts pour le développement des jeunes entreprises est un réseau de consultants labellisés qui accompagnent les startups dans leur développement. Les prestations proposées couvrent le diagnostic de la société (audit interne et externe, plan de financement, mission de consolidation, et accompagnement de longue durée. L'association organise également des conférences gratuites de formation de dirigeants de TPE. Ils proposent des tarifs très abordables et se rémunèrent aux deux tiers par des « success fees ».
Yrytys	Yrytys est un site web destiné aux entrepreneurs pour alléger les charges administratives lors de la création, de la liquidation, des modifications de statuts et de cessions de parts. Il documente par ailleurs les différents types de statut d'entreprise.

Facteurs clés de succès

Voici quelques facteurs clés de succès d'une activité d'accompagnement des startups :

- Activation d'un réseau personnel : c'est la valeur clé pour faire avancer le projet de l'entrepreneur pour lui trouver subventions, financements, partenaires, clients, fournisseurs et nouveaux collaborateurs. Ce réseau se construit avec le temps et est souvent basé sur des échanges de bons procédés.
- Expertise et expérience généraliste : à la fois dans des grands groupes et dans des PME innovantes. L'aide des dirigeants nécessite une expérience diversifiée dans différents domaines. C'est critique pour « le » consultant qui accompagnera le dirigeant. Après, différents spécialistes peuvent intervenir selon le besoin. La connaissance pratique d'un grand nombre d'études de cas réelles est critique. Un grand nombre de consultants du secteur (dont je fais partie) n'ont pas d'expérience d'entrepreneur. Ils apportent une expertise dans d'autres dimensions (marketing, vente, technologique, etc) et/ou acquièrent l'expérience de l'entrepreneuriat au contact d'entrepreneurs, par exemple, comme business angels.
- Capacité d'écoute et de communication : elle est utile pour bien gérer la relation et la confiance avec les dirigeants de l'entreprise, pour activer son réseau, et présenter sous le meilleur jour le projet. Cette écoute doit évidemment trouver son équivalent chez les entrepreneurs accompagnés. Il vaut mieux commencer par savoir poser les bonnes questions que d'avoir les bonnes réponses.
- Fiabilité et rapidité d'action : le temps est une valeur clé de l'entrepreneur. il faut agir rapidement tout en prenant du recul. A un rythme beaucoup plus rapide que dans les grandes entreprises. L'accompagnateur ne doit pas être dispersé sur un trop grand nombre de sociétés au risque de s'y perdre et de ne plus être rapide à la détente.
- Opérationnel : les startups ont certes besoin de définir une bonne stratégie et un bon business plan, mais elles doivent vite réussir du point de vue opérationnel. Il faut donc savoir également les accompagner dans l'exécution pratique de leur plan.
- Capacité à trouver la bonne information : ce qui est plus sophistiqué que de savoir utiliser un moteur de recherche sur Internet !

Méthode de sélection

Choisir un prestataire est toujours délicat surtout si le choix est abondant.

Ici comme souvent dans le business, on identifie les bons prestataires par le réseau et par référence. Il vaut mieux pouvoir vérifier deux références d'un prestataire chez des startups de configuration équivalente à la votre.

On en rencontre beaucoup dans les conférences et événements qui alimentent régulièrement les calendriers.Certains en sont même sponsors, ce qui témoigne d'une volonté d'investissement marketing pour se faire connaitre. D'autres ont une approche de partage de la connaissance par leur blog et par des interventions régulières dans les conférences d'entrepreneur.

Conclusion

Après cinq ans d'existence, ce document est toujours en évolution constante.

Mes conclusions restent cependant assez stables sur l'univers des startups du numérique en France, avec...

Une conviction : le marché de la high-tech regorge toujours d'**opportunités encore inexplorées** et que les entreprises innovantes françaises peuvent encore saisir. Les idées et les cerveaux ne manquent pas. C'est la capacité d'exécution qui est trop souvent déficiente et insuffisamment entretenue, notamment dans le **product management**. La qualité de l'équipe de départ compte plus que tout. Elle doit être solide, dotée de compétences complémentaires, déterminée, prête à prendre des risques, à la fois créative et structurée, et dotée de talents de communication pour porter le projet. Les opportunités évoluent aussi dans le temps : créer le n+unième réseau social ou site de partage de vidéos ou de photos n'est plus à la mode. Il faut passer à autre chose ! Avec la numérisation des processus d'entreprise et des médias numériques, les opportunités de création de service et de logiciels n'en sont pas moins toujours extraordinaires.

Une observation : pour créer une entreprise de taille critique, il faut rapidement s'**orienter vers l'international** et mettre solidement le pied à l'étranger. Dans le numérique, il faut aller soit vers l'Ouest (USA voire Canada; pour les logiciels et l'Internet) soit vers l'Est (Japon, Corée, Chine ; pour les composants, matériels). L'Europe est aussi à explorer dans certains cas.

Un constat : l'**hypertrophie des aides publiques**, associée à un sous-dimensionnement des financments privés notamment pour les phases d'amorçage. Les deux tiers de l'innovation en France sont financés directement ou indirectement par les derniers publics ! Et les business angels n'en représentent que quelques pourcents alors qu'ils financent autant – en valeur - les startups que le capital-risque aux USA ! C'est un phénomène associable au « tout Etat » et au colbertisme multiséculaire. Le pays attend beaucoup de sa puissance publique, elle-même trop fragmentée du fait de son provincialisme, celui qui a conduit le gouvernement français à créer 72 pôles de compétitivité alors qu'il y en a moins d'une douzaine d'équivalents aux USA ! Par ailleurs, la puissance publique accorde une importance trop grande à la R&D au regard des efforts à consentir d'un point de vue marketing et commercial pour faire réussir les entreprises innovantes. Dans le même temps, le secteur public palie au manque de capital d'amorçage en France. On peut en tirer simplement parti sans états d'âme. L'aggiornamento français est encore à venir pour débrider les financements privés et réduire ou tout du moins aménager et optimiser progressivement l'influence des financements publics. La question essentielle étant de générer des succès internationaux seuls à même de réamorcer un cercle vertueux autant dans les compétences que dans les financements privés.

Un basique : l'entrepreneur doit se faire **accompagner** surtout dans les phases d'amorçage. Cela peut notamment passer par les incubateurs et pépinières ou les structures d'accompagnement (Réseaux Entreprendre ou France Initiative). Le tout doit être complété par la recherche de « smart money », ces business angels et fonds d'investissement prêts à s'investir dans le fonds des projets et à apporter leur réseau, leur compétence et leur aide.

Une leçon : les « **réseaux** » sont critiques pour faire avancer un projet. Pour créer une équipe, pour financer le projet, pour obtenir les bonnes aides publiques ou pour nouer des partenariats et accéder à des clients stratégiques. Le milieu de l'entreprenariat est un petit milieu où l'on rencontre les mêmes personnes avec quelques « têtes de réseau » bonnes à connaître. La startup doit rapidement s'intégrer dans son réseau, à commencer par les principales structures d'accompagnement que sont les incubateurs et les antennes régionales d'Oséo Innovation.

Bonne aventure !

Annexes

Mais d'où proviennent toutes ces informations ? A la fois de rencontres, de séminaires, mais aussi de nombreuses sources publiques disponibles sur Internet. Listons donc l'ensemble de ces sources !

Sources d'informations

Voici quelques pointeurs utiles :

Organisations

- Site d'Oséo et notamment d'Oséo Innovation pour décrypter toutes les aides et avances remboursables pour les startups.
- Site de l'Agence pour la Création d'Entreprises qui décrit notamment la démarche de création d'entreprise.
- Site de l'Institut National de la Propriété Industrielle et sa base des brevets et marques en accès gratuit. Depuis fin 2010, il est possible d'y effectuer gratuitement des recherches sur : les marques en vigueur en France, qu'elles soient françaises, communautaires ou internationales, les marques françaises qui ne sont plus en vigueur depuis 1976, c'est-à-dire les marques non renouvelées, celles ayant fait l'objet d'une renonciation, d'un rejet total ou d'un retrait, les dessins et modèles français enregistrés depuis 1910 (et internationaux depuis 1979), les brevets français et européens délivrés depuis 1978, les demandes de certificats complémentaires de protection (CCP) déposées à l'INPI depuis 1993 et publiées, et les décisions de jurisprudence concernant les brevets, marques, dessins et modèles.

Sites d'information

- Entreprise Facile est un site d'information sur la création d'entreprise qui propose également des services en ligne pour accompagner l'entrepreneur créateur d'entreprise.
- Creersaboite, un site d'information sur la création d'entreprises, orientée startup du web :
- Toutaide qui recense les aides et subventions aux entreprises.
- Investirama qui est un site d'information sur le thème de l'investissement et de la gestion de patrimoine à destination du grand public. Il documente notamment l'investissement en private equity.
- Envie d'entreprendre est un site intéressant sur la création et la vie des startups.
- The Funded est un site américain d'information pour les entrepreneurs qui présente la particularité d'évaluer la qualité des VCs, dont quelques VCs européens et français.
- Startup Company Lawyer est un site d'information américain sur les aspects juridiques de la création d'une startup. Il sera particulièrement utile pour les entrepreneurs français qui souhaitent s'établir aux USA.

Blogs

Une grande richesse de compétences sur l'entreprenariat et le capital risque est disponible sur les blogs, notamment aux USA. De nombreux investisseurs expliquent sur leurs blogs les grands principes du capital risque et de l'entrepreneuriat. Ils couvrent notamment les levées de fond, les pitch, la négociation des term sheets, les exit strategy, les relations avec les grands groupes, et les tendances technologiques. Pour un jeune entrepreneur, un blog est d'ailleurs un bon moyen de se faire connaître et de générer de la notoriété pour sa société.

Voici un échantillon de quelques blogs intéressants pour les entrepreneurs :

- TechCrunch est l'un des blogs US de référence sur les tendances dans la high-tech et les startups, focalisé sur l'Internet. Il en existe une version française qui est co-éditée par Roxanne Varza, Selma Bekkaoui et une demi-douzaine de contributeurs réguliers.
- Steve Blank anime un blog exceptionnel sur les facteurs clés de succès des startups. Il est à l'origine du concept de « customer development », c'est-à-dire de la méthodologie de test d'une offre de startups auprès de clients par approche expérimentale itérative. Il est aussi l'auteur de « 4 steps to epiphany ». On trouve une mine d'or d'informations sur ce blog : une bibliographie extensive, un inventaire d'outils logiciels et Internet pour les startups, un guide de visite très complet de la Silicon Valley et pour la culture générale, une histoire secrète des origines militaires de la Silicon Valley
- TheAlarm:Clock est un blog équivalent couvrant l'actualité européenne des startups Internet créé par Valérie Thomson.
- AVC de Fred Wilson est l'un des blogs les plus influents de l'investissement aux US.
- Ask the VC est un blog américain sur le financement des startups par le capital-risque.
- The Equity Kicker, le blog de Nic Brisbourne, couvre l'actualité du capital risque et des startups dans les technologies et les médias, le tout en étant basé à Londres. Sa série en cours des 50 questions sur le financement des startups est intéressante.
- The next big thing de Don Dodge, un ancien d'Alta Vista qui gérait les relations avec le capital risque dans la région de Boston pour Microsoft Corp et a ensuite migré pour un rôle équivalent chez Google. Son Blog est très riche en informations utiles pour les entrepreneurs, comme « Three kinds of companies »[172] qui décrit les caractéristiques financières des entreprises financables par des VCs.
- Fractals of change de Tom Evslin avec notamment : « VC primer from an entrepreneur's point of view »[173], qui décrit comment gérer ses relations avec les VCs.
- The post money value de Rick Segal, un ancien manager de l'équipe des relations développeurs de Microsoft, maintenance VC, qui décode le fonctionnement de ce petit monde.
- A random walk down Sand Hill road de David Hornik avec d'autres contributeurs.
- Perspective on digital change de David Beiseil est un blog bien écrit d'un VC qui vient du marketing. Il traite donc beaucoup des médias et du Web 2.0.
- The Long Tail est le blog de Chris Anderson, le rédacteur en chef du magazine "Wired" qui publie sur ce blog ses réflexions sur le Web 2.0 , sur "The long tail" et « Free », deux ouvrages dont il est l'auteur. On peut notamment y trouver des informations utiles sur le concept de « Freemium », le modèle économique qui mélange le gratuit et le payant.
- How to change the world de Guy Kawasaki est le blog d'un gourou du marketing, ancien d'Apple Corp, extrêmement riche et vivant plein de conseils pour sa levée de fond, sa relation avec les investisseurs, son marketing. Et en plus, avec pas mal d'humour. Est l'auteur de « L'art de se lancer, un guide tout-terrain pour tout entrepreneur », un ouvrage traduit en français par Marylène Delbourg-Delphis.
- Capital Social, de Jean-Philippe Martinez est un blog qui traite de l'entrepreneuriat en France en se focalisant sur le financement.

---

[172] Voir http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=61.

[173] Voir http://blog.tomevslin.com/2006/02/vc_primer_from__4.html.

- Monday Notes est un blog et une newsletter hebdomadaire proposés par Frédéric Filloux (ex-Libération, E24) et Jean-Louis Gassée (ex-Apple et BeOS, actuellement VC dans la Silicon Valley). Elle couvre différents sujets souvent à contre-courant de la pensée unique, et notamment sur les modèles économiques du numérique, notamment dans la presse.
- Création d'entreprise, le blog de Guilhem Bertholet, qui anime par ailleurs l'incubateur d'HEC.
- Aezos, le blog de Marc Devillard qui comprend quelques articles bien sentis sur le développement international, le marketing ou encore la stratégie de fixation des prix.
- D'autres blogs de conseils aux entrepreneurs : Conseils Créateur, et Astuces Entrepreneurs de Yannick Taes.
- Business Angel France de Patrick Hannedouche qui présente le point de vue du business angel, très instructif, et qui fourmille de recommandations pour les entrepreneurs à la recherche de financement d'amorçage. Patrick édite par ailleurs le site Juste à Temps, un "cybermarché pour le bureau."
- Et un autre dans le même genre: Des livres pour changer de vie et Agir Réussir avec beaucoup de vécu, de témoignages et de vidéos. Ces sites s'inspirent de méthodes marketing américaines pour promouvoir leurs contenus.
- Le blog de Jean-Michel Billaut s'est spécialisé dans les interviews à distance d'entrepreneurs. Il présente la particularité d'en fournir une version très souvent écrite ce qui permet de gagner du temps.
- Merkapt, le blog de Philippe Méda sur l'entrepreneuriat, qui casse bien des idées reçues sur les startups.
- Chroniques de la propriété intellectuelle, le blog de Pierre Breese, l'un des plus grands spécialiste du sujet en France.

Information sur le développement international

- Startup overseas, un site d'information anglo-saxon sur la manière de s'établir à l'étranger, notamment aux USA.
- What every European startup should know: 10 keys to presenting your startup in the US de Ravit Lichtenberg.
- PME : Réussir à l'international, de Jean Rauscher, un excellent ouvrage pour se lancer à l'international, écrit par un chef d'entreprise qui a mis en pratique ce qu'il écrit.
- Startups de Hervé Lebret, qui fait la comparaison des cycles de croissance entre les startups de la Silicon Valley et les startups européennes.

Annuaires de startups

- Oséo Capital PME est une plateforme web de rapprochement entre investisseurs et startups. L'inscription est rapide pour les investisseurs qui accèdent alors à une base de plus de 2000 PME cherchant des investisseurs.
- La Crunchbase recense plus de 40000 startups et fonds d'investissements. C'est un must qui permet notamment d'identifier notamment les sources de financement de ces startups. Prenez un peu de temps pour y faire référencer votre startup, cela ne coute rien et permet ensuite à d'éventuels investisseurs ou autre participant de l'écosystème des startups d'obtenir des informations de base sur votre société. La base est ouverte avec des API (application programming interface) exploitables par les développeurs pour exploiter les données. Elle est aussi intégrable sous forme de widget dans son blog ou site web.

- Dow Jones Venture Source est un annuaire de startups payant issu de la startup Venture One Corporation, créée en 1987. Il couvre les USA, l'Europe, Israël et la Chine et comporte 40000 sociétés. La base couvre les startups financées par les sociétés de capital risque, par les business angels tout comme par les grandes entreprises. La base est alimentée par un peu plus d'une quarantaine de personnes à temps plein. Elle est très riche en informations financières sur les sociétés comme sur les fonds d'investissement. Venture Source publie un très intéressant indicateur trimestriel de l'activité mondiale du capital risque, disponible sur sa page d'accueil. Avec les tendances d'investissement par géographie et la moyenne des deals.
- Private Equity Insight de unQuote dispose d'informations du même style que Venture Source, avec une grande richesse d'informations financières sur les startups et les fonds d'investissement pouvant être tabulées dans tous les sens. La base fait la moitié de la taille de celle de Venture Source avec 20000 sociétés référencées et est alimentée par une dizaine de personnes. Elle se distingue en fournissant des données sur les performances comparées des fonds d'investissements. Les clients semblent plutôt être les grandes banques et institutions financières.
- La base du site d'information VentureBeat qui est remplie par les lecteurs. C'est une sorte de Wiki. La base rassemble 18K sociétés. Elle semble moins riche et moins bien présentée que la Crunchbase.
- KillerStartups est un blog US qui référence 15 nouvelles startups par jour. Le listing est alphabétique et on peut faire une recherche. Mais la base ne comprend que des informations textuelles, et pas d'information structurée sur les startups. C'est donc intéressant pour piger l'actualité des créations de startups de tous poils, mais pas pour les suivre après.

Réseaux sociaux de startups

Il s'agit d'une nouvelle catégorie de sites :

- Startupers.fr qui était en bêta en février 2011. C'est un réseau social de convivialité et d'entraide des startups françaises issu d'une initiative privée, bénévole, ouverte et gratuite. Il a été créé par et pour les startupers, par combinaison de produits et services des startups contributrices. On peut y discuter, demander des conseils, partager son expérience, créer des groupes thématiques, poster des petites annonces, organiser des événements, ou tout simplement trouver des startupers près de chez soi pour tout activité sociale.
- Fair Business Deals s'inscrit dans un autre registre, servant d'intermédiaire entre les PME innovantes et les experts pouvant les accompagner. Elle opère selon un modèle freemium.

Guides

- Ecrire un business plan, un excellent guide de Guilhem Bertholet qui décrit comme son nom l'indique la manière de créer un bon business plan et surtout sa structure.
- Investopedia, un dictionnaire américain de l'investissement.
- Guide de la lettre d'intention publié par l'AFIC en novembre 2006.
- Guide du créateur d'entreprise, réalisé par Bercy, qui décrit le processus de création d'entreprise en 86 pages et notamment les démarches administratives associées.
- Guide du créateur d'entreprise innovante en Nord-Pas de Calais qui répertorie les acteurs du réseau d'accompagnement de la région (incubateurs, pépinières et ruches d'entreprises, opérateurs thématiques ou sectoriels) ainsi que les aides financières qui sont valables à l'échelle nationale.
- Guichet Entreprises : un portail qui permet aux entrepreneurs de créer leur entreprise en ligne et d'accomplir de manière dématérialisée les procédures et formalités nécessaires à l'exercice de leur activité. Il comprend des fiches métiers et permet aux entrepreneurs de suivre l'évolution de

leur dossier. Le portail est une émanation des Chambres de Commerce et de Métiers, des Tribunaux de Commerce, de l'INPI et de l'APCE.

- Guide du Routard – Création d'entreprise 2011, qui décrit surtout les aspects administratifs et statutaires de la création d'entreprise et comprend pour les deux tiers de sa pagination un répertoire de ressources régionales pour l'entrepreneur. 9€40…
- Guide de la Recherche Partenariale de Seine-et-Marne qui fait un inventaire des moyens de relier le monde de l'entreprise et celui de la recherche.
- Funding Roadmap est un logiciel en SaaS qui permet de saisir son business plan. C'est une sorte de template qui joue le rôle de guide qualitatif et quantitatif pour créer son BP.
- Définitions Marketing qui contient un bon glossaire du marketing.

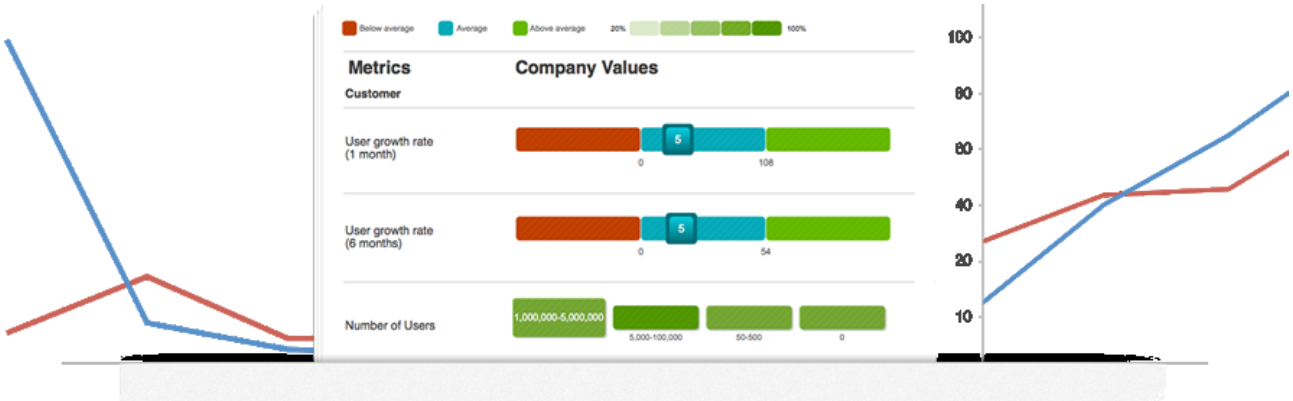
Trucs et astuces pour trouver du financement

- How to pitch VCs de Raj Kapoor.
- How to pitch a VC aka startup Viagra, une présentation bien faite de Dave McClure.
- Une présentation excellente de John Zagula un ancien du marketing des serveurs chez Microsoft Corp qui est maintenant VC et offre une structure de présentation simple et efficace pour les start-up.
- Conseils aux startups qui cherchent du financement par Jeremy Berrebi.
- How to fund a startup de Paul Graham, sur le financement de la startup vu des USA.
- Chausson Finance : le top 10 des erreurs à ne pas commettre pour réussir sa levée de fonds de Thibault Lougnon, publié chez Techcrunch France.

Trucs et astuces pour se lancer

- 10 reasons you should start a startup before turning 25, par Jeremy Fain, créateur de la startup Verteego (et un ancien de mes élèves de l'Ecole Centrale qui a aussi fait HEC).
- Why not to do a startup de Dave McClure.
- Les cinq étapes pour créer sa start-up techno de Laure Deschamps.
- 17 règles pour lancer sa startup de Didier Durand.
- Les 30 facteurs clés de succès d'une startup de Guilhem Bertholet.
- « 13 Ways To Get To $10 Million In Revenues » une série de deux articles de TechCrunch qui segmentent bien les différents business models des startups. http://techcrunch.com/2010/10/10/teardown-13-ways-10-million-revenues et http://techcrunch.com/2010/10/12/tc-teardown-13-ways-10-million-part-ii.
- 10 règles qui comptent de Loïc le Meur, créateur de Seesmic.
- 36 Startup Tips: From Software Engineering to PR and More! sur ReadWriteWeb.
- 5 conseils importants aux nouveaux startupers de Jérémy Berrebi.
- The best board meetings de Brad Feld.
- Le rapport du Startup Genome Project identifie les facteurs clés de succès des startups de la Silicon Valley. Créé en 2011 et basé sur l'analyse de 3200 startups, le rapport identifie quatorze indicateurs de succès des startups. La plupart relèvent du bon sens mais méritent d'être rappelés. Les startups qui réussissent ont des fondateurs qui écoutent bien (les clients, les avis des experts, etc), ont l'ambition d'avoir un impact sur le marché et pas simplement de réussir personnelle-

ment, une équipe avec à la fois des talents business et technologiques, etc. L'équipe du Startup Genome Project a par ailleur lancé fin août 2011 son « Startup Genome Compass », une petite application qui permet de saisir un certain nombre d'informations sur l'état de votre startup et de la comparer au pool des 3200 startups analysées dans le Project.



Les grandes erreurs des startups

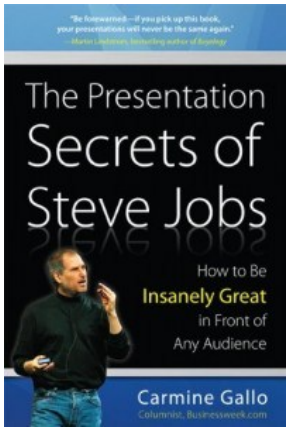
- The 5 most mistakes made by startups du blog EveryJoe.
- Top 10 reasons why web startup fail publié sur Squidoo.
- The 7 deadly sins and 10 lessons of a failed startup de Don Dodge.
- Spidart, de la folle croisance à la liquidation, de Nicolas Claramond qui partage l'histoire d'un échec d'une startup du web et décrit dans le menu les erreurs commises.
- 8 problems every startup should anticipate de Martin Zwilling.
- Les 10 erreurs classiques de votre business plan sur Merkapt.

Trucs et astuces sur les pitches

- Speaker confessions, du blog de Scott Berkun sur l'art oratoire.
- You suck at Powerpoint où les grandes erreurs à éviter dans ses présentations.
- How not to suck at a group presentation de Mark Suster.
- Phil Presents, le blog de Phil Waknell qui énumère les bonnes pratiques pour réussir un pitch.

Trucs et astuces sur la communication

- 22 tips on how to operate a trade-show booth de Jason Calacanis.
- The Best Time of Day to Tweet qui indique la meilleure période de la journée pour émettre des Tweets.
- 12 conseils aux bloggeurs pour tirer le meilleur de Twitter, de Ling-en Hsia, qui s'appliquent aussi aux entrepreneurs pour leur startup.
- « The presentation secrets of Steve Jobs » de Carmine Gallo (existe aussi en français). La version sous forme de slides est facile à récupérer sur Slideshare.



Trucs et astuces sur les relations publiques

- 7 PR best practices for software startups, made in Ballou PR
- 6 PR facts every marketer should know de Mark Naples.

- PR secrets for startups de Brian Solis, un grand gourou du social média.
- Les 13 secrets des relations presse pour les startups de Guilhem Bertholet.
- An open letter to all TechCrunch50 2009 startups – the TC bump, what it really means and how to navigate it, d'Alistair Croll et Sean Power, qui expliquent comment gérer une notoriété acquise après avoir été rendu visible dans un concours de startups.

Trucs et astuces dans le marketing et la vente

- forEntrepreneurs de David Stok, un site qui couvre les cycles de vente, leur optimisation, les coûts d'acquisition client.

Médias

Au-delà des blogs, quelques médias (pas assez…) se sont spécialisés dans le relai d'informations sur les entrepreneurs et les startups. Ils alimentent le microcosme de l'entrepreneuriat, les étudiants et un peu au-delà.

Quelques exemples :

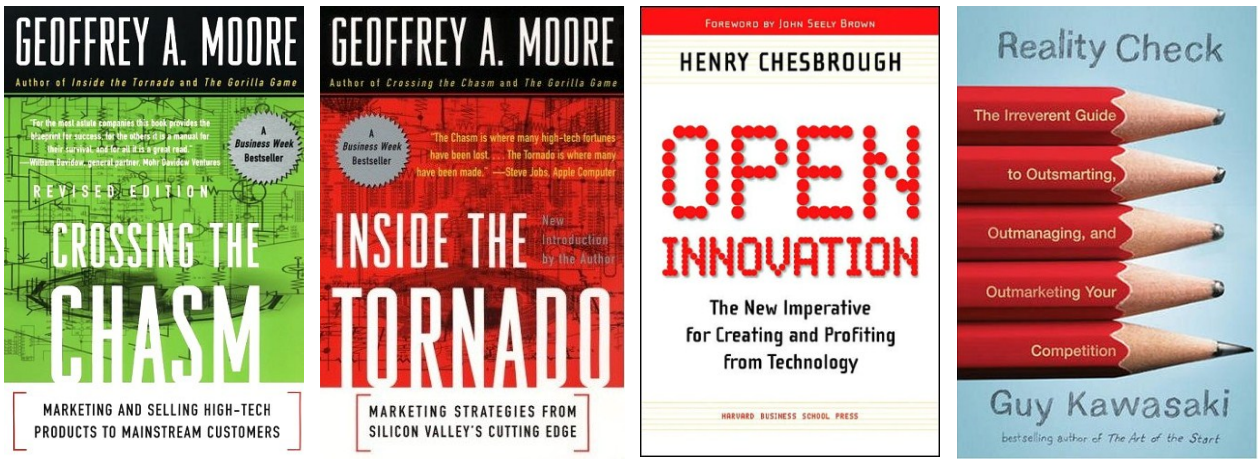
- Le Journal du Net et Net Eco qui comme leur nom l'indique couvrent l'actualité entrepreneuriale sur Internet.
- Les Echos alimentent une belle rubrique sur l'innovation et l'entrepreneuriat.
- Cédric Ingrand et son compète Guillaume Delalande animent sur LCI son émission « Plein écran » diffusée chaque samedi et disponible en podcast. C'est un 15 minutes qui couvre l'actualité du numérique et présente assez souvent les activités de nouvelles startups. Les deux sont probablement les journalistes high-tech qui voyagent le plus en France. Ils participent à un nombre incroyable d'événements aussi bien aux USA qu'en Asie. Je les croise régulièrement au CES à Las Vegas et ailleurs.
- Frenchweb est un webzine collaboratif qui traite de l'actualité du numérique et de l'entrepreneuriat. Les articles de l'auteur de ce guide y sont parfois repris.
- TiViPro est un média au service des entrepreneurs qui proposent des vidéos d'interviews d'entreprises. Ils couvrent notamment un grand nombre d'événements. Leur stock de vidéos est impressionnant !
- BFM, et notamment BFM Academy, une émission de radio « *qui donne l'occasion aux apprentis entrepreneurs de tester leur pouvoir de conviction face au public de BFM tout en bénéficiant d'un coaching personnalisé. Chaque week-end deux candidats sont sélectionnés sur dossier pour présenter leur entreprise et leur projet de développement face à Nicolas Doze, le coach Christian Malissard et un expert de l'entreprise et de l'entreprenariat* ».
- Sur **France Info**, Marie-Odile Monchicourt anime (ou animait ?) une rubrique régulière présentant une startup proposant une innovation issue généralement de la recherche scientifique. De son côté, Jérôme Colombain anime toujours sa rubrique sur les nouvelles technologies qui peut aussi l'amener à mettre en valeur des startups.
- Capital Risqueurs est une chaine web TV communautaire dédiée aux entrepreneurs créée en 2008.
- « Innovation – L'économie de la croissance », magazine bimensuel. Voir http://www.innovationonline.fr.
- Business Insider est un webzine qui traite entre autres de l'actualité hightech. L'un de ses journalistes, français, propose aux startups françaises de s'y faire connaitre.

- Techtoc.tv est une « web TV » sur laquelle vous trouvez non seulement des sujets de fonds débattus entre experts de l'écosystème du numérique en France (le plus souvent sous forme de « TOCshows »), mais avez aussi l'opportunité de proposer vos propres sujets, qui seront ensuite subventionnés par le réseau de sponsors présents dans la communauté. En deux ans entre avril 2009 et avril 2011, près de 500 plateaux ont été ainsi été financés. On y trouve aussi de très nombreuses conférences et ateliers filmés en externe. Proposer vos propres sujets débouche souvent sur un tournage qui vous permettra de rencontrer prescripteurs et clients potentiels. L'équipe techtoc.tv prépare aussi un concept de « pitching parties » dédiées aux start-ups avec des investisseurs présents dans l'animation même des plateaux concernés.
- CapeCalm est une web-tv animée par Marie Rufo sur les startups, les entrepreneurs et l'innovation. Elle comprend plusieurs centaines d'interviews vidéo d'entrepreneurs et autres acteurs de l'écosystème du numérique en France.
- L'Entreprise est un magazine destiné aux dirigeants de PME-PMI qui couvre les différents aspects de la vie de l'entreprise : vente, marketing, finance, l'ensemble étant élaboré à partir de retours de chefs d'entreprise. Les journalistes ont la particularité d'avoir été banquiers, juristes, spécialistes des ressources humaines, directeur de clientèle dans la publicité ou dircom. Le site web du magazine contient par ailleurs de nombreuses fiches pratiques. L'ensemble est destiné aux PME en général mais intéressera les startups pour leur vie quotidienne et pratique.

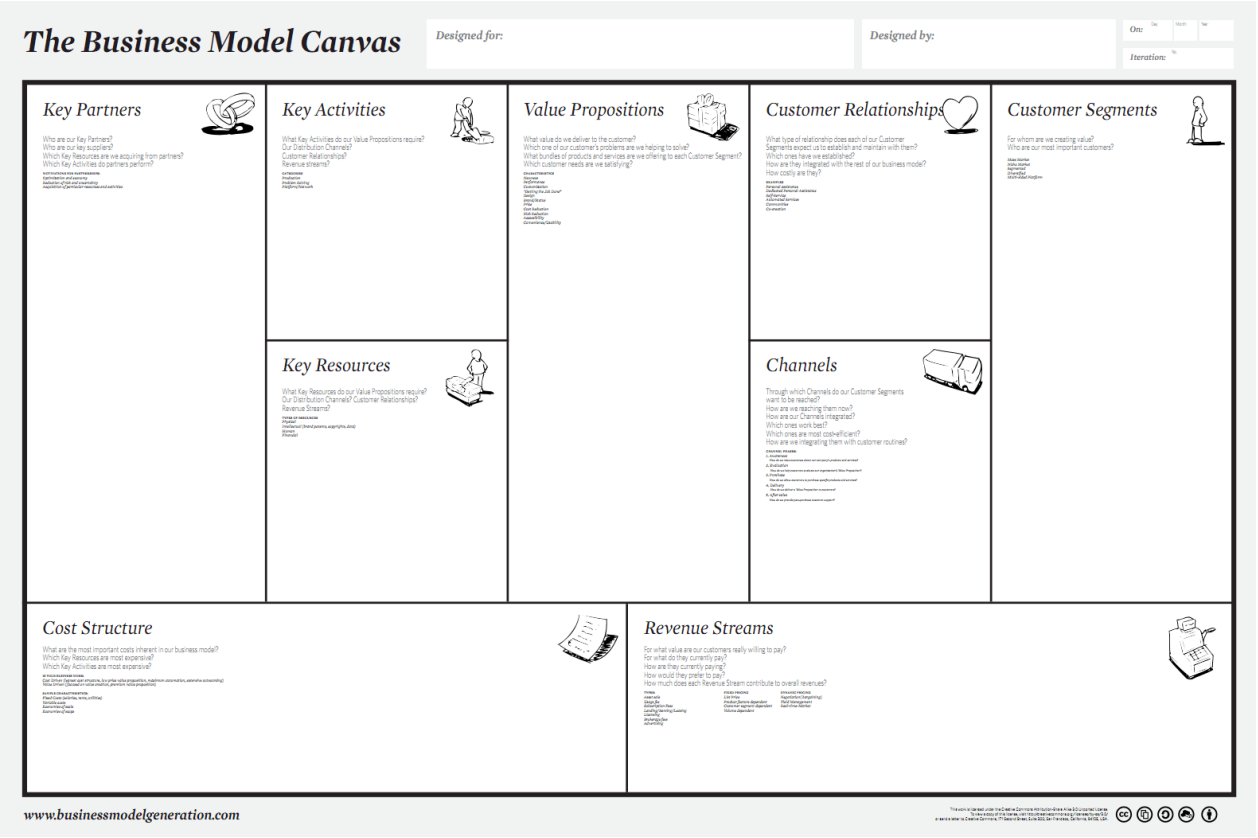
- Dynamique Entrepreneuriale est un magazine mensuel généraliste sur l'entrepreneuriat qui traite de nombre de questions qui peuvent intéresser les entrepreneurs du numérique (recrutement, management, fiscalité, etc).

Bibliographie

- Une bibliographie américaine de soixante titres : http://oedb.org/library/beginning-online-learning/60-great-books-to-spur-your-entrepreneurial-spirit
- Four steps to epiphany de Steve Blank est un livre fondamental sur les facteurs clés de succès des startups. Il décrit notamment l'approche expérimentale qui permet de valider son problème et sa solution auprès des clients, le « customer development ». Il décrit pourquoi les startups ne doivent pas imiter les grandes entreprises dans leur approche des affaires. Pour l'auteur, la startup est avant tout une entreprise qui expérimente un modèle. Une fois seulement celui-ci validé, la startup peut commencer à grandir et à atteindre une taille critique. Et notamment, embaucher une équipe commerciale et/ou marketing.
- Open Innovation est un livre fondateur de ce thème par Henry William Chesbrough. Il explique pourquoi et comment les grandes entreprises doivent s'ouvrir vers le monde extérieur pour mener leurs stratégies d'innovation. Et notamment en s'associant à des laboratoires de recherche et des startups. C'est en application de ces principes que les entreprises telles que France Telecom, Bouygues, SFR, Microsoft et autres ont mis en place des programmes de relation avec ou d'incubation de startups.
- Crossing the Chasm et Inside the Tornado de Geoffrey Moore, deux classiques qui malgré leur grosse dizaine d'année d'existence, restent d'excellents ouvrages pour comprendre les cycles d'adoption des nouvelles technologies et comment adapter son produit et son marketing en fonction de l'étape de l'adoption.
- The Innovator's dilemma, « The innovator's solution » et « Seeing what's next », trois ouvrages clés de Clayton Christensen sur la gestion de l'innovation dans les grandes entreprises mais avec de nombreuses leçons applicables aux startups, notamment dans les deux derniers ouvrages cités.



- The myths of innovation, un petit ouvrage d'un ancien de l'équipe d'Internet Explorer de Microsoft Corp (!), Scott Berkun, qui passe en revue de nombreux mythes sur les innovations, notamment les innovations de rupture. Notamment, sur le mythe de l'inventeur isolé, sur les résistances que rencontrent les innovateurs, etc. Il conclue avec un constat à méditer : les startups qui réussissent le mieux sont celles dont les créateurs ont passé beaucoup de temps à définir le problème à résoudre avant de se lancer dans (ou de partir de) la solution.
- Business model generation, un livre de référence de Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (le premier issu de HEC Lausanne, et le second qui y enseigne) qui décrit comment concevoir un business model. Il comprend notamment le « Business Model Canvas » (téléchargeable gratuitement, *ci-dessous*), une matrice à neuf cases qui comprend les grandes composantes d'un business model : les partenaires, les grandes activités, ressources, la proposition de valeur, les relations clients, les canaux de distribution, les segments clients, la structure de cout et la structure de revenus. Tout ceci relève comme d'habitude du bon sens, mais la formalisation est utile car elle permet de décrypter visuellement les différents business models connus à ce jour.



- "L'autre rive" de Pascal Baudry, un livre permettant de comprendre pourquoi les français sont différents des américains et réciproquement. Un outil qui permettra notamment de mieux s'implanter aux USA d'un point de vue culturel et social. Il est téléchargeable gratuitement sur le site de l'auteur : http://www.pbaudry.com/.
- Guide de la jeune entreprise innovante de Lison Chouraki aux Editions Delmas, un guide de 300 pages qui va beaucoup plus loin que celui-ci pour décrire les dispositifs de financement des PME innovantes. L'auteur est expert-comptable et commissaire aux comptes.
- Ils ont réussi leur startup, Julien Codorniou et Cyril de Lasterie (alias Vinvin), l'histoire de Kelkoo qui décrit le parcours de cette belle réussite européenne, jusqu'à son acquisition par Yahoo en 2004. L'ouvrage commence à dater mais les leçons tirées de cette expérience restent toujours valable. Et cela reste une des plus belles réussites du web français des années 2000, même si l'acquisition de Yahoo a malheureusement plombé la réussite initiale de Kelkoo.
- PriceMinister – Toutes les entreprises ont été petites un jour de Pierre Kosciusko-Morizet (2010) qui raconte l'histoire du site d'intermédiation de vente en ligne. Tout y passe : l'expérience antérieure de PKM, la genèse du projet, comment le nom a été trouvé, le démarrage, les premiers clients, les levées de fonds et le bras de fer avec les avocats des VCs, les difficultés techniques, la traversée des crises, les satisfactions, l'internationalisation (Espagne, Royaume Uni), la diversification (automobile, voyages, immobilier), la croissance, les acquisitions, etc. On y a découvre aussi l'intéressant corpus de valeurs, d'éthique et de pratiques managériales de Pierre Kosciusko-Morizet, des sujets assez délicats sur lesquels l'entrepreneur peut facilement paraitre artificiel dans son récit. Mais il s'en sort assez bien. Le livre s'arrête malheureusement quelques semaines avant la vente de PriceMinister au groupe japonais Rakuten !
- Tookassé.com raconte avec humour l'aventure d'une startup de la bulle Internet de 2000. C'est un roman, mais l'histoire est vraie. Seuls les noms ont été changés et quelques anecdotes modifiées. Les leçons que l'on peut en tirer restent valables aujourd'hui. On y retrouve nombre d'incidents de parcours évoqués dans le tableau de l'anticipation des crises. Le livre est téléchargeable gratuitement en PDF.
- Reality check – The irreverent guide to outsmarting, outmanaging and outmarketing your competition de Guy Kawasaki, aussi traduit en français sous le titre "La réalité de l'entrepreneuriat". Ce livre est une mise en forme de nombreux articles iconoclastes publiés par l'auteur sur son blog « Changing the world » sur la vie des entrepreneurs : la levée de fonds, la communication, le management, l'innovation, la vente, etc. Très rafraichissant et libre de ton surtout au sujet des « mensonges » (des CEO, des investisseurs, etc), même s'il enfonce des portes ouvertes à de nombreux endroits. L'ouvrage a beau être écrit par un américain dans un contexte américain, ce qu'il raconte reste parfaitement valable dans le contexte français.
- Le Guide de l'influence est une bible méthodique de la gestion d'un plan de communication à l'ère de l'Internet, parue en mars 2010. L'auteur, Vincent Ducrey, tire parti de son expérience à la fois dans le privé et au sein du gouvernement, où il était *(en août 2010)* chargé de mission dans le cabinet de Luc Chatel, Ministre de l'Education Nationale et porte-parole du gouvernement. Le point de départ est une rosace en quatre zones et 16 intervenants de la chaine de l'influence qui intègre les médias traditionnels, les médias Internet et autres leaders d'opinion. Vincent Ducrey décrit alors le processus de propagation de l'information au sein de cette rosace et notamment comment elle est amplifiée ou pas, et positivement ou pas, en passant d'un type de média à l'autre, et pas forcément de manière linéaire. Cela s'applique aussi bien à la communication proactive (lancement de produit, ...) que qu'à la communication de crise. L'ouvrage précise les fenêtres de tir dans la semaine pour émettre les messages (mardi et jeudi) tout comme les erreurs à éviter. Il décrit les relais d'opinion qui peuvent valider un message en amont d'un lancement de produit. Il comprend ensuite une centaine de recettes pratiques pour la mise en œuvre de la méthode dite du « Hub Management », un point sur l'organisation humaine

de la communication d'influence dans l'entreprise, et la méthode et les moyens de mesure d'impact associés. La méthode est surtout conçue pour les grandes entreprises et les marques grand public. Elle est cependant applicable dans une grande mesure aux startups. Ce guide gagnera dans ses prochaines éditions à être complété de notions comme le registre de communication, notamment entre le rationnel et l'émotionnel ou sur le discours de la preuve face à celui de la conviction.

- Marketing pour ingénieurs, un livre au titre auto explicatifs associé à un blog du même nom qui se focalise sur le marketing dans les secteurs d'activité à dominante technologique, sur les processus de l'innovation, sur la communication, sur les réseaux de distribution et la tarification.
- Les Business Angels de Raphaël Boukris et Nicolas Fritz se veut être un « guide de bonnes pratiques pour ceux qui veulent devenir Business Angels (comment choisir les entreprises, comment se comporter ?), pour les entrepreneurs qui cherchent des financements (à qui s'adresser et comment ?) et pour les deux (comment travailler ensemble, rédiger un pacte d'actionnaire, quelle valorisation retenir ?).
- « Faits et foutaises dans le management », de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton (traduction de « Hard Facts – Dangerous Half-Truths and Total Non Sense » est un livre rafraichissant sur les méthodes de management qui casse quelques idées préconçues sur le rôle des managers et des leaders.
- « Réussir son référencement web – Edition 2011 » de Olivier Andrieu, chez Eyrolles, une bible sur le Search Engine Optimization (référencement naturel dans les moteurs de recherche).

Données de marché et d'audience

Mesurer la performance de son entreprise par rapport à son marché et à ses concurrents est une tâche critique pour savoir se positionner. Voici à cet effet quelques outils de base qu'il est bon de connaître et d'utiliser :

Mesure de l'audience Internet

- ComScore : mesure l'audience des grands sites web à partir d'un panel de deux millions d'utilisateurs, ainsi que les comportements d'achats. Les données de base sont gratuites à l'échelle mondiale et locale dans les grands pays, dont la France.
- Compete : outil de mesure de l'audience comparée de sites web, également basé sur un panel de deux millions d'utilisateurs (aux USA). On peut gratuitement comparer l'audience de trois sites web (en visiteurs uniques, en pages vues) sur une année.
- Quantcast : basé sur le même modèle que Compete, mesure l'audience des sites web (>15K visites par mois). Consolide les informations sur la performance d'un site web.
- Alexa : un autre outil de mesure de l'audience, qui présente gratuitement une comparaison de reach, rank et pages vues pour jusqu'à trois sites. Basé sur une toolbar.
- eMarketer : une source intéressante de statistiques sur les usages numériques et de l'Internet. Malgré tout, assez US centric.
- Nielsen Online : le panel Nielsen NetRatings fournit des données sur le nombre de visiteurs des principaux sites webs. Ces informations payantes sont très utilisées par les régies publicitaires et annonceurs pour identifier les sites web à intégrer dans leurs plans médias.
- Google Analytics : mesure l'audience de votre site web et l'efficacité de la publicité qui s'y trouve. Nécessite d'intégrer un petit code JavaScript dans les templates de pages de votre site.
- Google Trends for Websites : mesure et compare l'audience des grands sites web, et l'analyse par régions.

- Seemoz : propose notamment les SEOTools, une douzaine d'outils gratuits pour mesurer l'efficacité de son référencement dans les moteurs de recherche.
- SEOChat : blog d'informations sur les moteurs de recherche et le SEO.
- Tech Crunchies : un blog évoquant différentes sources de statistiques sur l'Internet mondial.
- Cisco propose son Visual Networking Index qui évalue de manière prospective l'évolution du trafic général sur Internet. Il est mis à jour une fois par an.

Autres données de marché

- Les **rapports annuels** des entreprises cotées pour en savoir plus sur leur chiffre d'affaire et leur profitabilité. Sachant qu'en France, les entreprises non cotées sont censées déclarer ces informations au registre du commerce mais ne le font généralement pas. Ces informations se trouvent, lorsqu'elles existent, sur des sites comme societe.com. On peut de manière gratuite y vérifier les données de base de sociétés déclarées aux Registres du Commerce en France : fondateurs et gérants, RCS et SIRET, chiffre d'affaire déclaré, historique des statuts.
- VGChartz : fournit gratuitement des données intéressantes sur les ventes de consoles de jeux et sur les jeux les plus populaires sur ces plateformes.
- Marketing Charts : source de données marketing US.
- IT Facts : un blog de statistiques sur l'ensemble du marché du numérique.
- InternetWorkdStats : un site de statistiques sur les usages mondiaux du web.
- Display Search : données sur le marché de l'affichage numérique (écrans plats, TV, etc).
- Consumer Electronics Association : l'organisateur du Consumer Electronics Show est aussi un organisme privé d'étude de marchés sur le secteur.
- IDATE : propose des études de marché dans le monde des télécommunications, de la télévision et de la mobilité.
- GFK : propose des panels de la distribution et a annoncé en décembre 2008 le lancement d'un nouvel outil de mesure de l'audience sur Internet et sur mobiles basé sur les données réelles des opérateurs télécoms. Permettra des mesures bien plus précises que celles des organismes s'appuyant sur des panels.
- Credoc : le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie publie diverses études sur la consommation en France dont un rapport annuel sur la diffusion des TIC dans la société française.
- DDM : la Direction du Développement des Médias du Ministère de la Culture publie des rapports intéressants sur les médias en France, de la presse écrite aux chaines de télévision.
- ARCEP : l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes diffuse trimestriellement des données sur les télécommunications en France, et notamment sur l'ADSL et les mobiles.
- CSA : le Conseil supérieur de l'audiovisuel diffuse notamment un observatoire de l'équipement des foyers en réception de la télévision numérique. Il suit aussi l'audiences chaînes de radio et de télévision en France.
- CNC : le Centre National du Cinéma publie des études intéressantes sur l'industrie audiovisuelle et la chaîne de production et de diffusion du cinéma.
- L'Observatoire Européen de l'Audiovisuel pour des données sur le marché du cinéma et de la télévision.

- SIPEC : le syndicat des industries de l'image, de la photo et de la communication produit des statistiques intéressantes sur le marché de la photo numérique.
- IDC : propose des études de marché quantitatives et qualitatives dans le monde professionnel, et en particulier dans le secteur des logiciels, des ordinateurs (personnels et serveurs) et des services informatiques.
- Pierre Audoin Consultants est un cabinet d'analystes spécialisé plutôt sur le marché entreprise.
- Gartner Group : l'oracle des DSI est un grand producteur d'études qualitatives dans le monde de l'informatique d'entreprise. Il produit notamment les fameux « quadrants » positionnant les acteurs d'un secteur. Etre présent dans un cadrant est très recherché par les startups… et après, y être au bon endroit.
- Jupiter Research : études de marché quantitatives et qualitatives orientées sur les loisirs numériques tout comme dans le secteur des entreprises.
- Flurry.com : un site sur le marché du développement de logiciels pour mobiles.

Publicité

- IAB : l'Interactive Advertising Bureau publie des statistiques sur le marché publicitaire en ligne à la fois en France et dans le monde.
- UDA : l'Union des annonceurs publie des indicateurs chiffrés du marché de la publicité en France.
- IREP : l'Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires publie un rapport annuel (payant) sur le marché publicitaire en France.
- SNPTV : le Syndicat National de la Publicité à la Télévision publie des tableaux de bord sur la consommation de la télévision en France.

Informations sur le capital risque

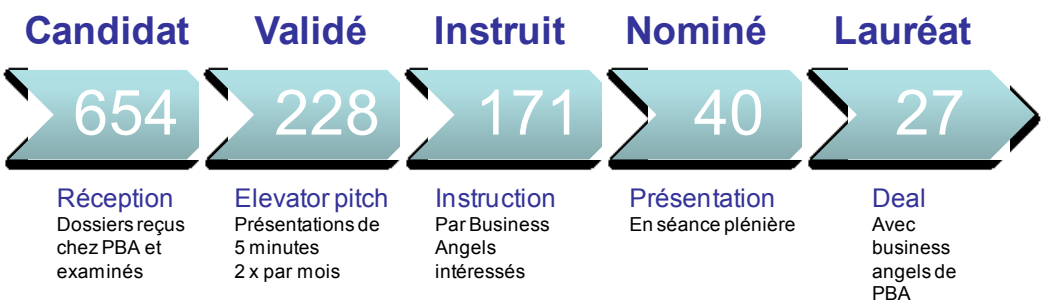
- Baromètres du capital risque publiés sur le site de l'AFIC.
- Indicateurs Chausson Finances, également trimestriels, qui fournissent des statistiques très utiles sur le financement par le capital risque en France.
- NVCA : le site de la National Venture Capital association, l'équivalent US de l'AFIC, qui fournit des données intéressantes sur le capital risque aux USA.

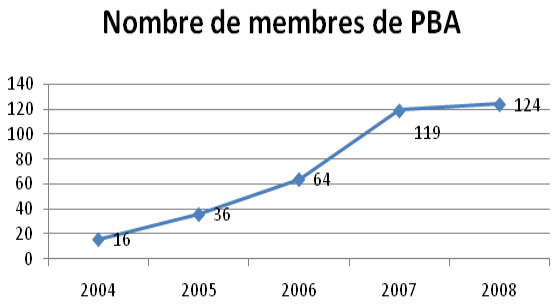
Statistiques démographiques

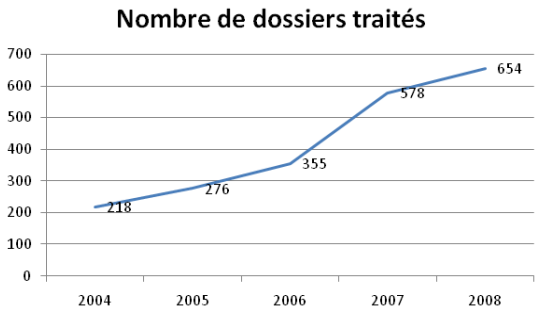
- INSEE : données démographiques sur la population et les entreprises en France.
- Eurostat : idem pour l'Europe.

Tableau de bord de Paris Business Angels

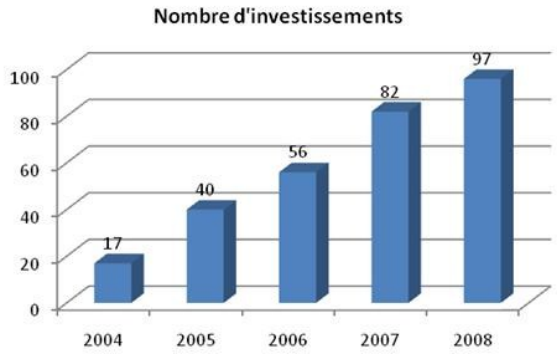
Voici quelques extraits du son rapport d'activité 2008 de Paris Business Angels qui donne un bon aperçu des dossiers traités par le club. Je n'ai pas trouvé de mise à jour de ces données mais les ordres de grandeur ont du rester stable depuis.







En 2008, 4 entreprises ont levé plus de 200K€ et 4 plus de 100K€ au travers de Paris Business Angels. Le plus gros investissement a réuni 12 investisseurs pour un total de 276K€ et le nombre maximum de BA réunis autour d'un projet est de 14 pour un investissement de 220K€.



Sur les 124 membres actifs de PBA fin 2008, 57 ont investi dans au moins un des projets présentés par l'association. Ces 57 membres ont procédé à 97 Investissements pour une moyenne de 21,5K€ donc environ 2 investissements par membre ayant investi cette année :

47 des adhérents de PBA ont investi dans Paris Angels Capital, société d'investissement crée par des membres de Paris Business Angels en octobre 2008, pour un montant total en 2008 de 948,5K€ ce qui représente donc un total de 3,040 M€ investis par les membres de PBA. Parmi ces 47 adhérents, 19 ont uniquement investi dans la société Paris Angels Capital. Au total, 76 membres de Paris Business Angels ont investi en 2008.

Synthèse des types d'aide

Voici une synthèse rapide des types d'aides disponibles pour l'accompagnement des startups.

Organisme	Business Model	Finance	Réseau / lobbying	R&D	Juridique et brevets	Vente / accès aux clients	Marketing	Recrutements	Management
Leveurs de fonds	Aide	Aide	Oui						Aide
Business Angels	Aide	Aide	Oui			Aide	Aide		Aide
Capital risque	Aide		Oui					Aide	Aide
Incubateurs	Aide	Faible loyer	Oui		Aide	Aide	Aide		
Pépinières		Faible loyer							
Oséo		Garanties de prêts	Dans Oséo Excellence	Avances, aides et garanties	Aide				
Label Jeunes Entreprises Innovantes		Exonérations fiscales		Exonération charges sociales					
Agence Nationale de la Recherche				Subventions					
Appels à projets DGCIS				Subventions					
Crédit Impôt Recherche				Réduction du cout apparent de la R&D		R&D en sous-traitance de grands groupes			
Europe PCRD			Avec grandes entreprises	Subventions					
Concours National Entreprise Technologie Innovante				Subventions					
Pôles de compétitivité			Oui	Subventions		Aide			
Contrat de Développement Innovation (PME>3ans)					Prêt	Prêt	Prêt	Prêt	
APCE	Infos								
DIRECCTE (ex DRIRE)	Infos		Oui						
CRITT ou CFI		Aides diverses	Oui				Aides	Aides	
Ubifrance						Export	Export		
Conseils indépendants	Selon	Selon	Selon		Selon	Selon	Selon	Selon	Selon

Personnes rencontrées

Voici une liste non exhaustive des personnes que j'ai pu rencontrer et qui m'ont fourni de nombreuses informations précieuses qui se retrouvent dans ce document. Je les en remercie chaleureusement.

Business angels et autres investisseurs

- Jérémie Berrebi – KIMA Venture
- Jean-David Chamboredon – 3i, et ISAI depuis 2010
- Philippe Gluntz – président de France Angels, depuis avril 2009
- Guy Gourevitch – président de Software Business Angels
- Didier Tranchier – IT Angels
- Claude Rameau – président de France Angels jusqu'en 2009
- Christophe Raynaud – qui gère le fonds Isai depuis 2009.
- Alain Ries - qui collabore aussi avec IRIS Capital.
- Geoff Roach - Keiretsu Forum (vu en 2006).
- Bernard Vergnes – business angel, ex Chairman Microsoft EMEA.
- Jean-Eudes Queffelec – Nestadio Capital

Capital risque

- Anne-Valérie Bach – Banexi Ventures
- Jean-Stéphane Bonneton – IRIS Capital
- Pierre Boulic – Axa Private Equity
- Michel Dahan – Banexi Ventures
- Laurent Foata – Axa Private Equity
- Philippe Gire – Elaia Partners
- Eric Harlé – iSource Gestion
- Philippe Herbert – Banexi Ventures
- Frédéric Humbert – Innovacom
- Jean-Louis Gassée – Allegis
- Nicolas Landrin – iSource
- Pierre Martini – 3i
- Didier Moret – iSource Gestion
- Marc Oiknine – Atlas Venture, puis 3i, puis indépendant
- Nicolas Rose – Xange
- Said Sebti – Ventech
- Olivier Younès – Siparex

Leveurs de fonds

- Paul Bougnoux - Larguillière Finance
- Marc Brandsma – Chausson Finance
- Christophe Chausson – Chausson Finance
- Jean-Denis Cornillot – Acta Finance
- Bernard Degorre – Tykya
- Pascal Mercier – Aélios Finance et maintenant Assya (corporate finance)
- Thierry Montclin – Aélios Finance
- Bernard Ochs – Normart

Entrepreneurs

- Maurice Aboukrat – CEO Soorce (disparue depuis)
- François Barraud – CEO Ubiplanet
- Jean-Philippe Bellaiche – CEO Sesam TV
- Jonathan Benassaya –Deezer, Plizy
- Guillaume Besse – entrepreneur, « Le ker »
- Jean-David Blanc – fondateur de AlloCiné
- Denis Brulé – Kestandi / Flokoon / Moodstocks
- Jean-Christophe Capelli - FriendsClear
- Pierre Césarini – Fondateur de Temposoft
- Karl Chappé – CEO Businео
- Francis Cohen – IMINENT
- Daniel Cohen-Zardi – CEO SoftFluent
- Jean-Christophe Combaz – CEO Outwit
- Philippe Coup-Jambet – Tekora
- Dimitri Dagot – entrepreneur, « Le ker », responsable option informatique Centrale Paris
- Olivier Duizabo – CEO Quividi
- Frédéric Duvivier – ProBayes
- Jérémy Fain – CEO, Verteego
- Pierre Gaudet – Yahoo Europe, ex Kelkoo
- Jean-Jacques Gobeaux – CEO eMagium
- Emmanuel Gonon – Oslo Software
- Nicolas Goode – entrepreneur, ex Business Objects
- Olivier Guilbert – CEO Idealx
- Nicolas Guillaume – FriendsClear
- Jean-Marie Hulot – CEO Fotopedia
- Emmanuel Javal – CEO n-Generate
- Rudy Jonstomp – entrepreneur
- Hervé Kabla – Ekoz
- Robert Kalocsai – CEO Software Continuity
- Etienne Krieger – CEO, Navidis
- Raphaël Labbé – ULike
- Yann de Launay – ConceptSL
- Guillaume Le Friant – CEO EtMaintenant et Business Message
- Christine Lemke – Entrepreneur US, étudiante HEC MBA
- Didier Langouet – CEO ZapMeeting
- Marc Laumet – DG d'Anuman
- Ghislain Lamarque – Karafe.fr
- Tristan Leteurtre – CEO Anévia
- Laurent de la Mettrie – CEO Segmentation
- Pierre Leurent – CEO Voluntis
- Alain Mathécovitch – CEO 6nergies
- Freddy Minni – CEO MusicMe, puis de NetVibes
- Xavier Niel – Free
- Philippe Outrequin – CEO HelpTrade
- Alban Peltier – CEO Looneo
- Jean Pénicaut – CEO, Lumière Technologies
- Thierry Pépin – CEO Messagio
- Jean Rauscher – CEO YSEOP, Sunopsis (vendu à Oracle)
- Didier Rochereau – ex CEO Reportive, DG Sparus

- Claude Rodriguez – PDG ERT-3WS
- Jean-François Ruiz – CEO Ziki et PowerOn
- Rodrigo Sepúlveda – CEO Vpod.net
- François Silvain – CEO NeoCase
- Patrick Smajda – CEO AppliMedia
- Gilles Toulemonde – I-NOVA
- Nicolas Verdier – CEO Paperblog
- Wagdy Zahran – CEO Maidis
- Thierry Ferey - CEO Darqroom
- … et plein d'autres qu'il m'est impossible de tous citer ici !

Prestataires de services et divers

- Pierre Audibert et Cyrille Rolinde – Scientipôle Initiatives (jusqu'en 2007/2008)
- Steeve Augoula – Glaizer Group
- Alain Baritault, pour le Founder Institute
- Frédéric Bau – organisateur des FundCamp / BarCamp
- Guilhem Bertholet – Incubateur HEC
- François Blum – DG Jiki Network
- Pierre-Jean Charra – Président d'InterFrench
- Bernard Degorre - Tykya
- François Drouin – Président d'Oséo
- Ninon Duval – Paris Mentor
- Benoit Flamant – DG IT Assets Management
- Adrien Geille – Conseil en financements publics
- Frédéric Halley – Tioga Ventures et DG Pertinence
- Laurent Katz – Investisseur, board member de LaCIE, Technostructures
- Laurent Kott – INRIA Transfert / Translation, Capintech
- Philippe Le Cam – ex Paris Développement, maintenant à la CCIP
- Emmanuel Libaudière – Ex Martech & Finance, et puis Réseau Entreprendre
- Philippe Lukacs – Catalyser
- Gilles Michel – Directeur Général du Fonds Stratégique d'Investissement
- Grégoire Michel – Inficiences
- Jean-Louis Missika – Sociologue, Maire Adjoint de Paris en charge de l'innovation, de la recherche de l'enseignement supérieur depuis 2008
- Christophe Pineau – BoostYourStartup
- Laure Reinhart – Directrice Générale Oséo Innovation
- Fabrice Richard – Délégué National du Réseau Entreprendre (jusqu'en 2010)
- Michel Safars – INRIA Transfert / Translation et CEO Keeboo
- Laurent Scheinfeld – Subventium
- Séverine Smadja – Cyberelles
- Hubert Zimmerman – BoostYourStartup, ancien CEO de Chorus
- Alice Zagury – Le Camping

Industriels

- Julien Codorniou – Facebook, ex Microsoft France et Ernst & Young
- Blaise Vignon, Microsoft France
- Thomas Defaye – INRIA Transfert puis Microsoft France, puis indépendant
- Lubomira Rochet – Microsoft France (jusqu'en 2009)
- Laurent Chiozzoto, Sun France, puis indépendant
- Stéphanie Hajjar, SFR Innovation
- Pierre Marfaing, Bouygues Télécom Initiatives
- Arnaud Michard, Bouygues Télécom Initiatives
- Jean-Louis Constanza, Orange Vallée

Glossaire

Voici quelques éléments de jargon de l'entrepreneuriat et du financement, notamment celui qui est à connotation anglo-saxonne.

ACCRE : l'Aide au Chômeur Créateur ou Repreneur d'Entreprise permet au créateur d'entreprise chômeur de bénéficier sous certaines conditions de l'exonération de cotisations sociales pendant 12 mois et au maintien de certains minima sociaux. Cette aide s'obtient auprès des Directions Départementales du Travail. Il est possible de cumuler les avantages de l'ACCRE avec ses ASSEDIC, l'aide financière du NACRE, un prêt Oséo ou accordé par une autre association d'aide à la création d'entreprise. C'est aussi une condition pour bénéficier de l'ARCE auprès du Pôle Emploi.

Advisory board : groupe d'experts et de personnalités rassemblé par les fondateurs d'une startup pour se faire conseiller sur la stratégie et la conduite des affaires. Un advisory board n'a pas d'existence juridique particulière et est souvent géré de manière informelle.

Advisory capital : principe consistant à échanger les services de conseils externes contre une part dans le capital de la société, le plus souvent sous la forme de BSA. Il est pratiqué avec des consultants en innovation mais aussi avec des avocats d'affaire.

Agrément recherche (et le CIR) : Au titre de l'article 244 quater B du Code Général des Impôts, les entreprises peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt-recherche calculé à partir des dépenses de recherche et de développement technologique qu'elles ont exposées. Les travaux correspondants peuvent être soit réalisés au sein même de l'entreprise, soit confiés à des organismes de recherche publics ou privés préalablement agréés par le ministère de la recherche. L'ensemble des éléments de recherche facturés par un organisme agréé sont donc éligibles au titre du crédit d'impôt-recherche.

Amorçage : se dit du tour de financement de la startup juste après l'apport de fonds propres par les fondateurs et leur famille et amis. Est souvent réalisé avec des business angels et plus rarement avec des sociétés de capital-risque.

ARCE : l'Aide Régionale à la Création d'Entreprise permet de toucher un an d'indemnités chômage en deux fois : lors de la création de l'entreprise et six mois après (sur présentation d'un KBIS récent et d'une déclaration sur l'honneur). Ce qui est idéal pour constituer des fonds propres.

ARIST : Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique, qui font partie des Chambres Régionales de Commerce et de l'Industrie. Leurs conseillers analysent les projets des PME innovantes et les aident notamment à mener des recherches d'antériorité et faire des études concurrentielles.

ARITT : Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie, dont la variante « Transfert [174] » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70K€ pour les PME innovantes.

ASSEDIC : elles permettent souvent à des cadres issus d'entreprises d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise, jusqu'à 15 mois. Soit de manière classique, soit de manière prolongée et sous conditions particulières adaptées à la reprise ou à la création d'entreprise pour les chômeurs. En quelque sorte, les ASSEDIC sont le premier « business angel » de France.

Avance remboursable : se dit d'un des mécanismes d'aide d'Oséo consistant en un prêt qui est remboursable si l'entreprise devient bénéficiaire.

Barrières à l'entrée : ce sont les moyens de limiter l'entrée des concurrents sur son marché. Cela peut passer par le dépôt de brevets ou bien sur le secret industriel, par un fort investissement technologique inaccessible aux autres, et par la création d'un écosystème dense de pro-

[174] Voir http://www.iledefrance.fr/aides-regionales/dossier-importation/aide-regionale-a-linnovation-et-au-transfert-de-technologie-emploi-innovant-aritt-emploi-innovant/ pour l'Ile de France.

duits et services complémentaires, d'une base clients, et plus généralement, par une exécution rapide de son plan.

BCE : Bons de Création d'Entreprise, ce sont les stock-options pour les fondateurs et salariés des PME innovantes. Leur fiscalité est avantageuse.

BFR : besoins de fonds de roulement. C'est le besoin de fonds pour financer le fonctionnement de l'entreprise qui correspond au décalage entre facturation des clients et leur règlement (trop long en France), le coût du stock, le tout étant compensé par les délais de paiement fournisseurs. Le BFR permet de financer en gros le décalage qui existe entre les dépenses et les recettes. Dans certains business, le BFR est négatif quand les recettes arrivent avant les dépenses (on facture comptant avec une rotation de stock rapide – si l'on n'est pas dans l'immatériel - et on paye les fournisseurs à 2 ou 3 mois). C'est le modèle de la grande distribution ! Le modèle est inversé dans les services et le conseil car on est rarement payé en amont de sa délivrance !

Board : conseil d'administration de l'entreprise, dans le cas d'une SA. Il comprend généralement les fondateurs, les représentants des principaux investisseurs et au moins un administrateur indépendant qui n'est ni investisseur ni dans l'entreprise. C'est le conseil d'administration qui prend et valide les décisions structurelles de l'entreprise comme les changements de la structure du capital, de sa domiciliation ou la nomination des dirigeants. Mais c'est le dirigeant de l'entreprise qui en assure la gestion. Le board est surtout un organe de contrôle et de conseil stratégique. Il est recommandé qu'il ait un nombre impair de membres pour faciliter les votes, que le dirigeant n'y soit pas seul en tant qu'opérationnel de son entreprise et qu'il soit limité à sept personnes.

BSA : Bons de Souscription d'Actions, ce sont des actions réservées dans le capital qui peuvent servir de stock-options pour des contributeurs externes à l'entreprise, ou pour faire entrer de nouveaux actionnaires – comme des business angels – dans le capital de l'entreprise sans en changer la structure de capital (nombre d'actions).

Burn rate : vitesse de consommation du cash de la startup – le plus souvent calculée par mois – et généralement lorsque la société ne génère pas encore de revenu.

Business angel : investisseur personne physique dans une entreprise. Il intervient en général dans les phases d'amorçage de l'entreprise. Il apporte aussi un peu plus que du financement : de la compétence et un réseau.

Business model : c'est la stratégie qui permet à l'entreprise de gagner de l'argent. Décrit essentiellement les sources de revenu de l'entreprise. Et aussi le moyen d'être profitable avec des revenus supérieurs aux coûts… Les business models dépendent beaucoup du secteur d'activité. Mais on peut innover y compris dans la construction d'un business model.

Business plan : document qui présente la stratégie d'une startup et sert de support pour présenter le plan aux investisseurs potentiels. C'est un texte d'une vingtaine de pages maximum qui décrit le métier, la solution, la valeur qu'elle créé pour les clients, le modèle économique, la concurrence, la stratégie vente et marketing, le compte d'exploitation prévisionnel et de trésorerie, la structure de financement et les financements recherchés.

Buzz : phénomène de génération de notoriété viral, alimenté par les médias et par l'Internet. Mécanisme économique pour faire son marketing, mais dont l'impact est trop souvent surévalué par les fondateurs d'une startup. Le buzz qui fonctionne est celui qui fonctionne dans la durée et est alimenté en permanence.

Capital social : c'est la part des fonds propres de l'entreprise qui correspond à la valeur nominale de ses actions. C'est le point de départ des fonds propres de l'entreprise. Lors d'une augmentation de capital, on ajoute des actions au capital social à la valeur nominale d'origine, et les fonds propres sont complétés de primes d'émission liées à l'augmentation de la valorisation de l'entreprise (chaque action est émise à un prix correspondant à la valeur nominale d'origine + une prime d'émission).

Cash flow : ce sont les flux de trésorerie de la société, avec les encaissements (revenus, financements externe) et les dépenses (charges, salaires, …). Un compte de cash flow fait apparaître la manière dont les financements externes

vont permettre d'être au dessus de la ligne de flottaison pendant les phases de démarrage de la société.

CCI : Chambres de Commerce, qui dans chaque région, vous proposent une aide locale pour vous aider à créer votre entreprise. Elles produisent notamment des guides de création des entreprises et des modèles de business plan.

Censeur : rôle particulier dans le conseil d'administration des SA et des SAS. Le censeur est le garant du respect du règlement et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de la société. Il s'assure de la bonne tenue et présentation des comptes. Son rôle est défini de manière contractuelle par l'entreprise, et dans ses statuts.

Centre Francilien de l'Innovation : regroupement des CRITT de l'Ile de France.

CIR : Crédit Impôt Recherche, dispositif d'incitation fiscale à la recherche permettant de se faire rembourser par l'Etat une partie de ses dépenses de R&D. S'applique depuis 2008 aux entreprises de toute taille.

Closing : clôture des négociations dans une étape du financement de la startup, souvent avec des VCs.

CFE : Centres de Formalités des Entreprises, organismes rattachés aux (CCI pour ce qui est des startups hightech) qui servent de guichet unique pour la création 'administrative' d'une société.

Community Management : activité, souvent liée à un rôle, consistant à gérer les liens entre la société et les « communautés » d'utilisateurs et/ou partenaires. Elle passe par l'animation dans les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc), la publication de contenus (blogs, vidéos YouTube, etc) mais aussi par une présence dans les événements où l'on rencontre les « vrais gens ». Le Community Manager gère, anime, coordonne les conversations entre la startup et son environnement externe. Il sert aussi à remonter les alertes sur les dysfonctionnements, les feedbacks des utilisateurs, et anticipe les crises.

CRITT : Centres Régionaux d'Innovations et de Transfert de Technologie, ce sont des associations loi 1901 au service des PME/PMI rattachées aux Régions et aux Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie. Ils consolident les aides des régions pour les PME innovantes et notamment l'ARITT. En Ile de France, ils sont fédérés depuis fin 2008 dans le Centre Francilien de l'Innovation.

Dilution : phénomène de réduction des parts des fondateurs dans la société au fur et à mesure de l'entrée dans le capital d'investisseurs tiers comme des business angels et des sociétés de capital risque (VCs). On limite cette dilution en faisant évoluer progressivement la valorisation de la société entre chaque tour de financement. Et on fait en sorte de limiter cette dilution à moins de 30% à chaque tour de financement. Ainsi, au bout de trois tours de financement, les fondateurs disposent-ils encore d'au moins un tiers des parts dans leur société.

Due diligence : phase d'analyse détaillée de la startup dans laquelle un VC est intéressé à investir. Mais s'effectue aussi dans l'autre sens : il faut enquêter sur ses investisseurs !

Ecosystème : l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'une startup ou d'une entreprise et complètent son offre. Il y a l'écosystème amont qui sert à créer l'offre de la société (les sous-traitants) et l'écosystème aval qui sert à la compléter pour créer des solutions complètes pour les clients et/ou à la commercialiser à un maximum de clients.

Entreprise Europe Network : cette émanation de la Commission Européenne fédère 600 organisations européennes qui accompagnent les PME. Les membres du réseau en France sont essentiellement les Chambres de Commerce. Cf http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu.

Entreprise Innovante des Pôles (EIP) : il s'agit d'un label destiné aux TPE/PME innovantes des pôles de compétitivité qui sont en phase de levée de fonds. Une grosse trentaine de pôles de compétitivité y participent, et notamment ceux du numérique. Les critères pour bénéficier de ce label sont : être dans un pôle (of course, mais depuis au moins six mois), avec une équipe constituée, une technologie, un marché et un positionnement clairs et un business plan. Il faut aussi déjà disposer du label Entreprise Innovante au titre des FCPI d'Oséo dont c'est une sorte de sur-ensemble plus qualifiant.

EP : Elevator Pitch, terme utilisé notamment chez les business angels pour décrire la session où les porteurs de projets présentent pour la première fois leur projet, en général en 5 à 10 minutes.

EPIC : Etablissement Public d'Intérêt Collectif, comme son nom l'indique. Ce sont des entreprises dépendant de l'Etat mais assurant des missions.

Exit : c'est la « sortie » des investisseurs de leur investissement dans la startup. Se matérialise par la capacité à transformer leur part dans la startup en cash. Soit par rachat de l'entreprise par une autre ou par un autre fonds d'investissement, soit pas l'introduction en bourse.

Family offices : ce sont des sociétés qui gèrent les fortunes de grandes familles industrielles et sont amenées à faire des placements à risque dans des PME innovantes.

FCPI : Fonds Communs de Placement dans l'Innovation. Ce sont des fonds d'investissements gérés par des VCs ou des institutions financières dans lesquels des particuliers investissent pour financer des startups. 60% des fonds collectés doivent être placés dans des PME innovante ayant le label Entreprise Innovante au titre du FCPI décerné par Oséo. L'investissement dans ces fonds est intéressant fiscalement lorsqu'il est détenu plus de 5 ans. Depuis 2008 et la loi TEPA dite « paquet fiscal », 50% de la part de ces fonds qui est investie dans des startups labellisées FCPI par Oséo peut être déduite de l'imposition d'ISF. Le reste est déductible à 22% de l'impôt sur le revenu (Loi de Finances 2011). Les FCPI sont par ailleurs garantis à hauteur de 70% par Oséo ce qui limite à -30% les risques de pertes pour les investisseurs de ces fonds.

FCPR : Fonds Communs de Placement à Risque. Similaires aux FCPI à ceci près qu'ils ne permettent pas de bénéficier d'exonérations fiscales à l'entrée dans les fonds. Au moins 50% des fonds doit être investi dans des sociétés non cotées. Comme les FCPI, les détenteurs bénéficient d'une exonération de plus-value lorsqu'ils détiennent des parts dans ces fonds sur plus de 5 ans. Il reste la CSG/RDS à régler, soit 12,1% (en 2011).

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional, qui octroie des aides aux régions défavorisées. Il contribue notamment au financement de certains pôles de compétitivité.

Fonds National de la Société Numérique : fonds de gestion des appels à projets numériques issus du grand emprunt de 2010. Il est administré sous l'égide de la CDC.

Fond Stratégique d'Investissement. Fonds souverain français investissant dans des entreprises françaises pour permettre leur développement, notamment par croissance externe. Relève d'une approche essentiellement offensive pour créer de l'emploi et développer des secteurs prometteurs. N'a pas encore investi dans des entreprises sur secteur numérique (septembre 2009).

Fonds propres : ce sont les ressources dites stables de l'entreprise qui intègrent notamment son capital social, les subventions d'investissement, l'apport en investissement externe (avec prise de participation au capital), les bénéfices accumulés et les provisions. Un « investissement sur fonds propres » est un investissement d'une entreprise réalisé avec ses propres ressources et sans apport de fonds externes (investissement, augmentation de capital).

Frais de gestion : ils financent la gestion des fonds d'investissement, quelle que soit leur forme (fonds ISF, FCPR chez des VC, SIBA, etc), et notamment les salaires des gestionnaires et les frais de structure. Ils sont généralement prélevés chaque année sur les fonds investis. Leur pourcentage est très variable et situé entre 2% et 8%. Ils sont ponctionnés sur les montants investis dans ces fonds, pas dans les fonds investis les startups financées. Comme un fonds dure au minimum 5 à 7 ans, ces frais de gestion représentent donc une fourchette de 15% à 50% des fonds investis, ce qui est jugé exorbitant par certains investisseurs. Quand bien même de nombreux investissements dans les startups sont réalisés via des véhicules défiscalisés (fonds ISF, FCPI), cette ponction n'est justifiable que si les fonds en question sont très performants. Un pourcentage de frais de gestion élevé doit être associé à une équipe de gestion du fonds avec un solide historique d'investissements et une bonne réputation sur le marché.

France Investissement est un "*dispositif public*" créé en 2006, piloté par CDC Entreprises et associant de grandes banques qui sert à renforcer les fonds propres des PME françaises innovantes et en particulier celles qui peuvent se développer à l'international. Ce dispositif finance environ le tiers du capital risque français par le biais d'investissements directs de CDC Entreprises ou de fonds de fonds co-investis par la CDC et de grandes banques.

Freemium : modèle économique de la diffusion de services web, de logiciels ou de contenus où le service en version de base est gratuit, et devient payant à partir d'un certain seuil. Le seuil peut être quantitatif (nombre d'images chargées ou capacité de stockage pour le partage de photos en ligne), lié à la durée d'usage (Shareware), lié aux fonctionnalités, voire aux segments utilisateurs (payant en entreprise, gratuit dans le grand public, comme pour certains antivirus). Ce qui importe est de maximiser le taux de transformation vers le modèle payant. Il se situe dans une fourchette large allant de 0,1% pour certains shareware à jusqu'à 25% pour certains jeux en ligne.

Garanties : notion de couverture de risque pour un investisseur. Une partie de son investissement est remboursée si l'entreprise disparaît. Un exemple clé : les investissements dans les startups par les FCPI sont garanties par Oséo à 70% lorsqu'elles sont labellisées FCPI.

Gazelle : se dit d'une PME qui a atteint une taille critique (> 50 employés) et est en forte croissance. L'Etat et les économistes s'en préoccupent car ce sont ces PME qui exportent le plus et créent le plus d'emploi. Nous avons en France un trou démographique d'entreprises intermédiaires ayant ces caractéristiques, notamment par rapport à l'Allemagne.

Incubateur : souvent associé à un laboratoire de recherche ou une grande école, c'est un lieu où sont hébergées les startups dans leur phase de conception. Là où l'idée prend forme, le plan est créé, les financements recherchés, et le produit initialisé. Les incubateurs sont à la fois des structures d'hébergement et d'accompagnement des startups.

Innovation : au sens puriste du terme, c'est un produit ou une invention qui a trouvé son marché ! Cela sous entend un marché de volume et une réussite économique. Au sens commun, une innovation est souvent assimilée à une nouveauté ou une invention faite produit.

IPO : Initial Public Offering, ou introduction en bourse. Permet à une société à la fois de lever des capitaux sur le marché financier pour continuer à faire croître l'entreprise, et de monétiser les actions de l'entreprise. L'IPO est une des stratégies de sortie des investisseurs dans une startup. Scénario de plus en plus rare dans la hightech surtout en temps de crise économique. Quelques sociétés seulement de la hightech sont introduites en bourse chaque année.

JEI : Jeune Entreprise Innovante, statut géré par le Ministère de la Recherche et délivré par l'administration fiscale des entreprises aux startups leur donnant droit à diverses exonérations fiscales et de charges sociales. Le label JEI permet de bénéficier automatiquement du Crédit Impôt Recherche. A ne pas confondre avec le label Entreprise Innovante FCPI d'Oséo qui permet d'intégrer la participation à son entreprise dans un FCPI.

JEU : Jeune Entreprise Universitaire, statut d'entreprise innovante issue ou associée à un laboratoire de recherche, apportant des bénéfices fiscaux et d'allègements de charges sociales diverses.

Levée de fonds : apport de financement à une startup, souvent associé à une augmentation du capital et une dilution dans le capital des parts des fondateurs. Il y a en général plusieurs levées de fonds dans la vie d'une startup : démarrage, amorçage et développement.

Leveur de fonds : société de service spécialisée qui accompagne une startup dans son processus de levée de fonds auprès d'investisseurs, en général des VCs.

Love money : source de financement initiale de la startup avec la famille et les amis.

Minimis : cf plafond des minimis.

Modèle économique : décrit l'articulation des sources de revenus et de coûts d'une société et leur profitabilité. Un bon modèle économique permet de générer du chiffre d'affaire profitable, le plus vite possible, qui soit durable et qui assure également des économies d'échelle.

NACRE : le Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise en vigueur depuis 2009 remplace l'ancien EDEN (Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles) et les chéquiers conseils. Cette aide cumule des prêts à taux zéro de 1000€ à 10000€ et un accompagnement des entrepreneurs (ateliers, entretiens, évaluation des besoins de financement, accompagnement pendant trois ans). Ce n'est pas une aide couramment utilisée dans le secteur du numérique.

Obligations convertibles : forme particulière de financement des startups par les fonds d'investissement. C'est formellement un prêt avec taux d'intérêt, mais qui à une ou plusieurs échéances données est convertible par le prêteur en actions dans la société, à une valorisation définie à l'avance, ou bien remboursable intégralement comme un prêt. Cet investissement limite les risques pour l'investisseur et la dilution du capital pour les fondateurs. La combinaison d'une augmentation de capital et la création d'obligations convertibles est assez courante.

Pack d'investisseur : le package d'informations structurées envoyé aux investisseurs potentiels de la startup (business angels, VCs). Il regroupe généralement une fiche de synthèse, un business plan et une présentation (slides).

Pacte d'actionnaire : c'est le document qui décrit précisément comment va évoluer la startup du point de vue de sa structure de capital. Il comprend beaucoup de détails qui décrivent notamment les mécanismes de dilution et de relution, le processus de sortie, et ce qui se passe quant tout va mal. Il doit prévoir notamment le départ éventuel de certains fondateurs, à la fois du capital, et de la structure de direction de l'entreprise (vu dans ses statuts).

PCE : Prêt de Création d'Entreprise, octroyé aux fondateurs d'une startup par une banque et garanti par Oséo et éventuellement complété par ce dernier à hauteur de 7K€, sans caution personnelle. Il intervient au moment du démarrage d'une entreprise et permet en général d'en financer les frais de création. Ne concerne pas spécifiquement les entreprises technologiques.

Pépinière : lieu d'hébergement des startups, souvent géré par des collectivités locales, permettant de mutualiser les ressources, d'obtenir un loyer modéré, et d'être situé au cœur d'un écosystème d'entreprises innovantes.

Pitch : présentation de la société, en général à des investisseurs potentiels mais aussi à des clients ou partenaires. Que ce soit en 1/1 dans une réunion, ou dans une conférence comme DEMO, TechCrunch, LeWeb ou CapitalWeek. Il faut savoir présenter sa société en 30 secondes (pour l'ascenseur…), en 5 à 10 minutes (pour ces conférences) et en 20 à 30 minutes (pour une réunion face à face). Il faut évidemment éviter de lire son discours. Et prévoir le pire : pas de slides (le projecteur ne fonctionne pas, ce qui est rare), pas de démonstration (il n'est pas rare que l'accès Internet pourtant prévu ne soit pas opérationnel), et moins de temps (on vous diminue par deux votre temps de parole pour des raisons indépendantes de votre volonté). Il faut savoir rapidement décrire : l'équipe, l'offre (ce que vous proposez), votre métier (préciser la nature de votre activité : service, logiciel, site web, etc), le marché et la concurrence, vos clients, vos ambitions (prévisions de CA, de marge et de création d'emplois) et ce que vous recherchez. Au total, cela peut tenir en sept transparents !

Pivot : changement de stratégie ou de positionnement d'une startup qui peut être parfois assez radical. Il résulte d'une confrontation au marché qui n'a pas validé la stratégie existante et de la nécessaire adaptation pour survivre ! Par exemple, lorsque Seesmic abandonne le microblogging vidéo pour passer à l'agrégation des flux de vos réseaux sociaux. Qui dit pivot dit tout de même points communs entre l'ancienne et la nouvelle stratégie !

Plafond des minimis : règle européenne qui définit le plafond des aides que le secteur public d'un pays peut accorder à une entreprise sans avoir à se justifier devant la Direction de la Concurrence de la Commission Européenne. Le plafond est de 200K€ sur trois ans sur une entreprise donnée sur 2006-2008 et de 500K€ sur la période 2008-2010 pour les aides fiscales dont le CIR. Et de 1,5m€ pour les investissements dans les PME donnant droit à une exonération d'ISF (FCPI, Fonds ISF et investissements directs de business angels).

Post-money : se dit de la valorisation d'une startup après un tour de financement.

PPA : Prêt Participatif d'Amorçage, octroyé par Oséo. C'est un prêt d'Oséo qui peut faire suite soit à une aide à l'innovation Oséo soit à tout autre type d'aide à l'innovation par exemple régionale. Il concerne les entreprises ayant moins de cinq années d'existence. Il sert à faire le pont avec le tour de financement suivant.

Premier tour : premier tour de financement d'une startup. Se dit de la première augmentation de capital avec des investisseurs autres que les fondateurs et leur famille et leurs amis.

Pre-money : se dit de la valorisation d'une startup avant un tour de financement.

Prêt d'honneur : prêt octroyé le plus souvent par des membres des Réseaux Entreprendre ou de France Initiative. De quelques dizaines de milliers d'Euros, ils permettent de démarrer la société. Ce sont des prêts personnels pour les fondateurs qui doivent alimenter les fonds propres de leur société (et pas des comptes courants).

Private Equity : c'est le métier d'investissement en capital risque. Décrit la gestion de fonds de sociétés qui sont « privées » au sens, pas introduites en bourses (« public companies » en américain).

Recherche : du point de vue fiscal (CIR, JEI), les définitions très détaillées se trouvent au chapitre 4.2.2. Liste de répartition du manuel de Frascati (http://www.belspo.be/belspo/stat/pdf/Frascati2002_finalversion_f.pdf) : *La recherche fondamentale* consiste en des travaux expérimentaux ou théoriques entrepris principalement en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements des phénomènes et des faits observables, sans envisager une application ou une utilisation particulière. *La recherche appliquée* consiste également en des travaux originaux entrepris en vue d'acquérir des connaissances nouvelles. Cependant, elle est surtout dirigée vers un but ou un objectif pratique déterminé. *Le développement expérimental* consiste en des travaux systématiques fondés sur des connaissances existantes obtenues par la recherche et/ou l'expérience pratique, en vue de lancer la fabrication de nouveaux matériaux, produits ou dispositifs, d'établir de nouveaux procédés, systèmes et services, ou d'améliorer considérablement ceux qui existent déjà.

Relution : l'inverse d'une dilution. Se dit notamment d'une opération sur la structure de capital de la société qui réduit le nombre d'actions et augmente leur valeur unitaire. Cela peut se produire notamment lorsqu'une entreprise rachète ses propres actions en bourse pour en augmenter le cours. Les clauses de relution dans les pactes d'actionnaire permettent aux investisseurs de récupérer des actions à un montant symbolique au cas où la valorisation de la société baisserait lors d'une nouvelle opération de financement.

Rentabilité : concept souvent oublié dans les business plans…

Rescrit fiscal : demande d'avis préalable de l'administration fiscale pour bénéficier du Crédit Impôt Recherche. Il permet de déclencher un remboursement anticipé du CIR qui a l'air très rapide (environ un mois).

SCR : Société de Capital Risque. C'est un type de société par action, comme une SA, dont l'objet est d'investir sous forme de prise de participation dans des sociétés non cotées. Elles bénéficient d'une fiscalité favorable.

SEO : Search Engine Optimization, recouvre les différentes techniques d'optimisation du référencement de son site web dans les moteurs de recherche, Google Search en premier. Par exemple : tagging des pages du site, backlinking sur le site (liens qui vont vers le site), contenu textuel du site, navigation interne, éviter d'utiliser Flash pour les contenus à indexer, etc. Il existe des agences de communication spécialisées dans le SEO.

SEM : Search Engine Marketing. C'est la partie payante du SEO. Chez Google, elle consiste à acheter des mots clés (AdWords) pour faire apparaitre les publicités en regard des recherches associées des Internautes (en haut de la page ou dans la colonne à droite des résultats de recherche). Le SEM couvre les techniques de mise en œuvre de ces liens sponsorisés.

Serial entrepreneur : se dit de l'entrepreneur qui a monté plusieurs entreprises, une expérience assez prisée des investisseurs, surtout lorsque les entreprises montées ont été des succès (notamment après des 'exit').

SIBA : Société d'investissement de « Business Angels ». Ce sont des fonds d'investissement créés par des business angels qui mutualisent leurs investissements dans un fonds tout en jouant collectivement un rôle de décision dans les projets financés.

Sofaris : organisation intégrée à Oséo depuis 2006 depuis la fusion de la BDPME avec l'ANVAR sous l'appellation « Oséo Garantie » qui gère la garantie des prêts consentis par les banques et autres organismes de prêts. Un prêt était dit Sofarisable lorsqu'il pouvait être ainsi garanti et l'expression est restée malgré la disparition de la Sofaris. A noter que c'est le prêteur qui est garanti contre l'impossibilité de recouvrer ses créances, et pas l'emprunteur. En cas de défaillance de remboursement du prêt ou des intérêts, la banque se retourne d'abord vers l'emprunteur et notamment ses biens propres s'ils ont servi de garantie, avant de faire jouer la garantie Oséo.

Sortie : voir « exit ».

Stagiaire : les startups y font souvent appel lors de leur démarrage. C'est une main d'œuvre facile à trouver et qui ne coute pas cher. Mais attention à bien les motiver, les encadrer, leur donner de l'autonomie et aussi faire en sorte que leur venue soit la voie vers une embauche lorsque la société sera convenablement financée. A noter que la société est exonérée de charges sociales en dessous de 417€ de rémunération mensuelle, et qu'il y a ensuite 30% de charges URSSAF. Ce qui ne veut pas dire qu'il faut pour autant payer ses stagiaires 400€ par mois ! Le SMIC est plutôt la norme, notamment pour des stagiaires en développement logiciel.

Term sheet : lettre d'intention, intégrant la proposition de conditions d'entrée d'un investisseur (VC) dans un tour de financement de startup. Définit au minimum la valorisation de la société pre-money, l'investissement consacré et le pourcentage que cela représentera dans le capital de la société. C'est une sorte de lettre d'intention d'investissement, base de départ de la négociation.

Tour de table : décrit la négociation croisée avec plusieurs investisseurs dans le cadre d'une levée de fond.

TRI : Taux de Rentabilité Interne, donne une indication du rendement du/des fonds créés par une société de capital-risque.

UNICER : Union Nationale des Investisseurs en Capital pour les Entreprises Régionales. Il s'agit d'une association qui fédère les fonds d'investissement d'amorçage régionaux.

Valorisation : la valeur qui est donnée à une entreprise par ses investisseurs et les fondateurs au moment d'un tour de financement. Il y a la valorisation pre-money avant le financement, et post-money, en y ajoutant les nouveaux financements. Le calcul de la valorisation fait l'objet de négociations entre l'entreprise et les investisseurs potentiels. Il n'est pas déterminé de manière purement rationnelle ou réglementaire. Il est préférable de ne pas laisser s'éterniser ce genre de négociation et d'être raisonnable. A la fois pour ne pas trop diluer son capital et aussi pour ne pas rendre amers les investisseurs après la prise de participation.

VC : venture capital(ists), malheureusement traduit en « capital risque » ou « capitaux risqueurs » dans la langue de Molière.

VIE : Volontaire International en Entreprise. C'est un statut géré par UbiFrance permettant de confier à un jeune de moins de 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger pendant 6 à 24 mois, renouvelable une fois dans cette limite.

Historique des versions

Initialisée fin 2005, la première version de ce document a été publiée en mai 2006. Elle a été depuis régulièrement mise à jour. Voici donc un historique (partiel au début) des modifications de ce document enrichi notamment grâce aux commentaires et suggestions de ses lecteurs.

Date	Modifications
Première édition **Mai 2006** 32 pages	Première version, orientée vers l'aide aux jeunes entrepreneurs et publiée sur le blog « Opinions Libres » peu après sa création.
2nde et 3eme éditions **Novembre 2006** 43 pages	Nombreux compléments notamment sur le fonctionnement des VCs.
4eme édition **Août 2007** 47 pages	Aspects RH dans les questions à se poser. Segmentation marché Proposition de valeur Check-up organisation technique Informations sur la loi TEPA et l'exonération d'ISF pour les investissements dans les PME innovantes Ecosystèmes de partenaires Informations sur Scientipôle Initiative
5eme édition **Décembre 2007** 57 pages	Nouvelle couverture Présenter ses perspectives financières Structure du capital, parts des associés Le avant et le après dans le discours marketing et commercial. Le point sur le marketing viral Thermomètre de l'ARPU : le revenu par utilisateur Le point sur les business angels Comment S'établir aux USA Rôle des ASSEDIC dans le financement des startups
6eme édition **Mars/Avril 2008** 60 pages	Les incubateurs, exemple de l'Ecole Centrale Paris Ajout de l'initiative de Sun Microsystems destinée aux startups (disparu depuis). Compléments sur la notion de barrière à l'entrée Ajout d'une rubrique sur les médias relayant les informations sur l'entreprenariat
7eme édition **Mai 2008** 72 pages	Tableau positionnant incubateurs et pépinières Tableau des signes positifs et négatifs envoyés aux investisseurs potentiels Segmentation des VCs et nombreux compléments à leur sujet Statistiques sur le nombre de startups financées en France Choisir un avocat d'affaire Compléments sur INRIA Transfert, ramplacée depuis par IT2. Mise à jour sur le financement Oséo et le rôle d'Ubifrance Ajout de l'historique du document. Ajout d'un glossaire Compléments sur la création de valeur, sur la création d'audience dans le web avant de générer des revenus.

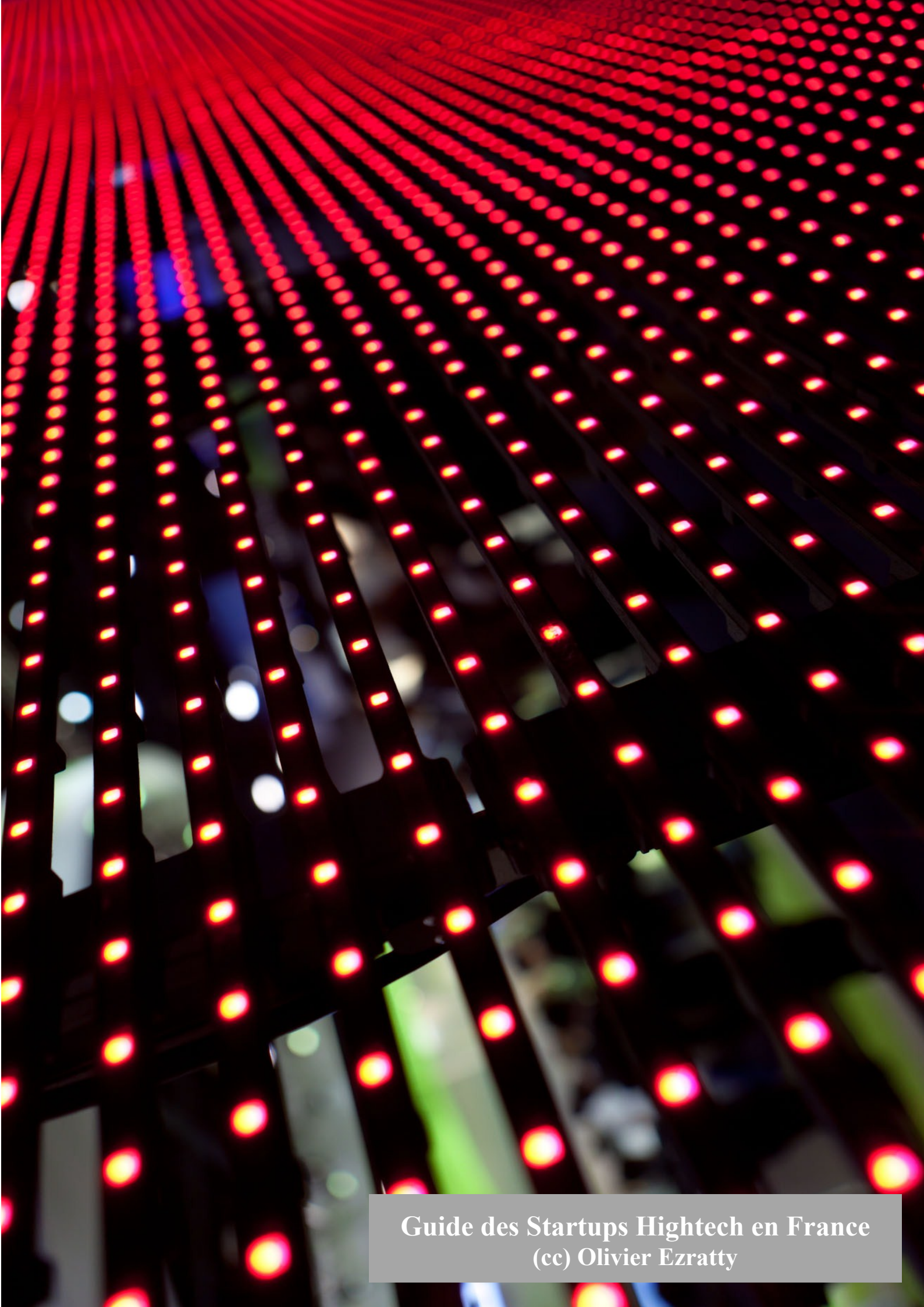
8eme édition **Septembre 2008** 95 pages	Compléments dans la veille et la prospective. Encadré sur « faut-il avoir peur des grands acteurs ? ». Organisation : produits vs services, ventes vs marketing. Plus de détails sur les stratégies de sortie, sur la propriété intellectuelle. Compléments sur ventes via SSII. Marketing, sur les blogs d'entrepreneurs, sur le pricing, les partenariats avec les grands groupes, sur le support technique. Le point sur les ASSEDIC, ACCRE et EDEN, CRITT et ARITT, stagiaires et VIE. Créer son entreprise en sortant de l'enseignement supérieur. Jeune Entreprise Universitaire. Notion de pack investisseur. Clarification du risque personnel pour les prêts d'honneur. Les family offices. Compléments sur les Réseaux Entreprendre et France Initiative. Institut du Mentorat Entrepreneurial lancé par la CCIP. Distinction claire entre label Jeune Entreprise Innovante et Entreprise Innovante au titre des FCPI. Cap Export et les aides à l'export. Centre de Formalité des Entreprises. Schéma sur le Cycle du financement des startups et qui peut aider dans le cycle du financement. Plan d'investissement fictif d'une startup (tableau Excel). Tableau de comparaison entre business angels et capitaux risqueurs. Ajout d'information sur des sociétés de conseil : Subventium, Lowendal Masaï, Glaizer Group, Market Solutions Consulting, Redeje, Actemis. Ajout de l'EBG, ACSEL, FEVAD, Cyberelles et CJD dans la liste des associations à la fin du document. Création d'une bibliographie et regroupement des sources d'information dans les annexes.
9eme édition **Décembre 2008** 109 pages	Mise à jour au sujet du programme Startups de Sun et de la Startup Academy. Description du programme Microsoft Bizsparks, reprise à partir d'un article de l'auteur sur son blog. Ajout du programme Bouygues Telecom Initiatives et SFR Développement. Les basiques du site web d'une startup. Chapitre sur « comment approcher les bloggeurs ». Cadre sur « Les concours de startups » (LeWeb, Capital IT, etc). Ajout de Proxicap dans les conseils indépendants. Chapitre sur « Les plateformes Internet de mise en relation entre investisseurs et entrepreneurs ». Relations entre entrepreneurs et laboratoires de recherche. Cadre sur le niveau de différentiation à établir par rapport à la concurrence. Réintégration et mise à jour du tableau sur l'ARPU (average revenue per user) d'une société dans l'immatériel, mis à jour en décembre 2008. Mise à jour du schéma sur le cycle de financement d'une startup pour intégrer le rôle des fonds d'amorçage régionaux type Cap Décisif dans le tour de financement parallèlement aux business angels. Ajout de la définition de « Modèle économique », de « Freemium », de « SEO » dans le glossaire. Comment réussir son pitch (dans le glossaire). Chapitre sur les modèles économiques, tableau décrivant les variétés de modèles économiques dans le web. Schéma sur les oublis dans le compte d'exploitation des startups (dans l'expression des besoins sur le financement). Texte sur « Les conséquences de la récession sur les startups » reprenant un article publié dans mon blog. Chapitre sur l'évolution de l'équipe dirigeante, et sur la communication interne. Ajout d'une rubrique sur les sources de données de marché et d'audience dans les annexes. Compléments sur les statuts de sociétés (SA, SAS, SARL). Paramètres du choix d'une plateforme technologique. Ajout de liens au sein du document dans l'historique des mises à jour, ici même.

10eme édition **Avril 2009** 132 pages	Ajout d'un encart sur les salaires des dirigeants de startups et compléments sur les processus de recrutement dans les startups. Petit point sur les business models du matériel. Ajout d'un encadré concernant la brochure CapInTech sur la propriété intellectuelle. Encadré de deux pages sur le « subsidiary as a service », un modèle de création de filiale aux USA par le biais d'une société de service spécialisée. Petit paragraphe sur le prototypage des logiciels. Mises à jour sur les programmes d'aide aux startups des industriels du secteur avec Bouygues Télécom Initiatives, Orange Partner, SFR, Nokia, nVidia, Google, Ernst & Young et Deloitte & Touche. Le tout complété par un tableau de synthèse de ces programmes. Création d'un chapitre à part sur les prêts d'honneur, ainsi que sur Oséo. Refonte du chapitre sur les business angels pour y intégrer notamment plus d'informations sur les fonds et holding ISF ainsi que sur les SIBA (Sociétés d'Investissements de Business Angels). Refonte légère du chapitre sur les VCs et sur les leveurs de fonds. Ajout d'un encadré « Faut-il se méfier des FCPI » inspiré d'un article sur le même sujet publié sur le blog de l'auteur en mars 2009 et qui se focalise sur les précautions à prendre. Tableau sur les pôles de compétitivité du numérique. Compléments au chapitre sur le Crédit Impôt Recherche. Mise à jour du schéma sur le cycle de financement pour y ajouter notamment le prêt anté-création d'Oséo. Nouveau chapitre sur la Caisse des Dépôts, France Investissement et le Fonds Stratégique d'Investissement. Complété d'un schéma sur l'ensemble du financement de l'innovation en France. Ajout d'organisations : Centre Francilien de l'Innovation. Un gros encadré sur de bonnes pratiques de leadership et de management, devenu depuis un chapitre à part entière. Réorganisation du tableau de prestataires de services autour des startups, triés par catégorie d'activité et mis à jour avec notamment les ajouts de Lincoln Associés, BoostYourStartup, Attineo, Merioneo et Vianoveo. Ajout du tableau de bord de Paris Business Angels dans les annexes. Mises à jour de la bibliographie, des sources de données de marché ainsi que du glossaire. Silent release : corrections sur le financement des pôles de compétitivité et de feu l'agence de l'innovation industrielle suite à une remarque d'un lecteur (Guil).
11eme édition **Septembre 2009** 144 pages	Chapitre sur la fermeture d'une startup avec un schéma associé, et sur la protection chômage des salariés et dirigeants et quelques ajouts sur le processus de sortie industrielle. Un tableau de comparaison des principales formes juridiques de la startup. Encadré sur « Les outils de gestion de la startup » par Grégoire Michel, fondateur de Inficiences Quelques lignes sur le contrôle fiscal d'une startup. Mention des appels à projets de la DGCIS. Quelques précisions au sujet du Crédit Impôt Recherche. Encadré sur l'usage de Twitter dans son marketing. Ajout d'Auvalie, Neva-Net, Atlantic Management, Inficiences et Venturlinks dans la liste des prestataires de services pour les startups. Quelques ajouts au sujet de l'équilibre entre vente de produits et de services. Mises à jour des sources de données de marché (CSA, CNC). Complément sur les programmes partenaires de Nokia. Encadré sur comment la Ville de Paris aide les startups. Compléments d'information sur le Réseau Entreprendre, sur le FSI et sur Oséo.

12eme édition **Février 2010** 157 pages	Informations sur l'ISI (programmes d'Innovation Stratégique Industrielle), le dispositif d'aide aux projets industriels collaboratifs d'Oséo qui a remplacé ceux de l'Agence d'Innovation Industrielle, intégrée début 2008 chez Oséo. Petit point sur la garantie personnelle de l'emprunteur en cas de défaillance de la startup et le rôle d'Oséo Garantie. Petit encadré sur le besoin de procéder à une due diligence de ses VCs. Intégration du contenu d'un article de mon blog sur le cas (à éviter) de l'entrepreneur isolé. Ainsi que des Family Business. Encadré sur la confidentialité de l'idée d'un projet de création de startup. Description de la formation proposée par le Founder Institute. Reprise d'un article sur l'ADN de l'innovateur. Ajout de Finovatis, Keros Financial Services, Ad Consultem, MGT, Pierre Morsa et Yrytys dans les prestataires de services pour les startups. Complément sur les exonérations de charges sociales. Compléments sur le Crédit Impôt Recherche. Eviter la fermeture de la startup en se réorientant vers les services. Petit encadré sur les différentes formes de concurrence. Ajout d'Avenir Entreprises, une filiale commune avec CDC d'investissement en fonds propres dans les PME de croissance. Quelques compléments sur le marché américain. Petit topo sur la gestion d'une roadmap produit. Topo sur l'impact du grand emprunt sur le financement des startups du numérique. Cadre avec le G-score qui sert à évaluer la viabilité d'une startup. Actualisation de l'encadré sur l'impact de la récession sur les startups.
13eme édition **Septembre 2010** 178 pages	Compléments sur les statuts juridiques des startups. Nouveau chapitre sur la manière de gérer son board. Un Advisory Board est-il redondant avec un board ? L'acquisition par une autre startup. Compléments au sujet du compte d'exploitation. Nouveau chapitre sur la sous-traitance, et notamment pour ce qui est des développements logiciels, de la vente et du marketing. Evocation dans les modèles économiques du cas du « service outillé » et du « copycat » Description du modèle de « Lean Startup », de la stratégie de l'océan bleu. La gestion du feedback pour l'entrepreneur. Compléments au sujet du SEO. Ajout de l'incubateur de l'ESCP Europe. Compléments sur les SIBA, au sujet de la valorisation, description des fonds Kima, Jaina et ISAI. Ajout du programme Oséo Excellence au sujet d'Oséo, compléments sur les aides diverses à l'exportation. Ajout des prestataires suivants : Aceblue, Aread, BallouPR, Corinne Schoner, RougeFrog Ajout d'un encadré sur le marketing en ligne international, par Lingo24 et d'un autre encadré sur la réalisation d'un Pitch, par Pierre Morsa. Informations sur le programme IBM Global Entrepreneur, mise à jour au sujet d'Intel et de Microsoft. Réintroduction du chapitre sur « Les plateformes Internet pour le financement des projets » qui s'était perdu dans une version précédente, avec mises à jour et ajouts de FriendsClear et WiSeed. Mise à jour et complément des sources de bases de données de startups, ajout d'ARCE et de Frais de gestion dans le glossaire, de Guy Kawasaki, Price Minister et du Guide de l'Influence dans la bibliographie.

14eme édition **Février 2011** 197 pages	Petit encadré sur le cas d'une startup fondée par des copains. Création d'un encadré sur les basiques des relations presse. Schéma sur les différences entre les modèles service, service outillé et produit. Le point sur la publication des résultats de la startup. Comment présenter son pipe commercial à des investisseurs. Une page sur la mesure de la e-reputation, de Michelle Chmielewski. Ajout sur le pré-diagnostic de propriété industrielle proposé par l'INPI. Compléments au sujet des brevets et au sujet des enveloppes Soleau. Encadré sur l'intérêt ou non d'avoir un client ou un fournisseur dans son capital. Un insert de trois pages au sujet de l'usage des péchés et vertus dans le marketing et la vente. Un point sur la fin des SIBA et autres fonds et holdings ISF. Compléments au sujet d'ISAI. Définition des obligations convertibles dans la rubrique des « term sheets ». Ajout de l'incubateur de l'EDHEC, celui d'Advancia et du Camping. Explications sur le mode de rémunération des VCs : frais de gestion, carried et hurdle. Intégration des conséquences de la Loi de Finance 2011 dans l'ensemble du document. Que ce soit sur le statut de Jeune Entreprise Innovante, ou pour ce qui concerne les business angels. Nouvelle rédaction de la partie concernant le Crédit Impôt Recherche. Ajout de la description d'INRIA IT Translation, qui a remplacé INRIA Transfert. Mise à jour au sujet du Grand Emprunt. Ainsi qu'au sujet d'Oséo, et en particulier au sujet du fonctionnement de la garantie Oséo et des précautions à prendre vis-à-vis des banques. Suppression du Crédit d'impôt prospection commerciale et mise à jour du Crédit d'impôt export et ajout sur les aides complémentaires aux VIE. Description du French Tech Tour d'UbiFrance. Mise à jour sur les activités d'accompagnement des startups de la Ville de Paris. Mise à jour de la description des programmes startup de SFR, de Bouygues Télécom, d'Orange (avec Orange API), de Microsoft, et ajout de celui de PayPal. Création d'une rubrique « Femmes entrepreneuses » dans les associations. Ajout du MovJee dans les associations. Mise à jour des manifestations destinées aux entrepreneurs. Ajout d'Allia Finance, de Laurent Chiozzotto, de BP Associates et de différents cabinets d'avocats dans les prestataires de services. Ajout de l'Ecole Supérieure des Métiers de l'Internet dans les établissements de formation. Ajout de quelques réseaux sociaux dédiés aux startups. Ajout des ARIST, ACCRE et du NACRE, de l'Agrément Recherche, et du label Entreprise Innovante des Pôles et des Obligations convertibles dans le glossaire. Nettoyage des liens URL périmés dans l'ensemble du document (grâce à une petite macro Word VBA de mon cru pour les détecter).

15eme édition **Septembre 2011** **243 pages**	Ajout d'un parcours pour le jeune entrepreneur qui découvre le guide, par Margaux Pelen du Mash Up. Encadré sur la définition d'une startup. Compléments au sujet des méthodes de recrutement. Encadré sur le cas du chercheur entrepreneur par Laurent Kott. Nouvelle partie concernant l'appel à des Junior Entreprises, par Kevin Smouts. Encadré sur les pays de l'offshore. Compléments sur les notions de segmentation de marché. Evolution de la partie sur la proposition de valeur ainsi que sur les différences entre feature, product et platform companies. Encadré sur les limites des études de marché par Anne Ricaud, de Market Solutions Consulting. Description complète des étapes du cycle de vente. Un traitement de la question de la viralité des services Internet. Compléments au sujet de l'approche des bloggeurs. Compléments et grand tableau de six pages sur l'anticipation et la gestion de crise. Compléments important sur l'international : sur l'internationalisation d'un produit (logiciel), sur l'établissement d'une filiale aux USA et notamment un cadre sur les visas pour s'y installer et un début d'explications sur l'export en Europe. Compléments sur la propriété intellectuelle, apportés par Anne Stutzmann du cabinet Oxeolya. Topo sur peut-on se passer des financements publics, des business angels et des VCs ? Chapitre sur les manières de se faire payer par ses clients. Et je suis d'ailleurs preneur de trucs et astuces. Une mise à jour sur les aspects technologiques de la startup et notamment au sujet du cloud computing. Compléments au sujet des liens entre les startups et les laboratoires de recherche. Encadré sur la pépinière de Neuilly sur Seine. Encadré sur les raisons de lever ou de ne pas lever des financements privés. Encadré sur les 10 commandements des business angels. Ajout de Seed4Soft, IT Angels et Blue Sky Capital dans les fonds créés par des entrepreneurs. Ajout d'un petit encadré sur l'indicateur de Chausson Finance. Ajout de l'EPCRE dans les aides de Pôle Emploi aux créateurs et repreneurs d'entreprises. Mises à jour sur le fonctionnement du Grand Emprunt. Ajout de Facebook dans le chapitre sur les relations entre grandes entreprises et startups. Ajout de 100000 entrepreneurs et EPA dans les associations de promotion de l'entrepreunariat. Ajout de Start in Paris dans la liste des événements dédiés aux startups. Ajout d'Audace dans les programmes de formation sur l'entrepreneuriat. Ajout de Business Process Partner, CapGefi, Cortex.inc, Deveum, Financière des Entrepreneurs, Ideas on stage, Lila Consulting, Oxelya Avocats, Pourquoi pas moi, Triana Venture Partners, Innovageek, InnovHunter, Bluenove, Hypios, ExpertNova, Presans et Startups Stages dans les prestataires de services. J'ai sinon pas mal revu le verbatim de cette dernière partie du Guide sur les services et conseils externes. Par soucis de cohérence, j'y ai déplacé la rubrique sur les leveurs de fonds qui était avant entre celle des business angels et des VCs. Ajout du site startupcompanylawyer dans les sites d'information, du blog de Steve Blank dans la liste des blogs, du Startup Genome Project dans les rapports divers, du « Guichet Entreprise » dans les Guides, de « Business model generation » dans la bibliographie. Ajout de Censeur, Community Manager, Pivot et Stagiaire dans le glossaire.



Guide des Startups Hightech en France

(cc) Olivier Ezratty