L’accompagnement des startups high-tech en France

Olivier Ezratty

Avril 2008

A propos de l'auteur

Olivier Ezratty

Conseil en Stratégies de l'Innovation

olivier@oezratty.net

http://www.oezratty.net

06 67 37 92 41

Olivier Ezratty conseille les entreprises des secteurs high-tech et des médias pour l'élaboration de leurs busines plan, stratégies marketing et produits. Il leur apporte une triple expertise : technologique, marketing et management ainsi que la connaissance des écosystèmes dans ces domaines. Il est Conseil Expert auprès d'INRIA Transfert ainsi que de Scientipôle Initiative, et professeur vacataire à l'Ecole Centrale Paris sur les stratégies d'innovation. Il s'intéresse de plus à l'impact de la convergence numérique dans la société et dans les métiers de la communication et du marketing. Olivier Ezratty est un conférencier régulier dans tous ces domaines aussi bien en intra qu'en interentreprises. Il a réalisé depuis 2006 des missions diverses et notamment pour L'Oréal, le Crédit Agricole, Pierre et Vacances, AstraZeneca, pour le groupe Skyrock ainsi que pour différentes sociétés d'investissement en capital risque. Il accompagne par ailleurs des startups dans leur développement, notamment le site de recommandations culturelles U-Lik, la société Zap-Meeting qui propose des solutions de gestion de présentation pour les entreprises ainsi que Voluntis, un éditeur de logiciels de suivi de traitement de maladies de longue durée, ainsi que Miyowa, spécialiste de la messagerie instantanée pour mobiles. Il est auteur de différents rapports, notamment de Visite du Consumer Electronics Show, ou sur l'accompagnement des jeunes startups en France.

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 celle de Windows NT en 1993. En juillet 1998, Olivier Ezratty prend en charge la Direction Marketing et Communication de Microsoft France et en mai 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, des éditeurs de logiciels et SSII, des responsables informatiques, des architectes logiciels, 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 dans l'accompagnement de l'innovation avec une orientation grand public.

Olivier Ezratty est Ingénieur de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, promotion 1985, Option Informatique Générale.

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**

Expression des besoins **6**
Composante humaine 6
Stratégie et modèle économique 8
Juridique 12
Financement 14
Modèle de prix 16
Stratégie vente, marketing et communication 16
Choix technologiques 21

Etat de l'art de l'accompagnement des startups **23**
Incubateurs 23
Investisseurs 25
Accompagnement et aides publiques 34
Grands groupes industriels 39
Associations 42
Evénements 44
Blogs 46
Médias 47

Le conseil d'accompagnement de startups **49**
Segmentation des conseils 49
Exemples de sociétés de conseil 50
Business model de l'accompagnement 52
Quelles startups et quand? 53
Facteurs clés de succès 53

Conclusion **54**

Personnes rencontrées **55**
Business angels 55
VCs 55
Leveurs de fonds 55
Entrepreneurs 55
Divers 56

Annexes **57**
L'avis d'un investisseur sur l'entrepreneuriat en France 57
Synthèse des types d'aide 58
Propositions pour dynamiser l'innovation en France 60
Sites Web et bibliographie 62

Introduction

La création de ce document a été motivée par le démarrage en 2005 de mon activité de conseil stratégique en innovation, un domaine encore peu structuré en France. Il est aussi le fruit d'un échange avec Dimitri Dagot, alors responsable de l'option Technologies de l'Information à l'Ecole Centrale Paris et le prolongement d'une conférence que j'assure pour ce cursus sur le thème des « Stratégies de l'Innovation ».

Depuis quelques années, l'Europe et la France ont pris conscience de l'importance d'avoir des startups innovantes pour créer de la croissance et des exportations. Cette prise de conscience a été exacerbée par la crise de la recherche depuis 2004 et par la volonté de la France de conquérir plus efficacement dans le secteur high-tech. Le rebond des investissements et du capital risque tout comme l'émergence du Web 2.0 et de toutes les opportunités liées à la convergence numérique galopante ont relancé la fibre entrepreneuriale en France. Le contexte politique et l'élection présidentielle de 2007 - tant à droite qu'à gauche - ont aussi contribué à valoriser cette « France qui gagne et qui prend des risques ».

Les startups font partie de ce paysage. Mais leurs dirigeants font état de nombreux facteurs de blocage du marché français : frilosité des investisseurs, des grands clients, faiblesse des accompagnements, diversité mais complexité des aides publiques. D'un autre côté, l'observation montre que trop de startups sont faibles dans les dimensions vente et marketing et qu'il est assez difficile de créer une startup pour des jeunes. Les investisseurs ont tendance à plus faire confiance aux dirigeants expérimentés. Les beaux succès récents en France en sont le résultat : Pierre Chappaz a créé Kelkoo après près de 18 ans d'expérience, dont celle de Directeur Marketing chez IBM. Nombre d'entrepreneurs visibles du moment sont des « serial entrepreneurs » bien connus (Marc Simoncini de Meetic, Jean-Baptiste Rudelle de Criteo, Gilles Babinet, etc).

Il y a trop peu de grands succès visibles de startups créées par des jeunes « dans leur garage ». Pourtant, les jeunes générations en veulent et sont prometteuses. Elles sentent mieux les évolutions de la demande sur ces marchés en pleine évolution à la fois technologique et sociologique. De leur côté, les investisseurs ne font pas habituellement appel à des conseils externes expérimentés qui pourraient accompagner les sociétés qu'ils financent, en particulier celles qui seraient fondées par de jeunes dirigeants. Résultat des courses : là où il y a du financement potentiel, les experts ne sont pas utilisés, et là où ils devraient absolument l'être, il n'y a pas beaucoup de financement.

Il existe cependant de nombreux moyens d'accompagnement des startups. Ils sont toutefois diffus et pas faciles à cerner. On trouve un grand nombre de structures d'accompagnement publiques ou privées. Elles ne sont pas toujours clairement positionnées les unes par rapport aux autres et sont souvent redondantes. Il est donc critique pour l'entrepreneur d'identifier dans ces différentes organisations quelques « têtes de réseau » qui vont permettre d'identifier les autres contacts utiles pour le développement de l'entreprise. Et éviter d'y perdre trop de temps pour récupérer des miettes de subventions et autres prêts à taux zéro. Le milieu de l'entrepreneuriat est un microcosme où les relations comptent beaucoup et où les réputations se font et se défont très rapidement!

Ce document se veut être une tentative de traitement de ces différents points et le point de convergence de ce que j'ai pu rencontrer comme situations et établir comme contacts. Nous allons tenter d'y répondre aux questions suivantes :

- Quels sont tout d'abord les principaux besoins d'accompagnement des startups ? Quelles sont les grandes questions à se poser lors de la création d'une société dans la high-tech ? Et au passage, fournir quelques réponses clés.
- Comment fonctionne l'aide aux startups en France ? Autant sur le fond que sur l'aspect financier. Quels sont les organismes et individus qui mettent le pied à l'étrier des dirigeants de ces entreprises ? Comment financer l'amorçage d'une startup ?

- Quel sont le rôle, l'impact et quelles sont les limites des diverses aides publiques et comment en tirer le meilleur parti?
- Quelles recommandations fournir aux jeunes dirigeants d'entreprises innovantes qui souhaitent se lancer dans l'aventure ?
- Quelle est la place pour un accompagnement stratégique plus structuré de ces startups et quel serait son business model ?

L'objectif principal de ces pages étant de créer une base documentaire qui sera utile pour les jeunes entrepreneurs souhaitant se lancer dans l'aventure et se faire correctement accompagner.

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,

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

Olivier Ezratty

Expression des besoins

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.

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 comme les commerciaux ne font pas toujours de bons marketeurs !

Pour commencer, voici un inventaire « à la Prévert » des disciplines, sujets et questions qui nécessitent un accompagnement pour les startups, et l'état de l'art correspondant. Cette liste est basée sur ma propre expérience avec près d'une soixantaine de startups rencontrées depuis 2005 et dont la liste partielle est fournie à la fin du document.

Pour chacun de ces sujets seront évoquées les grandes questions que se posent les entrepreneurs et les grands principes ainsi que les pistes de réflexion qui permettent d'y répondre. Le tri est un 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.

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.

Une autre question clé à traiter est de savoir échelonner dans le temps tous ces points. 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.

Composante humaine

C'est le premier critère de réussite d'une startup selon tous les entrepreneurs qui sont passés par là.

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 ». Le premier Graal de la startup, c'est souvent le financement de son démarrage. 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 des débutants. Cela devient rapidement une course contre la montre.

Une fois les bases de l'équipe constituée, plusieurs questions clés se posent donc:

- Recrutement

Comment créer une équipe cohérente, notamment avec une bonne complémentarité de profils (commerciaux, marketing, ingénieurs, financiers) au niveau des dirigeants? C'est souvent un point faible des équipes fondatrices. Elles sont trop fréquemment monoculture : deux jeunes d'école de commerce, trois ingénieurs. Et sinon, on rencontre souvent 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.

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 ? Quel usage intelligent peut-il être fait de stagiaires ou de projets menés par des étudiants de l'enseignement supérieur? Faut-il faire appel aux Junior Entreprises ?

Quel salaire et package global proposer pour les postes à pourvoir?

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

- Organisation : produits vs services, ventes vs marketing

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 ? Même question sur la vente et le marketing. Comment les associer ou les dissocier?

- Spécialisation ou non des rôles

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.

- Plans de compensation

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? 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 pour les contributeurs externes ? Et à quelle phase du financement prévoir ces attributions, sachant que la procédure est généralement coûteuse (4K€ à 7K€ selon les cabinets d'avocats) ?

- Industrialisation du fonctionnement avec la croissance

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

- 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 »[1], qui explique d'où viennent 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.

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

Mais 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.

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 ont de nombreuses utilités : 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. 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 où la force de conviction de l'entrepreneur est testée. 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 dirigeant 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.

Stratégie et modèle économique

Nombreux sont les créateurs qui buttent sur la création d'un bon business plan 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 ne fait pas un bon business model pour autant. Les grandes questions à se poser étant : qui va payer mon produit/service, sur quel volume, quelle est ma structure de coût et de marge correspondantes? Et… quel modèle utiliser[2] !

Les thèmes relatifs au business model qui nécessitent souvent un approfondissement et une accompagnement sont les suivants :

- Expression 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. Il faut également définir clairement qui paye quoi dans le cycle de vente. A quel prix ? Quel retour sur investissement ? Est-ce que l'offre correspond bien aux besoins

[2] 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 !

sociétaux et économiques du moment ? Est-ce que cette valeur est monétisée directement ou indirectement, par de la publicité[3] ?

- Segmentation et potentiel de marché

Dans pas mal de projets, j'ai pu constater que ces deux notions étaient très vagues. Tel projet Internet qui évoque le gigantesque marché de la publicité en ligne alors qu'il n'en cible qu'une niche dont le potentiel n'est pas évalué. Tel autre projet qui ne décrit pas précisément les segments clients visés, ou le profil type du client. Ce flou inquiète les investisseurs potentiels. Il faut donc jouer avec le paradoxe suivant : comment valoriser un marché précis, bien segmenté, tout en faisant miroiter 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. D'autres pensent qu'il est dangereux de se lancer dans un marché qui n'est pas encore établi.

En tout cas, on ne peut plus faire une bonne segmentation de ses marchés cibles. Et pas seulement pour ensuite dérouler son plan d'action marketing. Mais aussi, pour peaufiner son produit ou son service et s'assurer qu'il correspond bien aux clients visés.

- Structure de chiffre d'affaire et 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?

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.

Company or business	Years of existence	Revenue / Y (m€)	UU / Mo (million)	Business modèle	Yearly ARPU (Euro)
SalesForce	8	503	0,75	Payant	670
Boursorama	9	270	0,485	Payant	557
Mobile operators	11			Payant	432
Canal+	23	3630	8,6	Payant	422
Free	7	1148	2,62	Payant	420
Meetic	6	78	0,426	Payant	183
TF1	20	1856	22	Publicité	84
Microsoft	32	35714	940	Payant	38
Google Total	9	10764	700	Publicité	15,4
Google AdWords	9	6459	530	Publicité	12,2
Yahoo	12	2914	470	Publicité	6,2
ArtPrice	20	4,7	1,1	Payant	4,2
MaxiMiles	8	11,8	3	Affiliation	3,9
AuFeminin	8	37,8	10,9	Publicité	3,5
MySpace	4	714	250	Publicité	2,9
MSN	12	1429	528	Publicité	2,7
AlloCiné	8	12	5	Publicité	2,4
C-NET networks	13	271	121	Publicité	2,2
SkyPe	5	483	220	Mixte	2,2
SkyBlogs	7	25	12	Publicité	2,1
SeniorPlanet	11	2,4	1,5	Publicité	1,6

Le tableau montre la grande disparité des ARPU selon le modèle économique. On constate que les modèles Internet financés par la publicité sont compris entre 0 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. Plus la publicité sera contextuelle ou comportementale, plus le coût par contact sera élevé.

[3] 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/modules.php?name=News&file=article&sid=20&mode=&order=0&thold=0.

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.

- Quel mix dans la vente de produit et de services?

On trouve cette réflexion classique dans le monde du logiciel. Ainsi, un logiciel destiné aux entreprises est-il souvent incomplet et nécessite du spécifique 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.

Au point que le modèle rencontre rapidement des limites pour l'indus-trialisation 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.

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?

- Barrières à l'entrée

Grand classique des questions posées par les investisseurs potentiels aux startups : quelle est votre barrière à l'entrée ? 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 votre. 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. Ensuite, il y a la capacité à créer un écosystème autour de sa solution-plateforme.

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.

- 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

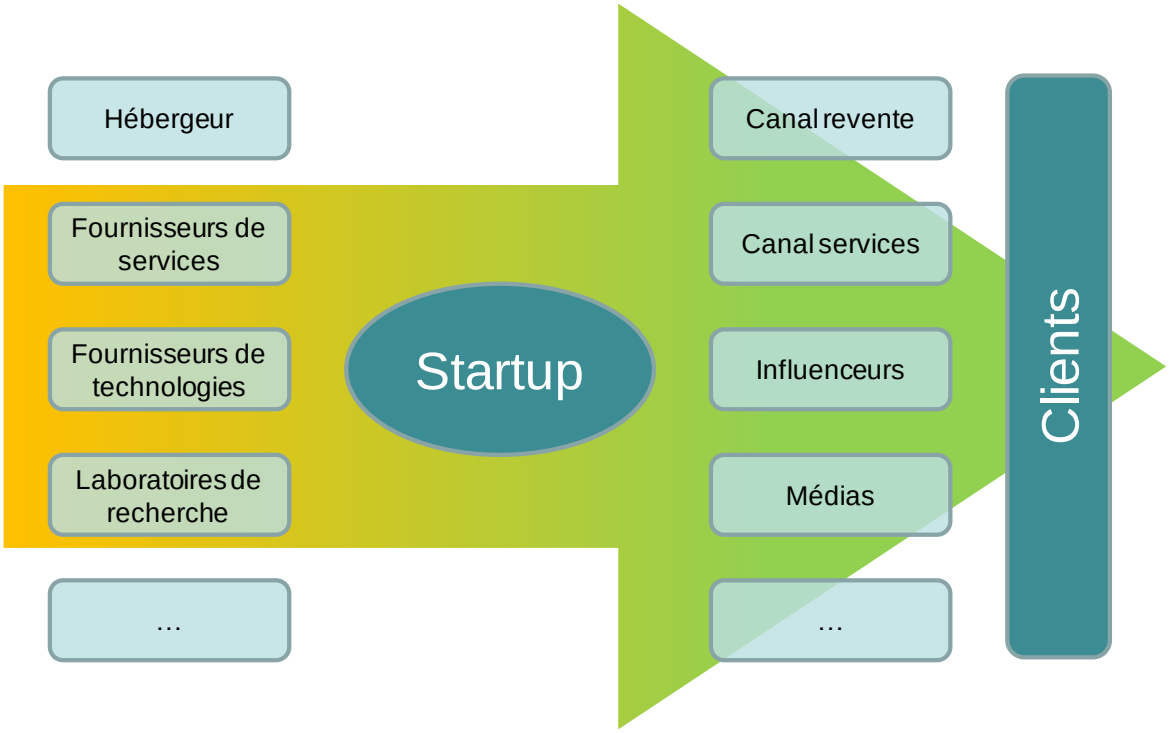
sont particulièrement recherchés par les investisseurs dans les business plans car ils conditionnent la rapidité de la croissance de la société.

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, 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.

- Construction d'écosystème et lien avec l'ouverture technologique de l'offre

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. Mais 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 ?

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).



- 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. 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.

Il est sinon difficile d'accéder à des listes de référence de startups[4]. 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.

- Exit strategy

Quelles sont les bonnes « *exit strategy* » ? Est-ce qu'elles se préparent en amont et comment ?

Comment se vendre aux grands groupes[5] ? Comment appréhender la stratégie des grands acteurs susceptibles de racheter des startups comme Cisco, Google, Microsoft, Oracle ou IBM ?

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. Comment gérer une introduction en bourse ?

Faut-il privilégier une exit strategy au détriment du business model ? Sur Internet, c'est une tentation : on se dit qu'en créant la « killer feature », on sera racheté par Google ou Microsoft. Et on créé un produit et une base d'utilisateurs sans se presser à les monétiser. On sait que cette stratégie est très risquée et fonctionne rarement. Tout simplement parce que les chances d'être racheté étant maigres, il faut prévoir le cas alternatif, et donc, générer rapidement du chiffre d'affaire et de la marge!

- Anticipation des crises

Se pose par ailleurs la question de l'anticipation des crises et leur gestion lorsqu'elles surviennent. Une startup va inévitablement traverser plusieurs crises qui peuvent être anticipées: le manque de cash et les cycles interminables de roadshows devant les VC, les cycles de vente qui se rallongent, le produit qui ne sort pas à temps, la création de filiale à l'étranger qui ne se passe pas comme prévu, les distributeurs qui vous lâchent, les conflits entre fondateurs, etc. Il faut donc bien s'y préparer[6].

Juridique

Dès la création de l'entreprise, le dirigeant est confronté à de nombreux aspects juridiques, que ce soit pour constituer la société, 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 ? Etc. 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.

---

[4] Je n'ai pas encore découvert de répertoire ou guide des startups technologiques en France. Des listes partielles sont disponibles autour des grands événements comme TechTour, Demo ou Capital IT. On en trouve ensuite sur les sites Web des incubateurs et des sociétés de capital risque. Cela fait des dizaines de listes à compulser.

[5] 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.

[6] Michel Safars, le COO d'INRIA Transfert, anime un cours électif sur ce sujet au MBA d'HEC. J'y interviens pour faire part de mon expérience dans le contexte de mes 15 années passées chez Microsoft.

L'APCE propose un site sur le sujet[7]. Certaines startups rémunèrent leur avocat en parts dans la société.

- Stratégie de propriété intellectuelle

Protéger sa propriété intellectuelle est un véritable casse-tête pour une startup. Cela concerne les marques (société, produits), les brevets, les dessins et modèles (qui protègent le design en Europe et en France, et sont intégrés dans les brevets aux USA), le secret (facile à appliquer dans le cas de services Internet), et – à ne pas oublier – les noms de domaine Internet.

Les logiciels sont un peu plus difficiles à protéger en Europe qu'aux USA, et 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[8]. Les solutions Web et « Software as a service » sont plus faciles à protéger. 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.

Quand aux idées qui relèvent de l'intégration ou de principes technologiques simples, ce n'est pas plus évident. Tout comme la protection de services Internet.

Par ailleurs, il faut créer les marques de l'entreprise et de ses produits sans risquer d'enfreindre celles d'autres entreprises. Dans ces domaines, l'INPI est d'un grand secours, mais il est insuffisant.

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.

Il faut aussi se poser la question du 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 !

- 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)?

- 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[9]. 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.

---

[7] Voir http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=116&tpl_id=106&type_page=I&type_projet=1&param=0.

[8] 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.

[9] En octobre 2007, la procédure était documentée sur http://www.cnil.fr/index.php?id=1245.

Financement

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.

- Financement de la croissance

Comment financer les différentes étapes de croissance de la startup ? Elle 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 business angels, des VCs. Ils testent leurs idées. Et se font éventuellement aider de leveurs de fonds[10]. La question qui se pose est de savoir rechercher 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 rares en France et difficiles à débusquer. Nous reparlerons plus en détail de cet aspect.

- Structure du capital, parts des fondateurs et leur évolution

	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%

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. 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* [11]).

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

- Réaliser son pitch auprès des capitaux risqueurs.

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

---

[10] Quelques leveurs connus en France : Aélios Finance, Chausson Finances, LD&A, Clipperton, MGT, Multeam, GO4Ventures et Tykya.

[11] 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.

- 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 bio-techs, 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 une marge nette 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 !

Comment donc s'y prendre pour faire tout cela correctement ?

- 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.

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 ?

Combien de transparents ?

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

Le modèle classique est en sept à huit slides : solution, marché, concurrence, technologie, modèle économique, stratégie vente et marketing, équipe, compte d'exploitation et cash flow.

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.

- Formation de base à la finance

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 fonds de roulement, les conditions de l'affacturage et autres structures de frais généraux. Evidemment, il faut aussi découvrir patiemment les joies des process pour arriver à se faire payer par les grands clients !

- Prévision de compte d'exploitation

Le besoin est relativement simple et l'aide d'investisseurs chevronnés fait normalement l'affaire. Il s'agit de savoir comment structurer son compte d'exploitation pendant les deux à trois premières années de vie de l'entreprise. 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 ? 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. Le coût de développement d'un logiciel sera au minimum du double de ce qui est prévu, tout comme les coûts marketing et vente. Présenter une marge irréaliste (genre >50%) va rapidement attirer l'attention. Il vaut mieux être raisonnable de ce point de vue là et cibler une marge pas trop décalée par rapport au métier dans lequel on est, sauf botte miracle bien documentée (genre : une astuce pour créer beaucoup de valeur avec très peu de coûts) !

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 vraiment de littérature sur le sujet et donc l'expertise repose uniquement sur les praticiens du secteur.

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

- 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 ?

Stratégie vente, marketing et communication

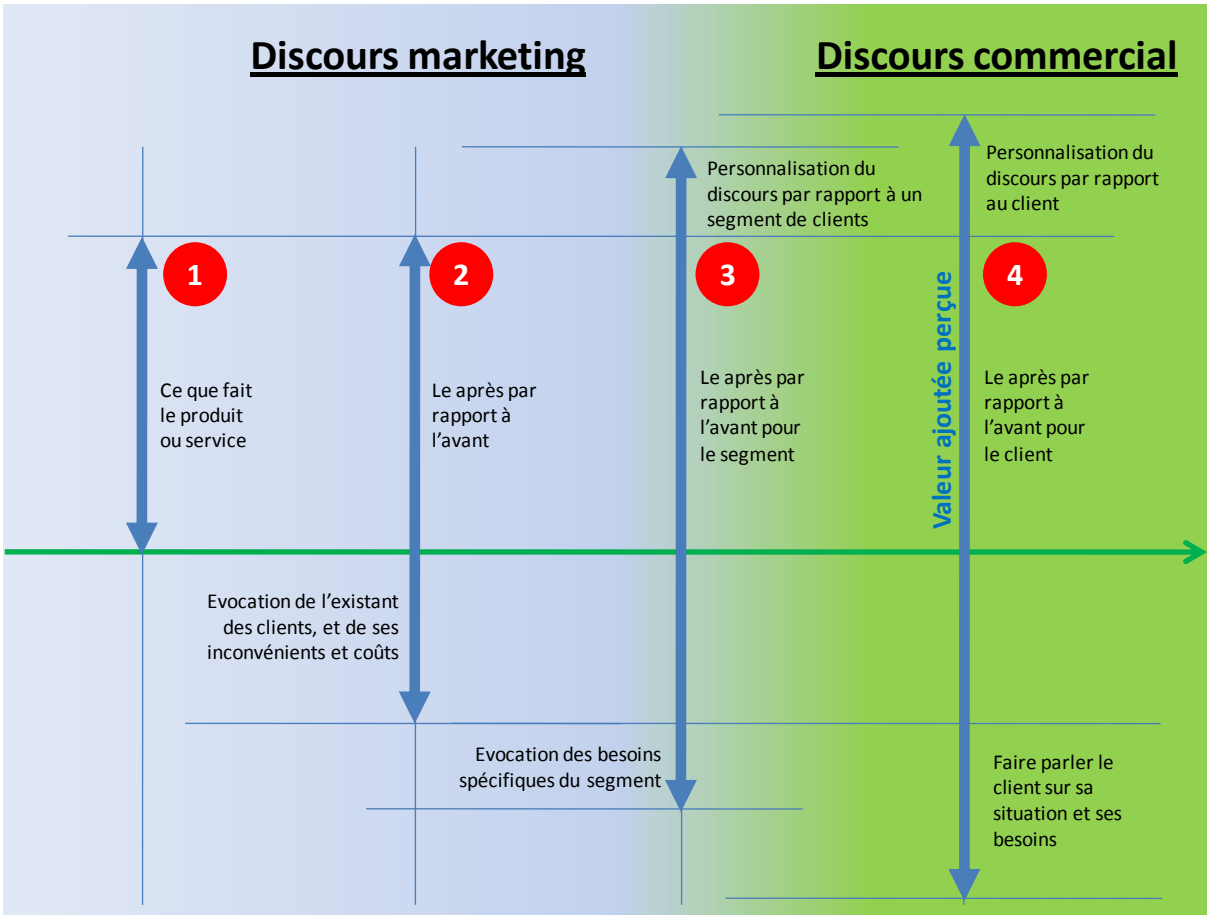
Avec le financement, la vente et le marketing sont le carburateur de la croissance. Il est critique de bien les organiser pour générer rapidement des ventes, si possible en créant des références clients qui vont servir à la fois à payer les salaires et à alimenter le marketing.

- Discours et technique de vente

Avant même toute stratégie de vente et de marketing, il faudra peaufiner son discours, son « pitch de vente ». Le tester, le retester et sans cesse l'améliorer. Bien entendu, il faut une ou plusieurs présentations de type Powerpoint. Tout comme une brochure.

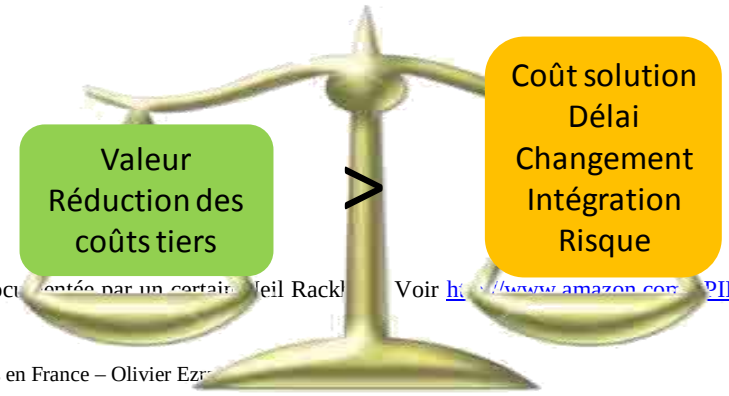
Il y a plusieurs manières de structurer son discours de vente. En approche client directe, certaines méthodes consistent à mettre en évidence un manque ou des difficultés existantes, des pertes de chiffre d'affaire ou des surcoûts dans l'entreprise cliente. On remue un peu le couteau dans la plaie

en faisant parler le client de ces aléas[12]. Et ensuite, on plante le décor avec son offre. Et celle-ci devra 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, dans 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



[12] Cette technique s'appelle « Spin Selling » et a été docu ontée par un certain Neil Rackl Voir h://www.amazon.com PIN-Selling-Neil-Rackham/dp/0070511136.

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 : 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 !

- 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, si elles n'existaient, n'impacteraient que les relations avec les grands comptes du secteur public, pas du privé !

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[13], une société française pour propose une réassurance « pérennité » aux éditeurs de logiciels pour leurs relations avec leurs grands clients.

En tout cas, le premier grand compte client devra 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.

- Dimensionnement du cycle de vente

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. L'évolution de ce taux dans le temps sera une bonne indication de la maturation de l'expérience de la société.

[13] 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.

- Ventes directes ou indirectes

Question classique, en particulier pour la vente de logiciels en entreprise. La tentation est souvent de commencer par de la vente directe et à remettre la vente indirecte à plus tard. 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 !

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 ?

- Réseau de distribution

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 ?

- 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 ?

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.

On peut s'établir aux USA de plusieurs manières dans un engagement croissant: via un réseau de revendeurs ou partenaires, avec une filiale, en y installant son siège, l'activité française devenant une filiale, et en déménageant toute la société là-bas.

Quelques conseils pratiques :

- Avoir une filiale établie aux USA permet d'inspirer confiance aux clients, notamment en b-to-b, et à fortiori pour les grands comptes.
- Recruter des équipes locales et que seul le manager pourra provenir de la maison mère française.
- Etablir son siège fiscal et juridique au Delaware plutôt qu'au Nevada. Cela procure différents avantages : décisions concentrées car l'Etat est petit, 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 (source : François Laugier, avocat chez RMKB dans la Silicon Valley).
- Installer ses bureaux dans la Silicon Valley. Si possible, pas trop loin de Palo Alto et de l'aéroport international de San Francisco.
- Commencer par sous-louer des locaux à d'autres startups. C'est ainsi que NetVibes était installé avec cinq personnes en 2007.
- Apprendre les bonnes manières du business aux USA et dans la Silicon Valley : payer à temps (15 jours) ses fournisseurs, respecter ses contrats, admettre ses erreurs.
- 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. 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.
- Faire appel à un bon avocat.

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 ?

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 » ? 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. En btoc, 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.

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)

- Communication et buzz marketing

Comment construire un plan marketing qui créé notoriété et génération de demande à bon compte ? Comment provoquer efficacement du buzz marketing ? 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 suffisent ? Comment fonctionne le marketing viral ? Comment bien référencer son site Web sur les moteurs de recherche [14] ? Comment bien gérer ses relations presse ? Comment sélectionner ses agences de marketing et de communication?

- Partenariat avec 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 ?

- 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?

[14] Voir ce site qui décrit quelques astuces pour un référencement efficace et gratuit de son site Web sur les moteurs de recherche: http://www.brakstar.com/referencement/preparation-au-referencement.htm.

Choix technologiques

Je l'ai placé en dernier mais 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.

- Choix de plate-forme

De nombreuses startups se lancent billes 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.

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.

On peut aussi coupler ou découpler les choix côté poste de travail (Windows, Linux, Macintosh) et côté serveur (Linux, 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, qui ne dépendent pas de la plate-forme Windows. Mais il ne faut pas exclure pour autant les technologies Microsoft (que j'ai eu à défendre pendant mon passage chez Microsoft France). Les outils .NET et Visual Studio présentent un intérêt certain en termes de productivité pour le développement et d'interopérabilité. Si le logiciel développé est « lourd », .NET est un choix très compétitif.

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 logicielle 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 impliquées que sur le nombre de serveurs gérés.

Quelque 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.

- Industrialisation du développement logiciel (builds, sécurité, gestion de versions, roadmap).

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 joint à cette partie les différents éléments à prendre en compte dans son organisation technique. Ces points peuvent être audité 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.

- Hébergement

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…

- 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.

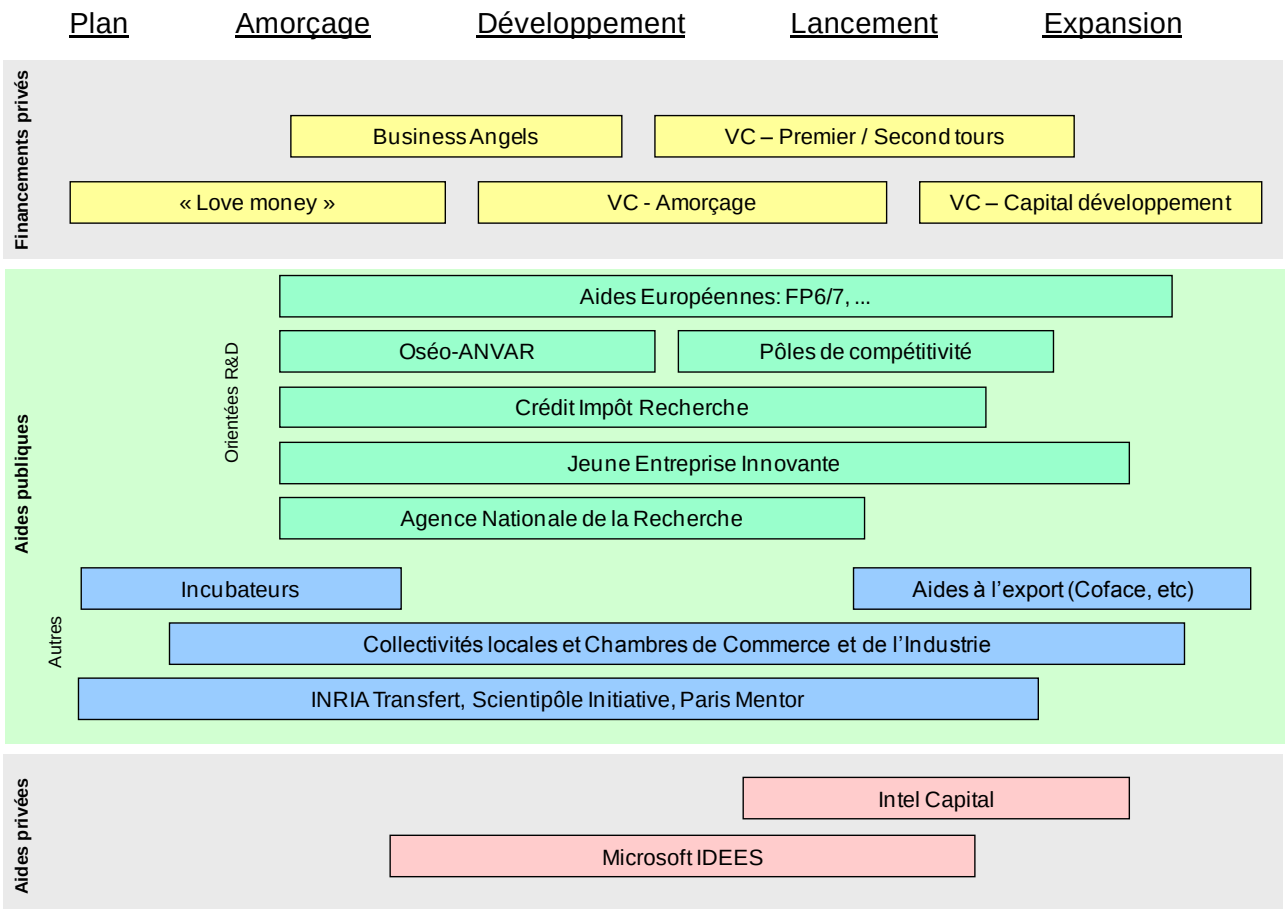
Etat de l'art de l'accompagnement des startups

Nous allons dans ce qui suit faire un tour des différentes structures d'accompagnement et de financement des startups en France. Ce tour sera agrémenté d'exemples et d'une vue critique des dispositifs en place.

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.

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'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. 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.



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. Les entrepreneurs sont accompagnés dans la réalisation de leur business plan et des phases initiales de la création de l'entreprise. 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[15] 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 de la région parisienne liée à des grands laboratoires de recherche (Paris VI, ENS et les écoles du groupe Paritech). Ces incubateurs sont financés par l'Etat, par des collectivités locales : région, département ou ville, voire par la Commission Européenne.

- 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 :
    - HEC Incubateur, créé en 2007 et qui complète l'existant avec HEC Challenge+[16] qui propose, à l'instar de la filière HEC Entrepreneurs, un parcours d'enseignement pour la création d'entreprise.
    - De son côté, l' « Incubateur ESSEC Ventures » fournit un accompagnement logistique et personnalisé relativement classique.
    - Télécom Paris Entrepreneurs de l'Ecole Supérieure des Télécommunications [17] qui accompagne élèves et anciens élèves de l'école.
    - INT Entreprenariat[18] de l'Institut National des Télécommunications de l'un des établissements français à regrouper une école d'ingénieur et une « business school » sur le même campus. Cet incubateur fait appel à des « Experts Associés » indépendants qui sont d'anciens dirigeants d'entreprise par ailleurs souvent professeurs à l'INT.

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), Flocoon (outillage d'ergonomie pour sites Internet), et Anevia (solutions de streaming vidéo). Une dizaine d'entreprises sont passées par l'incubateur depuis sa création et ont permis la création de 150 emplois, 115m€de chiffre d'affaire et 15m€ de levée de fonds. C'est bien, mais il serait bon qu'un plus grand nombre d'élèves ait la vocation d'entrepreneurs !

---

[15] Voir leur liste sur http://www.recherche.gouv.fr/technologie/mesur/incub/listeincub02_06.rtf. Par exemple: http://www.agoranov.com. Voir aussi le réseau des incubateurs et structures d'accompagnement publiques sur http://www.retis-innovation.fr/consult.php3?id=1. Il y en a environ 90 d'identifiés.

[16] Voir http://www.hec.fr/hec/fr/start-up/c_presentation.html.

[17] Voir http://www.enst.fr/creation-entreprise/incubateur/. L'incubateur accompagne ainsi la société SoftFluent, société de conseil et d'édition de logiciels de développement créée par Daniel Cohen-Zardi, X-Télécom et ancien manager de Microsoft France lancé dans l'entrepreneuriat en mars 2005.

[18] Voir http://www.int-evry.fr/entrepreneuriat/incubateur/incub_eq.php.

- L'Incubateur de Centrale Paris fait partie d'un dispositif complet avec la filière d'enseignement Centrale Entrepreneurs[19] 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 son incubateur tout juste créé (Start-X[20]). On compte aussi des incubateurs à l'Ecole des Mines, à l'ENSAM et à Supelec.
- Les grandes écoles en province comme l'INSA qui sont généralement associées aux structures d'incubation régionales.

- Des incubateurs **internes** aux grandes entreprises. Les entreprises peuvent ainsi accompagner de façon structurée les projets innovants 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).

Investisseurs

Il existe plusieurs façons de trouver du financement pour son entreprise. Nous allons couvrir ici les principales formes adaptées aux jeunes entreprises high-tech : la « love money », les business angels et les VCs tout en évoquant l'apport des leveurs de fonds. Cette liste n'est pas exhaustive puisqu'il faudrait y intégrer les banques, ainsi que les organisations du secteur public, couvertes dans un autre chapitre.

Prêts bancaires

Les prêts bancaires classiques restent une bonne source de financement pour démarrer un projet. Mais les banques sont aussi frileuses que les autres dont nous parlerons après. Mais lorsque l'on a une bonne expérience avec dix ans ou plus de carrière et quelques employeurs stables derrières soi, on a forcement 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. 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[21].

Les prêts bancaires peuvent être garantis en partie par le programme Oséo Garantie[22] qui couvre jusqu'à 80% des risques de la banque. Lorsque cette activité était assurée par la Sofaris, depuis intégrée à Oséo, on parlait ainsi de « projet sofarisable ». Un projet sofarisable était un projet pour lequel une banque ne voulait pas prendre tous les risques. Ce qui est toujours fréquemment le cas !

Love money

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 aus-

---

[19] Voir http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/FCE/incubateur et http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/FCE.

[20] Voir http://start-x.org/.

[21] Je me suis ici inspiré du témoignage de Jean-Eudes Queffelec, un ancien de Microsoft France et Microsoft Corp qui a créé 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.

[22] Voir http://www.oseo.fr/votre_projet/creation/aides_et_financements/financements_bancaires/garantie_financement_creation.

si 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.

Business Angels

Ils sont regroupés en France dans l'association France Angels[23] 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* ».

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 3000, 50000 et 500000). La fiscalité locale – notamment l'ISF - ne les encourage pas beaucoup à investir en France et à y conserver leurs avoirs, d'où beaucoup d'exilés en Belgique, au Luxembourg en Suisse ou ailleurs[24]. C'est d'ailleurs un bon exemple d'incohérence entre l'apparente justice sociale de l'ISF et son inefficacité économique notamment préjudiciable à la création d'entreprises innovantes par des jeunes !

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. Mais il ne sera pas toujours facile de connaître le montant de ses avoirs, donc le ratio en question.

Les business angels rentrent généralement au conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise financée et à ce titre jouent un rôle de conseil, mais aussi de censeur.

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, et enfin, d'anciens cadres supérieurs de grandes entreprises bénéficiaires de généreux plans de stock options. Ils investissent dans toutes sortes

Réduction d'ISF pour les business angels

Un dispositif du « paquet fiscal » voté le 13 juillet 2007 par l'Assemblée Nationale nouvellement élue en juin 2007 va permettre de réduire de son ISF 75% des investissements dans les PME innovantes et dans la recherche, jusqu'à 50000€. Cela intègre la possibilité de passer par des intermédiaires comme les FCPR (Fonds communs de placement à risque), FCPI (Fonds communs de placement dans l'innovation) ou FIP (Fonds d'investissement de proximité) dont l'objet serait exclusivement d'investir "dans des entreprises qui comptent entre 100.000 et 4 millions d'euros de capitaux propres au moment du versement ».

Par contre, les investissements du redevable de l'ISF dans sa propre société ou celle d'un membre du foyer fiscal ne sont pas pris en compte.

Ce dispositif va probablement relancer quelque peu l'activité des Business Angels. En effet, ce dispositif revient à diviser par quatre le montant d'un investissement donné dans une startup ou un fond. La chasse aux imposables à l'ISF est donc ouverte pour les entrepreneurs en herbe.

Loic Le Meur est l'un des inspirateurs de cette mesure qu'il avait promue auprès de Nicolas Sarkozy ou de son entourage pendant la campagne présidentielle de 2007.

Il sera intéressant d'auditer cette mesure après une ou deux années d'existence.

[23] 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

[24] 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.

d'entreprises, et pas seulement dans la high-tech.

Le choix d'un ou de plusieurs business angel 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.

Ces investisseurs se rémunèrent en cas de « sortie » de l'entreprise : vente ou entrée en bourse.

On trouve diverses associations de Business Angels fédérées en général par France Angels :

- Des structures organisées sur base essentiellement géographiques telles que Paris Business Angels, une structure associée à la Mairie de Paris qui encourage les investissements dans la région parisienne.
- Quelques groupements de business angels autour d'écoles d'ingénieurs 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.
- Parfois, les business angels mutualisent leurs moyens au point de créer des structures qui s'apparentent à des fonds d'investissement type VC. C'est le cas de Start-Me-Up[25].

Les associations de business angels constituent un bon point d'entrée pour les entrepreneurs à la recherche de financements. Les business angels seront lièrement attentifs aux conditions de l'entrée dans le capital, notamment aux clauses qui les protègeront lors des mentations de capital procédées notamment à l'occasion de l'entrée de VCs.

Processus de sélection de dossier 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 m'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 comités de sélection 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 existe des formes originales de rencontres avec des business angels comme le FundCamp France 2008. 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 prévue le 17 mars 2008. 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 2008.

Venture Capital / Capital Risque

Les entreprises de capital risque ou capital investissement constituent la principale source de financement des entreprises innovantes non cotées en France. Leur qualité est cependant très variable, notamment au niveau de leur accompagnement des dirigeants. Ils couvrent différentes phases du financement de l'entreprise : l'amorçage (seed), l'expansion, le développement voire le redressement ou la reprise. Elles sont regroupées en France au sein de l'Association Française des Investisseurs

[25] 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.

en Capital (AFIC[26]) qui inventoriait 225 investisseurs en avril 2006.

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 Initial Public Offering). Ces fonds prennent diverses formes comme les FCPR (Fonds communs de placement à risque) et les FCPI (Fonds communs de placement dans l'innovation[27]). Ces fonds se distinguent entre autres par leur statut fiscal[28], 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). Les grands VCs comme Axa Private Equity ou AGF Private Equity gèrent plusieurs fonds, souvent un FCPR et plusieurs FCPI[29].

Les startups éligibles à ces fonds doivent être labellisées « Jeunes Entreprises Innovantes » par Oséo ou bien dédier au moins un tiers de leur chiffre d'affaire à la R&D.

La relation des entrepreneurs avec les VCs passe par plusieurs étapes :

- Le lancement de la **levée de fonds** qui consiste en la récupération de fonds de sociétés de capital risque. Plusieurs VCs peuvent être impliqués dans ce que l'on appelle un

Présenter ses perspectives financières

Chez de nombreux investisseurs, la question la plus importante d'un dossier de startup est située au tour 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 fantaisistes. 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 entre le cash généré à la sortie de l'investissement par rapport à l'investissement initial.

---

[26] 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 husiness plan téléchargeable à partir de http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_espaceentrepreneurs_preparerunplandedeveloppement.htm.

[27] 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.

[28] Les FCPI donnent droit à une exonération de 25% de l'investissement dans l'impôt sur le revenu à payer pour les souscripteurs. 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.

[29] En France, il y avait, à mi 2007, 29 sociétés de gestion comptant 163 FCPI.

« 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 plus rarement dans le ment de projets de R&D.

- Le **pitch** du projet aux partners/associés[30]. Il s'agit pour l'entrepreneur à la recherche de capital de liser une présentation de son entreprise. Elle doit couvrir la vision, le marché, l'offre, l'équation nancière et le besoin en capital. Certains entrepreneurs passent ainsi le plus clair de leur temps à « pitcher des VCs » pendant les deux premières nées de leur entreprise. Et les VCs vient 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.

Un afflux de capitaux pour l'innovation ?

La loi TEPA (paquet fiscal de juillet 2007, et inscrit dans la loi de finance 2008) pourrait avoir un sérieux impact sur l'innovation en France. En effet, la déduction de l'ISF d'une partie des investissements dans les PME innovante comprend les investissements dans les fonds de type FCPI et FCPR qui sont couramment utilisés par les VCs dans leurs propres levées de fonds.

La conséquence devrait être un afflux de capitaux d'origine française chez les VC locaux. Et ce, dès 2008.

On n'en mesurera les effets qu'avec la durée. Est-ce que cela fluidifiera la création de startups ? Et autant l'amorçage que le financement de leur développement ? Seule une analyse quantitative le permettra, et pas avant la fin 2008.

L'afflux potentiel de capitaux n'enlèvera pas une épine du pied connue des VCs : comment accéder aux bons dossiers ? Le « sourcing » de dossiers est une préoccupation courante. Qui explique pourquoi les VCs participent à de nombreux événements, aux réseaux sociaux, essayent parfois de détecter des innovations dans la recherche, et fond un peu de veille technologique. Les canaux et réseaux informels jouent également un rôle important dans ce sourcing.

- 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.
- 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[31]. 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.

---

[30] Voir http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=60 sur l'organisation du premier meeting avec un VC et de la suite.

[31] 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.

- 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 et fiscaux. C'est dans cette phase là que les VCs peuvent faire appel à des experts indépendants dans chacun de ces domaines. 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 !
- Plus la **valorisation** « pre-money » est élevée, moins grande sera la dilution. Mais le VC cherchera à minimiser cette valorisation, qui peut être calculée de plein de façons différentes (capital, chiffre d'affaire prévisionnel, marge prévisionnelle, propriété intellectuelle, nombre d'utilisateurs pour un site Web, etc). Il peut y avoir plusieurs tours de financement, le premier étant appelé aux US un « A-series », le second tour un « B-series ». 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.
- Suite à la « term sheet » est rédigé un **pacte d'actionnaires**[32] 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.
- 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 fond important (entre 100m€ et 300m€) investira plus par société qu'un petit fond (entre 20 et 50m€ le fond).
- 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.
- 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 fond 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, 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.

[32] 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.

Ces investisseurs gèrent généralement des fonds d'investissements pour le compte de tiers financiers et se rémunèrent de deux façons :

- En cas de « sortie » de l'entreprise : vente ou entrée en bourse et ils récupèrent leur mise initiale avec un éventuel multiple (si possible supérieur à un).
- Avec un pourcentage de rémunération prélevé sur les fonds gérés, aux alentours de 1,5%, qui n'a rien à voir avec la performance du fond et des entreprises investies.

Sachant que la rémunération n'est pas la même chez les VCs selon que l'on a affaire à un Partner ou à un simple Associé.

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 à 5 ans maximum (durée qui correspond à 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).

Les VCs filtrent beaucoup de dossiers pour en sélectionner très peu. Les fonds gèrent environ 20 à 30 sociétés. Les principaux VCs mettent entre 1m€ et 5m€ par société[33]. 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. S'ensuit un phénomène de suivisme. Tel entrepreneur entendra souvent un fond dire « j'y vais si untel y va ». Les grand fonds chercheront au contraire à être seul sur les pépites qu'ils auront décidé d'investir.

Les projets nécessitant des montants inférieurs à 1m€ doivent se tourner vers des petits fonds ou vers d'autres sources de financement comme les business angels, surtout dans les phases d'amorçage.

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 fond et l'exigence de « sortie » de l'investisseur.

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 généralement pas les faire 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.

[33] Voir à ce sujet le blog de Pascal Mercier d'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 ? »).

- Des managers opérationnels pour les entreprises nancées, 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.

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 :

- Les VCs investissent peu en phase d'amorçage, surtout comparativement aux USA. iSource se positionne sur ce créneau, notamment du fait de son affiliation historique avec l'INRIA, mais ses tickets descendent rarement en dessous du million d'Euros donc on ne peut pas dire qu'ils font véritablement de l'amorçage. Scientipôle Capital, créé récemment, se positionne également sur ce créneau et finance les projets 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 fort 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 « infernaux », 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 (prêts bancaires, 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 comme Oséo-ANVAR, 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.

- 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 de fonds et de banques, 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 restent tout de même de forts facteurs de motivation pour les VCs.

- Sur les 200 et quelques VC français on trouve à la fois des équipes très compétentes et expérimentées, et des « amateurs » 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.

- 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.

Les ASSEDIC, première source d'amorçage en France

C'est un phénomène bien connu en France : les ASSEDIC financent une grande part de l'amorçage des startups en France. Cela concerne les anciens salariés, souvent cadres, qui quittent leur entreprise et en sont licenciés – soit pas licenciement économique, soit par licenciement « à l'amiable ». Les indemnités chômages qu'ils touchent ensuite pendant un an leur permettent de créer une entreprise sans générer de masse salariale.

Cumulées aux exonérations de charges sociales et au crédit impôt recherche, les ASSEDIC permettent de réduire les charges d'une startup au minimum sa première année d'existence. Très souvent, cette année est surtout mise à profit pour créer l'entreprise et initialiser le développement des produits.

Il est très rare qu'au bout d'une année l'entreprise créée génère des revenus. Donc la phase d'amorçage « ASSEDIC » sert également à rechercher des fonds d'amorçage, qu'ils soient publics (Oséo, etc) ou privés (Business Angels, VCs).

Signalons toutefois que ce mécanisme des ASSEDIC n'est pas à la portée des jeunes issus de l'enseignement (supérieur ou non) qui souhaitent créer leur entreprise.

C'est par exemple le cas de la mobilité, comme ce fut le cas de l'Internet en 1999-2000 et pourrait l'être pour le Web 2.0 depuis 2005. 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 catégorie de l'offre. Mais certains VCs sont aussi à l'affut de nouvelles tendances.

- 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 gère maintenant son propre fond d'amorçage[34].
- Peu de VCs sont prêts à financer des start-up créées par des jeunes. Ils 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.
- 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'un poste de suivi des VCs et des start-ups chez Microsoft France. Il existe un besoin de plus de contacts pour le positionnement et apport d'idées d'exit strategy adaptées aux besoins des grands groupes. Les exit strategy vis-à-vis de groupes américains sont à double tranchant : ce sont des exit, 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.

Leveurs de fonds[35]

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. Ils apportent surtout la connaissance du monde du financement, de ses chausses trappes.

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.

Ils font gagner beaucoup de temps aux startups. Notamment, en collectant 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.

---

[34] Voir son blog ici : http://blog.softtechvc.com/.

[35] 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.

Enfin, ils peuvent accompagner l'entreprise dans les différentes étapes de la croissance qui traversera plusieurs levées de fonds.

Les leveurs se rémunèrent sur un pourcentage des fonds levés, entre 1% et 7% selon le montant de la levée. Les plus connus sur la place de Paris sont Chausson Finance et Aélios Finances.

Accompagnement et aides publiques [36]

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 l'Oséo-ANVAR.

Les aides publiques comprennent en particulier des prêts à taux zéro[37], des incitations fiscales et à l'emploi diverses et une mutualisation de moyens logistiques apportée le plus souvent par les collectivités locales.

En voici un inventaire probablement non exhaustif sachant qu'il évolue au gré des lois et des dispositions fiscales:

Aides au financement de la recherche

Ces aides constituent les principales sources de financement ou des incitations à l'investissement en recherche et développement. Il en existe au niveau européen, au niveau national et parfois au niveau régional. Ces aides se présentent sous la forme de subventions, de prêts à taux zéro ou de mesures d'incitations fiscales.

- Les aides européennes notamment dans les programmes FP6/FP7, qui 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. L'ensemble des aides européennes a été inventorié par Microsoft France dans son site destiné aux entrepreneurs[38].
- L'Oséo (ex ANVAR) finance l'innovation avec des prêts à taux zéro, de quelques dizaines à quelques centaines de K€, qui permettent de quasiment doubler les fonds propres des startups ainsi financées. Cela commence avec le PCE (Prêt à la création d'entreprise) qui va de 2K€ à 7K€. Cela continue avec des prêts plus importants obtenus sur dossier. Ils sont en moyenne de 100K€. L'agence distribuait environ 100m€ sur un millier de projets par an en 2006. L'aide aux projets innovants d'entreprises de plus de trois ans peut aller jusqu'à 600 K€[39]. Le processus peut être lourd – avec beaucoup de paperasserie à documenter[40] - mais pas mal de startups y font appel en phase d'amorçage. En mai 2006, les budgets de l'Oséo ont été quasiment doublés, leur permettant d'augmenter le montant des prêts et subventions[41]. L'Oséo délivre par ailleurs le label Jeune Entreprise Innovante, qui permet d'obtenir différentes sources de financement, notamment au travers de fonds d'investissements FCPI ou FCPR. Le label JEI génère des exonéra-

---

[36] Le site de l'Oséo permet d'accéder à un inventaire des systèmes d'aides publiques : http://semaphore.cci.fr/oseo/question.phtml?oseo_SESSIONID=c98ba7338d073be5861db582d583ef29.

[37] 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.

[38] Voir le site « Cap Subventions Européennes » sur http://www.microsoft.com/france/entrepreneur/subventions/home.aspx.

[39] Voir cette brochure : http://www.oseo.fr/content/download/6486/156361/file/OSEO%20A5-creation.pdf.

[40] L'Oséo-Anvar fait appel à des conseils externes pour la qualification des dossiers, mais ce travail est faiblement rémunéré.

[41] Voir « Oséo double ses aides aux entreprises, profitez-en » paru le 24 mai 2006 sur http://www.lentreprise.com/actu/13781.1.html.

tions de charges sociales pour les effectifs de R&D, un abattement de charges sociales patronales pour les autres effectifs, une exonération de l'impôt sur les sociétés et de la taxe professionnelle. Pour obtenir ce label, il faut pouvoir démontrer qu'au moins 15% des effectifs sont dédiés à des travaux de recherche et développement.

- Le Concours du Ministère de la Recherche[42], qui existe depuis 1999 et prime chaque année des PME innovantes. En 2007, 394 projets avaient été sélectionnés sur un panel de 1153 candidats (dont 158 par un jury national et le reste par des jurys régionaux). 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 et par l'Oséo (qui dépend statutairement du Ministère de l'Industrie, à Bercy).
- L'Agence Nationale de la Recherche : agence de financement de projets de recherche sélectionnés sur appels à projet. Elle disposait de 800m€ sur 2006. 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[43] 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 : offre une autre forme d'incitation fiscale 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. 30% du montant de la R&D peut ainsi être économisé, jusqu'à 100m€ (et 5% ensuite)! La part du CIR qui était liée à l'accroissement des volumes de R&D est supprimée. En gros, le nouveau CIR intéressera toutes les entreprises qui font de la R&D, que leur volume de R&D soit en croissance ou pas. Le montant du prix finance jusqu'à 70% 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.
- Les Pôles de compétitivité[44], sélectionné en 2004 par le gouvernement au nombre de 67 sur plus de 100 candidats, avec 15 pôles « mondiaux ». Le financement est de 1,5 milliards d'Euros sur trois ans, autant dire qu'il est extrêmement morcelé et symbolique. 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 pilotée par de grands groupes industriels. Et avoir une activité et un emplacement qui correspondent simultanément 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).

---

[42] Son nom exact est « Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes ».

[43] Liste des thèmes sur http://www.gip-anr.fr/templates/appel-a-projet.php?NodId=44.

[44] Voir http://www.competitivite.gouv.fr/.

- L'Agence de l'Innovation Industrielle[45], instrument de financement des pôles de compétitivité et de grands projets industriels a été créée en 2005. Elle se focalisait surtout sur les projets émanant des grandes entreprises. Donc, exit les startups en général ! En avril 2006, Jacques Chirac annonçait les six premiers projets labellisés et financés étaient annoncés, avec notamment le moteur de recherche Quaero qui rassemble Thomson et France Télécom[46], la télévision mobile sans limite avec Alcatel ainsi que deux projets dans le domaine de l'énergie. On est loin des startups et plus proche des projets ubuesques à la française qui ne débouchent malheureusement pas forcément sur des succès commerciaux. Cette agence a été intégrée à Oséo en janvier 2008, les financements des projets approuvés par la Commission Européenne – tels que Quaero - étant assurés par Oséo.

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 aides prennent la forme d'une offre de conseil ou de mentoring gratuites ou co-financées par ces organismes (INRIA Transfert, Paris Mentor, Scientipole Initiative).

- Le statut de Jeunes Entreprises Innovantes[47] est géré et financé par le Ministère de la Recherche depuis 2004. Il offre 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). Ces incitations ne peuvent pas excéder 100K€ sur trois ans, en fonction des contraintes européennes.
- L'EDEN (Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles) est une avance remboursable en un an, et plafonnée à environ 10K€. Son attribution est sujette à diverses conditions sociales (âge, emploi, revenu, etc).
- Exonérations de charges sociales: il existe un grand nombre de contrats de travail destinés aux jeunes pour relancer l'emploi[48]. 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 conditions.

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€.
- Business angels : 50 K€.
- Prêt d'honneur pour 3 fondateurs chez Scientipôle Initiative : 60 K€.
- Prêt Oséo : 160 K€ (équivaut aux fonds propres).
- CRITT : 20K€, finançant des prestations de services externes.

Ce qui ferait un total de financement de 340k€. 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 7 ans, pour les cotisations patronales et pour certaines fonctions de l'entreprise telles que la R&D).

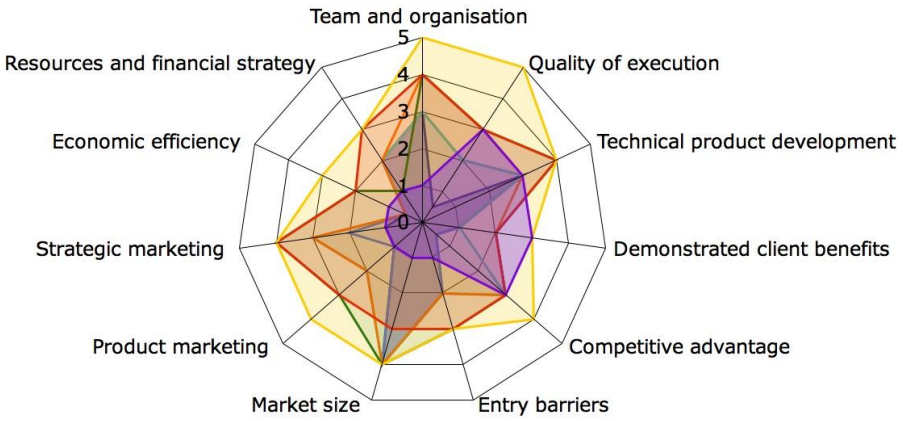
[45] Crée en août 2005 et présidée par Jean-Louis Beffa, voir http://www.vie-publique.fr/actualite/alaune/industrie-agence-innovation-industrielle.html, l'agence ne semble pas avoir encore de site web.

[46] Quaero vise à concurrence Google en Europe. La technologie du moteur de recherche sera fournie par la société française Exalead. L'Agence de l'Innovation Industrielle va financer ce projet à hauteur de 100m€. Cette initiative comme les autres génère beaucoup de scepticisme en France comme ailleurs. Voir par exemple « France $2,5B tech foray » publié le même mois sur Red Herring : http://www.redherring.com/article.aspx?a=16641.

[47] Voir la description complète sur http://www.industrie..gouv.fr/pdf/innov.pdf.

[48] Voir la liste des contrats sur http://www.premier-ministre.gouv.fr/bataillepourlemploi/. Jusqu'à la prochaine alternance politique qui ne manquera pas de modifier ce dispositif.

- Collectivités locales : avec d'innombrables structures, comme Paris Développement[49] qui émane à la fois de la CCI de Paris et de la Mairie de Paris, ou l'Agence Rhône Alpes Numérique qui émane de la Région Rhône Alpes. 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). Paris veloppement 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 tuelle à l'INPI, le dispositif PTR finançant les deux tiers du coût de dépôt de brevet.
- 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 5 premières années.
- Agence pour la Création d'Entreprise (APCE[50]) : 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.
- DRIRE[51] : ce sont les Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement, 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 DRIRE jouent un rôle instrumental dans la création des pôles de compétitivité. Elles ne disposent pas de budget en propre pour financer les projets innovants.
- 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* ». Bref, une valeur ajoutée pas bien claire !



[49] Voir leur site sur http://www.parisdeveloppement.com/. Les structures d'accueil de Paris Développement 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. En 2004, 20 entreprises avaient été sélectionnées parmi 485 candidatures, soit moins de 5% ! Cette activité est complétée d'événements comme « Les matinales de Paris Technopole » et le « Grand Prix de l'Innovation de la Ville de Paris ».

[50] Voir une description de leur activité sur http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=4&type_page=I.

[51] Voir http://www.drire.gouv.fr/.

- INRIA Transfert[52] : filiale de l'INRIA qui joue un rôle d'accompagnement des projets innovants issus notamment – mais pas exclusivement – des projets de recherche de l'INRIA. Leur accompagnement complète en amont celui d'i-Source Gestion, la société de capital-risque émanant de l'INRIA qui est un des rares à faire de l'amorçage en France. INRIA Transfert propose l'accompagnement des startups avec des « Conseils Experts INRIA Transfert » qui sont des névoles de l'industrie, côté industriels ou utilisateurs. Les derniers aident par exemple les tups à bien concevoir leurs offres en fonction des attentes du marché. Les premiers se focalisant sur la stratégie, le marketing ou le management selon les besoins. INRIA Transfert labellise lement les startups accompagnées avec « Pertinence IT » et « Croissance IT », basés sur une évaluation multicritère de l'état de l'entreprise[53] réalisée dans la durée, et formalisée dans le RadarIT ™ (*schéma ci-contre*).

- Scientipôle Initiative[54] est une « plateforme d'initiative locale » spécialisée dans l'aide à la création d'entreprises innovantes, financée entre autres par la Région Ile de France[55]. 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€. 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. Les services proposés sont financés par des fonds mobilisés auprès de partenaires institutionnels et industriels comme la Région Ile de France, la DRIRE et la CDC. Cette organisation se focalise sur les projets situés en Ile de France et dans les nouvelles technologies de l'information, des matériaux 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€. Scientipôle fait partie du groupement France Initiative (http://www.france-initiative.fr/) qui regroupe 240 plateformes locales d'accompagnement des TPE sachant qu'elles ne sont pas toutes focalisées sur les secteurs hightech/biotech.

- Paris Développement / Paris Mentor[56] : c'est l'agence de développement économique de Paris qui y accompagne les projets d'entrepreneurs. Ils disposent d'incubateurs et de pépinières situées dans Paris qui accueillent les jeunes pousses. De manière relativement similaire à INRIA Transfert et Scientipole Initiatives, le programme Paris Mentor propose l'accompagnement des startups par des experts disposant d'une expérience dans l'industrie.

Le 11 mai 2006, le Premier Ministre annonçait la création d'un « statut d'entreprise innovante » destiné à aider les PME en développement rapide qui sera intégré dans la loi de finance 2007. A la clé : gel de l'impôt sur les sociétés à partir de janvier 2007 et un décalage de six mois des charges sociales.

---

[52] Voir http://www.inria-transfert.fr/. L'entité est dirigée par Laurent Kott. Son directeur des opérations est Michel Safars, un entrepreneur qui a un bonne expérience de ce qu'il faut faire et ne pas faire quand on se lance dans l'aventure.

[53] Les critères évalués qualitativement sont : équipe et organisation, qualité d'exécution, développement technique et offre, bénéfices clients démontrés, avantages concurrentiels, barrières à l'entrée, dynamique et taille des marchés ciblés, marketing produit, marketing stratégique, efficacité du modèle économique et ressources / stratégie financière. L'accompagnement se focalise sur les « trous » dans cette liste. La liste des startups labellisées sont sur http://www.inria-transfert.fr/membres/membres_club_inria_transfert.html. L'accompagnement d'INRIA Transfert est facturé aux startups à environ 7K€ pour une période de 12-16 mois ou de 10K€ sur 18-24 mois.

[54] Voir http://scientipole-initiative.org/. Je suis expert 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.

[55] Voici la liste des dispositifs de financement soutenus par la Région Ile de France : http://www.investessor.fr/createurs_projet/financement_amorcage_developpement.php.

[56] Voir http://www.parisdeveloppement.com/ et http://www.parisdeveloppement.com/la-technopole-parisienne/lanimation-de-paris-technopole/programme-paris-mentor.html.

Aides spécifiques au business development

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.

- Aides à l'exportation, notamment via Ubifrance (l'Agence française pour le développement international des entreprises, qui dépend du Ministre délégué au Commerce extérieur et de la DGTPE, associée aux Missions économiques du Minefi hébergées dans les ambassades de France fournissent un réseau d'appui unique pour aider les entreprises françaises à se développer à l'international de manière efficace et durable) et la Coface, qui 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. De plus, il existe un crédit d'impôt prospection commerciale, créée en 2005 en faveur des PME et qui finance indirectement jusqu'à 50 % des dépenses de prospection commerciale (sous forme de remboursement de ce crédit d'impôt ou d'une réduction de l'impôt sur les sociétés). Il faut recruter au moins un salarié dédié à l'export.

Ces aides publiques présentent en tout cas un certain nombre de lacunes qui accumulent le poids de l'historique français (voir le tableau sur l'innovation en France en annexe) mais qui sont contournables:

- Les aides sont très **fragmentées** et une lourde bureaucratie pour les obtenir (Oséo / Anvar), tout comme au niveau européen (FP6).
- Ces aides sont trop orientées sur le financement de la **recherche** alors que les besoins sont plus situés 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** comme l'Agence de l'innovation industrielle, le Crédit-impôt recherche et même 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 lentes 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.
- Les aides à l'**exportation** sont méconnues mais intéressantes et à développer (Ubifrance, Coface, Missions Economiques).

Bien utilisées, les aides publiques peuvent cependant donner un 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. Et sans d'ailleurs générer de dilution du capital de la société.

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. Et si on s'en donne les moyens, par des structures privées spécialisées dans la recherche de financements publics.

Grands groupes industriels

Les grands groupes industriels de la high-tech cherchent à se rapprocher du monde des startups soit pas du financement direct (l'approche d'Intel), soit par de l'accompagnement (approche de Microsoft) soit avec un mix des deux :

Intel Capital

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. 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.

Microsoft

Historiquement, les relations liant Microsoft avec le capital risque et les startups étaient faibles et les investisseurs avaient peu de raisons de recommander à une startup d'investir technologiquement sur les plate-formes Microsoft[57]. 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. Ils se sont ensuite fait avec succès les avocats de l'installation d'un véritable campus de Microsoft sur place, à Mountain View. Quelques années plus tard, ce campus regroupe plus de 1000 personnes, surtout autour des technologies Web et TV. Ils y disposent également d'un Microsoft Technology Center pour accompagner les startups.

En France, le besoin était tout aussi pressant. En octobre 2005 a été lancé le programme IDEES qui accompagne 25 startups par an. C'est un parrainage comprenant une aide technique, vente et marketing. La caution de Microsoft aide notamment à trouver des investisseurs et des clients. Le programme est géré par Julien Codorniou (julienco@microsoft.com). Il a très bien démarré avec le « recrutement »

---

[57] C'est d'ailleurs toujours le cas, surtout sur les sites Web. Voir ce qu'en dit Robert Scoble de Microsoft sur http://scobleizer.wordpress.com/2005/11/01/ross-doesnt-trust-microsofts-approach-to-web/. Il cite 12 raisons qui justifient d'éviter Microsoft et de préférer les logiciels libres :
"1) Startup costs. Linux is free. Ruby on Rails is free. MySQL is free.
2) Performance per dollar. They perceive that a Linux server running Apache has more performance than IIS running .NET.
3) Finding tech staff is easier. […]
4) Perception of scalability. […].
5) That Microsoft doesn't care about small businesses. […]
6) That open source makes it easier to fix problems and/or build custom solutions. […]
7) On clients, they want to choose the highest-reach platforms. That doesn't mean a Windows app. Or even an app that runs only in IE. It must run on every variant of Linux and Macintosh too.
8) They don't want to take shit from their friends (or, even, their Venture Capitalist). Most of this is just pure cost-control. I can hear the conversation now: "OK, you wanna go with Windows as your platform, but is the extra feature worth the licensing fees for Windows?"
9) No lockin. […]
10) More security. The new businesses perceive Linux, Apache, Firefox, and other open source stuff to have higher security than stuff built on Windows.
11) More agility. I've had entrepreneurs tell me they need to be able to buy a server and have it totally up and running in less than 30 minutes and that they say that Linux is better at that.
12) The working set is smaller. […]
Bien entendu, ces raisons méritent d'être abordées avec sérénité. Certaines ne sont plus valables. Et la plate-forme Microsoft conserve des avantages notables, en particulier au niveau des coûts de développement.

de startups prometteuses aux profils très divers rapidement mises en valeur dans les grands événements de Microsoft France (comme Total Immersion participant aux DevDays et MusicMe participant à la conférence sur le développement web « Mix » à Paris en avril 2006 et plus d'une douzaine de startups valorisées au Mix de juin 2007). D'autres startups ont bénéficié de l'aide de Microsoft pour générer une bonne visibilité dans les médias, notamment à la télévision. Le programme en était à sa troisième promotion pour l'année fiscale Microsoft 2007/2008 démarrant en juillet 2007 et 25 nouvelles startups y seront intégrées en plus des 50 déjà présentes, les 25 de la première année en sortant théoriquement. Les startups sont en effet destinées à rester deux années consécutives dans le programme, Microsoft France parraine ainsi un volant d'une cinquantaine de startups. Le nombre de dossiers traités est très important : les 25 élus de la seconde année ont été sélectionnés parmi plus de 400 candidats !

Il est intéressant de noter que Microsoft France entretient également un site Web dédié aux créateurs d'entreprises assez riche en informations pertinentes[59].

Hewlett Packard

Hewlett Packard a proposé en 2005 un plan de « spin-off » pour aider ses collaborateurs à créer une entreprise. Mais ceci intervenait dans le cadre d'un plan de licenciements mondial et en constituait l'un des volets de l'accompagnement social en France « pour faire passer la pilule » au niveau des pouvoirs publics français interpelés par les syndicats sur le sujet pendant l'été 2005.

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 n'a pas d'activité spécifique en France destinée aux startups au-delà de ses traditionnels programmes d'accompagnement de partenaires technologiques. Par contre, l'innovation est un thème de communication corporate très visible d'IBM, ce à l'échelle mondiale.

Apple

Le constructeur a annoncé en mars 2008 la création d'un fond 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 fond s'appelle iFund ! Il est en fait géré par Kleiner Perkins.

Sun Microsystems

Depuis 2007, Sun Microsystems a également son programme d'accompagnement des startups. Lancé à l'échelle mondiale, le programme Sun Startup Essentials[60] est surtout un programme d'équipement des startups en produits Sun. Il est complété par un support technique en ligne gratuit. C'est donc à ce stade plutôt un programme partenaire générique appliqué aux startups qu'un programme qui répond aux besoins spécifiques des startups dans leur développement.

---

[58] Julien Codorniou vient de chez Ernst et Young où il faisait des audits financiers de startups. Il est également le co-auteur du livre « Ils ont réussi leur startup » qui raconte l'histoire de Kelkoo. Voir son blog sur http://codor.blogs.com/.

[59] Sur http://www.microsoft.com/france/entrepreneur.

[60] Voir http://fr.sun.com/startupessentials/.

France Télécom

France Télécom est à l'origine de la création du fonds d'investissement Innovacom qui joue le rôle de VC dans les entreprises innovante du secteur des télécommunications et du logiciel.

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.

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[61], ou pour défendre tel ou tel secteur de l'industrie.

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.

Voici quelques unes des associations les plus notables en France :

- IE Club (http://www.ie-club.com/): 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.

- AFIC (http://www.afic.asso.fr), 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.

[61] Il y a en fait le « Small Business Act » de 1953 qui encourage les grandes administrations 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). 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).

- 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. Le comité était présidé en 2006 par Jean-Pierre Brulard, le Vice Président Western Europe de Business Objects.

- AFDEL (http://www.afdel.fr/): 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 l'industrie du logiciel en France. On y trouve les grands acteurs du logiciel français comme Dassault Systèmes, Cartesis ou Cegid et un total de 75 membres décomptés en novembre 2006. 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 a organisé en novembre 2006 une conférence sur le financement des éditeurs de logiciels[62]. 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.

- Croissance Plus (http://www.croissanceplus.com/): c'est une association professionnelle d'entrepreneurs regroupant 200 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. Son président Geoffroy Roux de Bézieux, PDG de PhoneHouse, s'est distingué au printemps 2006 dans la défense du Contrat Première Embauche.

- 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 45K€) et du coaching de dirigeants. Le réseau rassemble des associations locales comme Paris Entreprendre (http://www.paris-entreprendre.org/) ou 92 Entreprendre (http://www.92entreprendre.com/). Il faut prendre gare à ce que les régions sont bailleur de fond de ces réseaux et que les prêts consentis originaires de ces fonds ne peuvent pas dépasser un certain seuil. C'est par exemple le cas pour le cumul de prêts de 92 Entreprendre et de Scientipôle Initiative.

- RETIS (http://www.retis-innovation.fr/): 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.

- Silicon Sentier (www.silicon-sentier.com): 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. En 2006, elle rassemblait 80 entreprises.

- Paris Pionnières (www.parispionnieres.org/): est une association jouant le rôle d'incubateur pour favoriser la création d'entreprises par des femmes. Les projets accompagnés sont très orientés services.

[62] Voir « Apprendre à lever grâce à l'AFDEL » publié en novembre 2006 sur http://www.oezratty.net/wordpress/2006/apprendre-lever-grce-lafdel/.

- InterFrench (http://www.interfrench.com): 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.
- Capintech (http://www.capintech.com/association.htm): associations 1901 pour la Création, l'Amorçage, la Promotion de sociétés Innovantes et Technologiques qui promeut l'entreprenariat, notamment issu de la recherche. Il a été fondé 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 sept groupes (http://www.capintech.com/activite.htm) 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 ou le rôle des incubateurs.

Evénements

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.

Il est à noter le rôle particulier de Martech & Finance (http://www.altexie.com/martech/), une société de communication événementielle et de mise en relation qui est à l'origine de l'organisation d'une grande partie de ces événements.

- LeWeb3 : événement organisé par Loic 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[63]. LeWeb 2007 a eu lieu en décembre 2007, avec près de 2000 participants! Une grosse trentaine de startups étaient présentes dans une session de pitches se déroulant simultanément aux sessions plénières. La plupart de ces startups avaient déjà levé des fonds auprès de VCs[64].
- Capital IT (http://www.capital-it.com/) est un événement clé permettant aux startups en phase de levée de fonds de présenter rapidement leur projet devant des investisseurs. Chacun élit le meilleur projet de l'année[65]. L'événement a lieu chaque année en avril. Les éditions de 2006 et 2007 étaient en demi-teinte : une participation bien moins importante que les années précédentes avec moins de 100 personnes présentes au maximum. Les VC ne découvrent que très rarement les projets présentés à Capital IT. Leur métier et leur expertise consiste à les identifier bien avant. Surtout pour ceux des VCs qui ambitionnent d'être seuls au premier tour de projets très prometteurs.

---

[63] 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.

[64] Voir un inventaire des startups ayant présenté leur projet au Web3 : http://www.oezratty.net/wordpress/2007/back-from-leweb3-les-startups/.

[65] L'un des événements équivalents aux USA a le vent en poupe : Demo (http://www.demo.com). Deux fois par an, cette foire aux projets donne lieu à la présentation en six minutes montre en main d'une soixantaine de projets de startups aux investisseurs (contre 10 minutes à Capital IT – mais l'anglais est une langue plus concise que le français). Le résultat est disponible sur le site, ce qui permet d'analyser les tendances et de faire un peu de veille technologique.

- TechTour (http://www.techtour.com/) est un événement similaire à Capital IT, organisé à l'échelle européenne. Il a lieu en France environ tous les quatre ans, car il circule sur plusieurs villes européennes et est jugé de meilleure qualité que Capital IT.
- CEO Campus : est une manifestation organisée par Martech destinée aux dirigeants de startups pour le partage d'expérience. Elle intéressera les jeunes dirigeants de startups Internet ou logicielles qui souhaitent rencontrer des pairs et échanger leur expérience. Les échos des participants étaient très bons pour les deux premières éditions (janvier 2005 et janvier 2006).
- Tremplin Entreprise Sénat: est une autre rencontre entre investisseurs et entrepreneurs, organisée par le Sénat, toujours très actif sur le thème de l'encouragement à l'innovation[66].
- Carrefours du possible: autre 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.
- Innovact (http://www.innovact.com): c'est un salon et une conférence dédiés à l'innovation et aux jeunes entreprises innovantes qui a lieu à Reims tous les ans, avec plus de 200 exposants et 4000 visiteurs.
- Innov IT[67]: petits déjeuners organisés plusieurs fois par an par Martech et OSEO-Anvar regroupant un parterre d'une vingtaine d'entrepreneurs.
- International Venture Capital Summit (IVCS) : organisé par Martech, c'est le sommet européen des investisseurs en capital. En fait, on y trouve principalement des investisseurs français. A lieu sur la côte d'azur.
- Congrès de l'AFIC : rassemble également les VCs, une fois par an. L'événement n'est pas ouvert aux startups. Equivaut à l'événement précédent à ceci près qu'il a généralement lieu à Paris.
- ETRE (European Technology Roundtable Exhibition) est une manifestation européenne rassembant VCs, entrepreneurs et grandes enterprises dans le secteur de l'IT. Elle rassemble près d'un millier de participants. L'édition 2007 avait lieu à Budapest.
- Open Coffee Club[68], organisé tous les jeudis matin à Paris, est un rassemblement informel de créateurs d'entreprises, de financeurs 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, 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 plein de pays.
- Le FundCamp France organisé avec une quinzaine d'investisseurs membres de Paris Business Angels, propose 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 intense d'échanges et de coaching. L'édition 2008 se déroule à partir du 17 mars. A la fin de cette semaine, au moins 5 projets sont choisis par les investisseurs et se voient proposer le financement de 25k € pour 10% du capital. Pendant les 6 mois suivants, la quinzaine de business angels suit et coach activement ces projets pour pouvoir effectuer un tour de table avant la fin de l'année 2008.
- 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 cons-

---

[66] Et commanditaire d'un rapport sur l'encouragement de l'entreprenariat chez les jeunes publié en juillet 2005: http://entreprises.senat.fr/francais/rapport/Mesures_financement_jeunes_entreprises_innovantes.pdf.

[67] Voir http://www.oseo.fr/actualites/agenda_des_pme/innov_it_2006.

[68] Voir http://blog.van-proosdij.fr/2007/03/09/ouverture-du-opencoffee-club-a-paris.

truit 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[69], une association regroupant 120 startups de l'Ile de France et soutenue par les pouvoirs publics. Elle propose un nouveau lieu de rencontre depuis le printemps 2008 : « La Cantine », situé dans le Passage des Panorama à Paris, près des locaux de Paris Innovation de la rue d'Uzès. Silicon Sentier est également à l'origine de « Quartier Numérique », une expérimentation d'infrastructure wifi et très haut débit permettant le test de nouvelles solutions par les commerçants, habitant et entreprises du deuxième arrondissement de Paris.

- 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[70]. Une édition Européenne avait lieu à Munich en octobre 2007.

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.

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 (http://www.techcrunch.com/) un blog sur les tendances dans la high-tech et les startups, focalisé sur l'Internet. Il en existe une version française (http://fr.techcrunch.com/) animée par Ouriel Ohayon.
- TheAlarm :Clock (http://www.thealarmclock.com/mt/) est un blog équivalent couvrant l'actualité européenne des startups Internet. Créé par Valérie Thomson.
- Don Dodge (« The next big thing », http://dondodge.typepad.com/)
    - Don Dodge est un ancien d'Alta Vista qui gère les relations avec le capital risque dans la région de Boston pour Microsoft Corp. Son Blog est très riche en informations utiles pour les entrepreneurs, comme « Three kinds of companies » de Don Dodge[71] qui décrit les caractéristiques financières des entreprises finançables par des VCs.
- Tom Evslin (« Fractals of change », http://blog.tomevslin.com/)
    - Avec notamment : « VC primer from an entrepreneur's point of view »[72], qui décrit comment gérer ses relations avec les VCs.
- Rick Segal ("The post money value", http://ricksegal.typepad.com/).

---

[69] Voir http://siliconsentier.org

[70] Voir http://www.oezratty.net/wordpress/2007/voir-demo-2007-de-loin/.

[71] Voir http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=61.

[72] Voir http://blog.tomevslin.com/2006/02/vc_primer_from__4.html.

    - Ancien manager de l'équipe des relations développeurs de Microsoft, maintenance VC, qui décode le fonctionnement de ce petit monde.

- Pierre Chappaz (« Kelblog », http://kelblog.typepad.com/)
    - Créateur de Kelkoo et maintenant de Wikio, il est très prolixe sur le Web 2.0 dont il commente régulièrement l'actualité. Il a lancé en 2007/2008 un concours de startups sur son blog pour l'obtention de financement d'amorçage, qui a généré des dizaines de propositions et un financement de deux projets en fin de course.

- David Hornik (« A random walk down Sand Hill road », http://ventureblog.com/, avec d'autres contributeurs).
    - Contient notamment une liste très complète de startups Web 2.0 US (http://p6.hostingprod.com/@www.ventureblog.com/articles/indiv/2006/001239.html).

- David Beiseil ("Pespective on digital change", http://www.genuinevc.com/)
    - Blog bien écrit d'un VC qui vient du marketing. Il traite donc beaucoup des médias et du Web 2.0.

- Chris Anderson (« The Long Tail » (http://longtail.typepad.com/the_long_tail)
    - Blog du rédacteur en chef du magazine "Wired" qui publie sur ce blog ses reflexions sur le Web 2.0 en vue de la publication d'un livre sur "The long tail".

- Jeff Clavier ("Software only", http://blog.softtechvc.com)
    - Jeff est le créateur (français) d'une société de conseil pour les startups du logiciel basé dans la Silicon Valley, maintenant investisseur depuis 2007. Il suit l'actualité là-bas et fait le compte rendu de nombreuses conférences où il peut se rendre sur place.

- Guy Kawasaki ("How to change the world", http://blog.guykawasaki.com)
    - Un gourou du marketing, ancien d'Apple Corp. Avec un blog 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.

Médias

Au-delà des blogs, quelques médias 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 (http://www.journaldunet.com/) et Net Economie (http://www.neteco.com/) qui comme leur nom l'indique couvrent l'actualité entrepreneuriale sur Internet.

- Les Echos alimentent une belle rubrique sur l'innovation et l'entrepreneuriat (http://www.lesechos.fr/info/innovation/index.htm).

- 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 une rubrique régulière présentant une startup proposant une innovation issue généralement de la recherche scientifique.

Le conseil d'accompagnement de startups

Les startups qui démarrent, surtout lorsqu'elles sont créées par des jeunes, ont besoin de différentes formes d'accompagnement et de services externes. Différents experts peuvent apporter toute une gamme d'expertises et d'expériences que les organismes évoqués dans ce document ne peuvent pas toujours apporter. Soit parce que ce n'est pas dans leurs missions, soit parce que leurs collaborateurs n'ont pas la compétence pour ce faire.

Le principal obstacle à la généralisation de ce genre de service commercialisé en tant que tel est le décalage entre le moment où la startup en a potentiellement besoin (en amorçage) et celui où elle peut se permettre de le financer (en phase de développement ou après une bonne levée de fond). La conséquence est que ces services sont souvent proposés par des entités dont ce n'est pas la seule activité, ou bien par des individus qui peuvent investir du temps sur le long terme.

Segmentation des conseils

On peut segmenter les différences entre les approches d'accompagnement [73] de la façon schématique suivante:

	Consultant	Mentor	Coach
Fonction de conseil externe	Traite un ou plusieurs problèmes particuliers avec un livrable précis[74]	Transmet le savoir	Stimule, motive pour améliorer la performance, intègre la dimension personnelle des dirigeants
Equivalent dans Star Wars pour comprendre l'idée	Han Solo	Obiwan Kenobi	Yoda

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.

Autour de ces différents concepts se sont créées des sociétés de conseil et d'accompagnement aux startups, mais généralement pas spécialisées sur la high-tech. On y trouve beaucoup de sociétés de conseils spécialisées en fusions, acquisitions et reprises[75]. Ce métier de « consultant » inspire généralement une certaine méfiance, notamment dans les milieux d'accompagnement des startups issus du secteur public.

Les conseils peuvent être à la fois des spécialistes ou des généralistes, selon leur parcours. Ils auront de toute façon une « teinte » qui provient de leur métier d'origine : management, marketing, communication, vente ou finance. Certaines structures arrivent à consolider des expertises variées et peuvent ainsi proposer une solution « one stop shopping » à la startup. Mais une solution souvent assez chère car la multiplication des intervenants augmente généralement les coûts des prestations.

Le métier de conseil aux startups est trop souvent, un métier de transition ou de fin de carrière. Peu de jeunes entrepreneurs font ce métier.

---

[73] Reprenant une analogie de François Blum, de Jiki Network, évoquée pendant sa présentation du programme Paris Mentor à Paris en avril 2006.

[74] 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.

[75] Les termes consacrés sont : LBO (Leverage buy-out pour l'achat d'une entreprise en empruntant et en finançant l'emprunt sur ses résultats nets. La boite est ensuite revendue avec une plus-value qui n'a pas coûté grand-chose financièrement. Voir l'affaire Addidas) et les MBO (Management buy-out, quand l'équipe de management d'une boite la rachète).

Exemples de sociétés de conseil

Voici un petit échantillon de sociétés de conseil qui accompagnent les entreprises innovantes. 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. Si vous en connaissez d'autres, n'hésitez pas à m'en faire part (olivier@oezratty.net).

Société	Description de l'activité
Altaide	Dirigée par Jacques Froissant (http://altaide.typepad.com/), 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 !
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 (http://www.sogedev.com/). 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.
Tykya	Tykya (http://www.tykya.com/) 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.
Alma Consulting Group	Alma (http://www.almacg.com) 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.
CoPilot Partners	Ancien de Microsoft France, Jean-Christophe Defline a créé cette structure de conseil (http://www.copilotpartners.com/) 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 !
Tioga Ventures	Dans la même veine que CoPilot Partners, Tioga (http://www.tiogaventure.com/) 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.

Entreprise-Facile	Créé par trois centraliens « serial entrepreneurs » (Guillaume Besse, Eric Langrognet, Dimitri Dagot), http://www.entreprise-facile.com/ 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: http://billaut.typepad.com/jm/2006/11/connaissezvous__9.html. 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.
Et Maintenant	Société de conseil créée par Guillaume Le Friand et Jean-Michel Hazera, deux anciens de MSN France, elle se spécialise dans l'accompagnent marketing des startups. Ses deux fondateurs ont créé mi 2006 la startup Business Message, un fournisseur d'outils marketing en ligne intégrés (site web, blog, emailing, référencement, etc). Ces outils devaient arriver en phase bêta d'ici fin 2006/début 2007.
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. Mais leur activité semble cibler les entreprises établies comme dans le domaine des transports, de la distribution ou des télécommunications plutôt que les startups.
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.
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. Voir http://www.nodal.fr. Ils ont un spectre large de clients, grands groupes industriels, startups, laboratoires de recherche et sociétés d'investissement, mais avec une forte pondéréation des premiers. Six associés d'origines diverses se complètent pour couvrir les aspects technologiques, marketing, management, restructuration et financement de l'innovation.
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. Voir http://www.normart.net/.
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.
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.
InnovationSelling	Crée en 2004, InnovationSelling (http://www.innovationselling.com) 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.
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 (http://www.pyxidis.eu/). 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 ?

A cette liste d'ajoutent des conseils indépendants dont je fais partie, ainsi que des conseils spécialisés dans différents domaines spécialisés : finance, propriété intellectuelle, RH.

N'hésitez pas à me signaler votre activité ou entreprise si elle rentre dans ce cadre.

Business model de l'accompagnement

Autant il est assez facile de faire l'inventaire des besoins de conseil et de coaching des startups, autant la création d'un business model qui tienne la route est délicate. De nombreux spécialistes rencontrés sont catégoriques sur le sujet : en France, il n'y a pas de business model parfait pour ce faire.

Les arguments avancés sont les suivants :

- 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.

Finalement, pour conseiller une startup, il vaudrait mieux qu'elle ne soit pas financée par un VC. Donc, qu'elle soit autofinancée, ou bien financée en amorçage par des business angels trop occupés pour suivre véritablement les projets. Le paradoxe étant que pour faire appel à des consultants, il est préférable qu'elles soient bien financées !

Le véritable business model de l'accompagnement reste donc à trouver, en particulier pour les conseils indépendants:

- Le moyen le plus acceptable par une startup, particulière 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 la notion d'**Advisory Capital**, défendue entre autres par Tom Evslin[76] aux USA. Il suggère que les conseils externes se voient octroyés un % des entreprises qu'ils aident. C'est cependant 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. 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.
- Il faut pouvoir chiffrer la valeur ajoutée du consultant et la traduire en BSA. 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 de 2 à 5. Le montant résultant doit donner celui de la part du capital oc-

[76] 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.

troyée sous forme de BSA/Stock Options. 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.

- Le moyen le plus classique de rémunération est le versement d'**honoraires**. Ceci s'applique aux startups ayant réalisé de bonnes levées de fond. 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.
- 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 dilligence », lorsqu'un dossier doit être constitué pour être présenté en comité de sélection.

Quelles startups et quand?

Ce genre d'aide est particulièrement utile pour les startups créées par de jeunes entrepreneurs. Surtout en phase d'early stage, quand ceux-ci n'ont pas encore de financement. Les jeunes entrepreneurs sont d'ailleurs sérieusement handicapés pour lever des fonds chez des VCs. Ils sont souvent limités à quelques business angels, réseaux d'anciens élèves de grandes écoles, ou apports familiaux.

La durée de l'engagement doit être sur plusieurs mois, et au moins d'une dizaine de jours au total pour que l'apport soit substantiel, pérenne, et mesurable.

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.
- 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 !

Conclusion

Ce document est toujours en gestation. Il avait près de deux ans d'existence en avril 2008. Mais quelques conclusions peuvent être rapidement tirées du panorama qu'il propose de l'accompagnement des startups high-tech.

Tout d'abord, 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 et d'exportation qui est déficiente et insuffisamment entretenue. Bien entendu, avant de se poser la question d'un accompagnement, la qualité de l'équipe de départ compte plus que tout. Elle doit être solide, dotée de compétences complémentaires, déterminées, prêtes à prendre des risques, à la fois créative et structurée, et dotée de talents de communication pour porter le projet.

Ensuite, un constat : l'**hypertrophie des aides publiques**, associé à un sous-dimensionnement des aides privées notamment pour les phases d'amorçage. C'est un phénomène classique en France, associable au « tout Etat ». Le pays attend trop de sa puissance publique, elle-même trop fragmentée du fait de son « provincialisme », celui qui a conduit le gouvernement français à créer 67 pôles de compétitivité alors qu'il y en a moins d'une douzaine 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. En même temps, ces aides représentent un bon palliatif au manque de capital d'amorçage en France, donc il faut en tirer parti.

Dans le monde des entrepreneurs, que ce soit dans la sphère publique ou la sphère privée, 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. Heureusement, les membres actifs de ces réseaux sont souvent identifiables sur le Web grâce à leurs blogs. Et ils partagent de plus en plus d'informations sur le thème de l'entreprenariat.

Pour ce qui est enfin des **opportunités d'accompagnement** des startups en phase d'amorçage, elles sont clairement identifiées en termes de besoin. Le modèle économique le plus viable est celui qui nécessite un investissement sur le long terme, avec la notion d'Advisory Capital, échangeant de l'accompagnement contre une participation dans les entreprises accompagnées. Sinon, il vaudra mieux aider des startups déjà passées par une première levée de fond, et donc capables de rémunérer des conseils externes.

Personnes rencontrées

Voici une liste non exhaustive des personnes que j'ai pu rencontrer ces derniers mois et qui m'ont fourni de nombreuses informations précieuses qui se retrouvent dans ce document. Je les en remercie chaleureusement.

Business angels

- Alain Ries - qui collabore aussi avec IRIS Capital.
- Keiretsu Forum – Geoff Roach
- Bernard Vergnes – business angel, ex Chairman Microsoft EMEA.

VCs

- Michel Dahan – Banexi Ventures
- Philippe Herbert – Banexi Ventures
- Anne-Valérie Bach – Banexi Ventures
- Frédéric Humbert – Innovacom
- Didier Moret – iSource
- Philippe Gire – Alaia Partners
- Jean-Stéphane Bonneton – IRIS Capital
- Marc Oiknine – Atlas Venture
- Pierre Boulic – Axa Private Equity
- Nicolas Rose – Xange
- Olivier Younès – Siparex
- Pierre Martini – 3i
- Nicolas Landrin – iSource
- Said Sebti - Ventech

Leveurs de fonds

- Pascal Mercier – Aélios Finance
- Thierry Montclin – Aélios Finance
- Christophe Chausson – Chausson Finance
- Marc Brandsma – Chausson Finance
- Bernard Ochs - Normart

Entrepreneurs

- Rodrigo Sepúlveda – CEO Vpod.net
- Dimitri Dagot – entrepreneur, « Le ker », responsable option informatique Centrale Paris
- Frédéric Bau – entrepreneur
- Guillaume Besse – entrepreneur, « Le ker »
- Pierre Leurent – CEO Voluntis
- Patrick Smajda – CEO AppliMedia
- Alain Mathécovitch – CEO 6nergies
- Claude Rodriguez – PDG ERT-3WS
- Pierre Gaudet – Yahoo Europe, ex Kelkoo
- Christine Lemke – Entrepreneur US, étudiante HEC MBA
- Daniel Cohen-Zardi – CEO SoftFluent
- Didier Langouet – CEO ZapMeeting
- Jean-Jacques Gobeaux – CEO eMagium
- Thierry Pépin – CEO Messagio
- François Silvain – CEO NeoCase

- Maurice Aboukrat – CEO Soorce (disparue depuis)
- Emmanuel Javal – CEO n-Generate
- Raphaël Labbé – CEO U.Lik
- Freddy Minni – CEO MusicMe
- Tristan Leteurtre – CEO Anévia
- Pierre Césarini – Fondateur de Temposoft
- Olivier Guilbert – CEO Idealx
- Nicolas Goode – entrepreneur, ex Business Objects
- Robert Kalocsai – CEO Software Continuity
- Jean-Christophe Combaz – CEO Outwit
- Didier Rochereau – ex CEO Reportive, DG Sparus
- Jean-Philippe Bellaiche – CEO Sesam TV
- Laurent de la Mettrie – CEO Segmentation
- Olivier Duizabo – CEO Quividi
- Guillaume Le Friant – CEOEtMaintenant et Business Message
- Alban Peltier – CEO Looneo
- Marc Laumet – DG d'Anuman
- Nicolas Verdier – CEO Paperblog
- Karl Chappé – CEO Businео
- François Barraud – CEO Ubiplanet
- Wagdy Zahran – CEO Maidis
- Philippe Outrequin – CEO HelpTrade
- Jean-Eudes Queffelec – CEO, http://www.creperie360.com
- Jérémy Fain – CEO, Emerald

Divers

- Laurent Kott – INRIA Transfert
- Michel Safars – INRIA Transfert et CEO Keeboo
- Thomas Defaye – INRIA Transfert puis Microsoft France
- Philippe Lukacs – Catalyser
- Julián Codorniou – Microsoft France, ex Ernst & Young
- Jean-Louis Missika – CEO JLM Conseil
- Emmanuel Libaudière – Martech Finance
- Frédéric Halley – Tioga Ventures et DG Pertinence
- Benoit Flamant – DG IT Assets Management
- François Blum – DG Jiki Network
- Philippe Le Cam – Paris Développement
- Laurent Katz – Investisseur, board member, Technostructures
- Pierre-Jean Charra – Président d'InterFrench
- Pierre Audibert et Cyrille Rolinde – Scientipôle Initiatives
- Bernard Degorre - Tykya
- Adrien Geille – Conseil en financements publics

Annexes

L'avis d'un investisseur sur l'entrepreneuriat en France

A méditer...

"From: (x)

Sent: jeudi 13 octobre 2005 13:23

To: Olivier Ezratty

when i first came to france in '98, i dove straight into this domain: both as a biz angel, as well as creating an "incubator" that tried to help startups find financing.

my experience was mixed - let me generalize: on the positive side i found that french educated technologists have really good ideas, and in general are technically very good. on the negative side, i've been very disappointed by the work ethics - although i love the french lifestyle, and that i why i am in paris. unfortunately, i think that technology startups can't survive with this work ethic, given competitive landscape worldwide. (but, i generalize, clearly there are great people in france, but one has to be very careful)

as far as investors, i've also been mostly disappointed - the large french funds are risk averse, and generally add little value to a startup - in some cases, they are actually a negative influence, since when they are directors on the board, they are averse to forcing often necessary management changes, company refocusing, etc.

as for biz angels are few and far between, so can't really count on them.

i just read above, sounds like a horror story - but, in reality, it was not that bad. i learned a lot, and did meet lots of great people along the way. even made some money.

an important lesson is that being a bizA next to serious VC funds (madrona, KP, etc.) is like playing blackjack against the casino. if things go wrong, their infinitely deep pockets will inevitably squeeze you out. the only defense mechanism is for the company to have a clear, quantifiable need to keep you around."

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	Recrute-ments	Manage-ment
Leveurs de fonds	Aide	Aide	Oui						Aide
Business Angels	Aide	Aide	Oui			Aide	Aide		Aide
Capital risque	Aide		Oui					Aide	Aide
Incubateurs	Aide		Oui		Aide				
Europe FP6/7				Subventions					
Oséo – ANVAR				Subventions et prêts	Aide				
ANR				Subventions					
Crédit Impôt Recherche				Incitations fiscales					
Pôles Compétivité			Oui	Financement					
Label Jeunes Entre-prises Innovantes (Oséo)		Exonérations fiscales di-verses		Exonération charges so-ciales					
Prêt Participatif d'Amorçage (Oséo)		Prêt pour JEI							
Contrat de Dévelop-pement Innovation (PME>3ans)					Prêt	Prêt	Prêt	Prêt	
APCE	Infos								
DRIRE	Infos		Oui						

CRITT			Oui						
FRAC					Financement	Financement	Financement	Financement	
Ubifrance						Export	Export		
Conseils indépendants	Selon	Selon	Selon		Selon	Selon	Selon	Selon	Selon

Propositions pour dynamiser l'innovation en France

Voici un diagnostic rapide des facteurs bloquants du développement d'entreprises innovantes en France et quelques pistes pour améliorer la situation. La plupart de ces pistes demandent des réformes dites de « structure » assez lourdes. Réformes dont il est clair que seul un gouvernement doté d'une forte légitimité après une élection pourrait entamer. En même temps, il ne faut pas tout attendre de l'état et des lois!

Obstacles à l'innovation en France	Quelques explications du phénomène	Pistes pour améliorer la situation
1) Capital d'**amorçage** insuffisant	Jeunesse du secteur du capital risque. Pas de fonds gérés par de grandes universités privées comme aux USA. Trop peu de business angels en France, en partie parce que ceux-ci ont émigré vers des pays sans ISF.	Réforme de l'ISF pour relancer l'activité de business angels en France, si ce n'est sa suppression, au profit d'une augmentation de l'impôt sur le revenu dans les tranches supérieures dont la baisse entre 2002 et 2005 était relativement inégalitaire. Le paquet fiscal voté en juillet 2007 va dans le bon sens de ce point de vue là.
2) Aides publiques trop concentrées sur la **recherche**	Insuffisance de l'investissement privé dans la recherche ou du financement de recherche privée financée par l'état (comme aux USA) générant une focalisation sur cet aspect. Mais la faiblesse de l'investissement marketing et international est encore plus forte et sous-estimée par les décideurs. Les décideurs de la fonction publique sont issus des grandes écoles d'ingénieur (X/Télécom en premier) et sont focalisés sur cet aspect de la recherche. Trop peu de hauts fonctionnaires, de politiques et ministres proviennent d'écoles de commerce ou ont un parcours d'entrepreneur.	Déplacer une partie des aides sur la dimension marketing, vente et développement à l'international. Mais ces aides doivent être simples à obtenir. Le mieux étant d'alléger certains coûts de structure des entreprises (charges sociales, taxe professionnelle…).
3) Projets de recherche publique déconnectés des **besoins du marché**	Fonctionnarisation de la recherche publique (CNRS), idéologie anti-entreprise de trop de chercheurs. Insuffisance du management des organismes et de partenariats avec les PME/PMI. La recherche financée par l'état est par ailleurs très concentrée sur le secteur de la défense[77] dont la capacité exportatrice est malmenée depuis quelques années (rapport Beffa).	Organiser des salons de présentation des projets issus de la recherche publique. Evaluation régulière des débouchés commerciaux potentiels des projets de recherche publique. Favoriser la création de laboratoires de recherche appliquée.

[77] A titre indicatif, le budget de R&D de la défense aux USA est inférieur au budget de R&D de Microsoft (respectivement de $5,7B et de plus de $6,7B!

4) Aides publiques trop concentrées sur les **grands industriels** et **trop dispersées**	Technostructure de l'état alimentée par les dirigeants issus des grandes écoles, et très peu par les dirigeants de PME/PMI. Provincialisme et clientélisme qui aboutit à fragmenter les aides, comme la création des 67 pôles de compétitivité en 2005 alors qu'il n'y en a que 10 aux USA. Un impact indirect est que la France est trop spécialisée dans les produits et infrastructures industrielles très complexes à fort volume et pas assez dans les produits complexes diffusées en grand volume.	Regrouper les organismes de financement de la recherche publique. Concentrer les grands financements publics sur les projets industriels qui relèvent directement de la responsabilité de l'état (énergie, transports, …). Réorienter les autres financements sur les PME/PMI. L'intégration de l'Agence de l'Innovation Industrielle dans Oséo à la mi 2007 est une bonne étape.
5) **Enseignement supérieurs polarisé et fragmenté** : scientifiques ou écoles de commerce	Fragmentation des grandes écoles et universités. Très peu de pôles d'excellence polyvalents (comme l'INT Evry qui regroupe une école d'ingénieur et une école de commerce). L'enseignement supérieur scientifique est à dominante public et les écoles de commerce sont privées. L'impact est la rareté des projets créés par des jeunes d'écoles complémentaires. L'Université fonctionne de façon totalement déconnectée de l'entreprise. Il y a trop d'étudiants dans les filières qui n'aboutissent pas à des emplois (sciences humaines, sports, beaux arts).	Création d'un « MIT à la française » dans la région parisienne regroupant une masse critique de grandes écoles scientifiques et commerciales, d'universités, de laboratoires de recherche et de pôles d'incubation. Créer des rapprochements entre grandes écoles d'ingénieur et grandes écoles de commerce. Y compris géographiques. Réintroduire des *numerus clausus* dans les filières universitaires.
6) **Complexité de l'entrepreneuriat**	Le trop d'état, complexité des lois, du droit du travail, nombre des échelons administratifs en France. Beaucoup de contrats de travail différents pour encourager l'emploi des jeunes, mais qui ne s'appliquent pas aux startups technologiques qui embauchent des profils BAC+5 et en auraient tout de même besoin.	Simplifier les lois et le droit du travail. Suppression ou forte réduction des charges sociales pour le recrutement de jeunes dans des startups, et pas simplement pour des chercheurs ou sur les métiers faiblement qualifiés et au niveau du SMIC comme c'était encore trop le cas en 2006.
7) **Marché intérieur** trop timoré	Entreprises frileuses sur l'adoption des nouvelles technologies liée à une tradition de management française très hiérarchique et à la trop forte pondération de grandes entreprises au détriment d'un nombre insuffisant de PME de taille critique comme en Allemagne. Poids des comptes du secteur public avec des cycles de décision et de financement très longs.	Création d'un Small Business Act pour pousser les organisations publiques à faire appel aux PME/PMI innovantes dans leurs achats. Développer les aides à l'exportation. Revaloriser le rôle des missions économiques des ambassades de France (en cours depuis mi-2007).

Il y a aussi les points suivants qui ne sont pas forcément une spécificité française : la complexité du dépôt de brevets, et les solutions d'essaimage à partir des grandes entreprises.

Vous trouverez aussi une série d'articles faisant le parallèle entre les facteurs de succès de la Silicon Valley et la situation en France sur http://www.oezratty.net/wordpress/2007/back-from-the-silicon-valley-1/.

Sites Web et bibliographie

Voici quelques pointeurs utiles :

- Site d'Oséo-Anvar : http://www.oseo.fr/.
- Site d'information sur la création d'entreprise : http://www.entreprise-facile.com/ qui propose également des services en ligne pour accompagner l'entrepreneur créateur d'entreprise.
- Site d'information sur les subventions pour les startups : http://www.subventions.fr/
- Blog sur les levées de fond: http://www.capitalsocial.fr.
- « Capital Risque et Valorisation de la Recherche » publié par l'AFIC en 2005. Sur http://195.137.248.72/340_AFIC/Images/Upload/DOCUMENTS/cap_risque_et_valo_recherche.pdf.
- « Guide de la lettre d'intention » publié par l'AFIC en novembre 2006, sur http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Publications/guide_lettre_intention_200706.pdf.
- Rapport Jean-Louis Beffa sur l'innovation industrielle. Sur http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000044/0000.pdf.
- États généraux de la recherche, Rapport final sur http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000044/0000.pdf.
- Le site http://www.toutaide.com qui recense les aides et subventions aux entreprises.
- « Pourquoi Apple et Microsoft ne sont pas nés en France » de Philippe Hayat, professeur à l'Essec, paru dans « La Tribune» le 24 avril 2006.
- 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 : http://www.ignitionpartners.com/UserFiles/File/How%20to%20Pitch%20a%20VC.ppt?PHPSESSID=461b887a4112a3efa5894840600e31b9.
- « 5 mistakes startups make » sur http://startupspark.com/the-5-most-common-mistakes-made-by-startups/
- "Top 10 reasons why web startup fail" sur http://blog.gethelp.ca/2007/07/15/top-10-reasons-why-web-startups-fail/.
- "Les cinq étapes pour créer sa start-up techno" sur http://www.01net.com/editorial/355273/les-cinq-etapes-pour-creer-sa-start-up-techno-(1/5).
- « 17 règles pour lancer sa startup » sur http://media-tech.blogspot.com/2007/09/les-17-rgles-dandreas-pour-lancer-sa.html
- Les 10 règles qui comptent pour Loic le Meur, créateur de Seesmic : http://feeds.loiclemeur.com/~r/loiclemeur/~3/194132977/the-idea-does-n.html.
- « 7 PR best practices for software startups, made in Ballou PR" sur http://techiteasy.org/2007/10/24/7-pr-best-practices-for-software-startups-made-in-ballou-pr/
- « 36 Startup Tips: From Software Engineering to PR and More! » sur http://www.readwriteweb.com/archives/36_startup_tips.php
- « 10 reasons you should start a startup before turning 25 », par Jeremy Fain sur http://techiteasy.org/2008/02/25/10-reasons-you-should-start-a-startup-before-turning-25/.