

A wooden easel is positioned in the center of the frame, holding a white rectangular sign. The sign contains the title and author information. The background is split vertically into a blue left half and a red right half. The easel is made of light-colored wood and has a dark blue cloth draped over its base.

# **L'accompagnement des startups high-tech en France**

**Février 2010 – Douzième édition**

**Olivier Ezratty**

## A propos de l'auteur



**Olivier Ezratty**

Conseil en Stratégies de l'Innovation

[olivier@oezratty.net](mailto:olivier@oezratty.net)

<http://www.oezratty.net>

06 67 37 92 41

Olivier Ezratty conseille les entreprises des secteurs high-tech et des médias numériques 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 l'industrie informatique et de l'électronique de loisirs. 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 ainsi qu'aux politiques publiques d'aides à l'innovation. Olivier Ezratty est un conférencier régulier dans tous ces domaines aussi bien en intra qu'en interentreprises. Il a réalisé depuis 2005 des missions diverses et notamment pour LG Electronics, L'Oréal, le Crédit Agricole, le groupe Pages Jaunes, Netgem, 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 ULike, le site de partage et de tirages professionnels Darqroom dont il est administrateur depuis fin 2009, la société Zap-Meeting qui propose des solutions de gestion de présentation pour les entreprises, 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 – publié les mois de janvier de chaque année depuis 2006, ou sur l'accompagnement des startups hightech 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 et médias numériques.

Olivier Ezratty est Ingénieur de l'Ecole Centrale Paris, 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

|  |            |
|--|------------|
| <b>Introduction.....</b>                                   | <b>4</b>   |
| <b>Expression des besoins.....</b>                         | <b>6</b>   |
| Composante humaine.....                                    | 7          |
| Stratégie et modèle économique.....                        | 18         |
| Juridique.....   | 31         |
| Finances.....  | 36         |
| Modèle de prix.....  | 39         |
| Stratégie vente, marketing et communication.....           | 40         |
| Technologie.....   | 55         |
| <b>Etat de l’art de l’accompagnement des startups.....</b> | <b>61</b>  |
| Incubateurs.....   | 63         |
| Pépinières.....  | 65         |
| Financements privés.....                                   | 65         |
| Business Angels.....                                       | 68         |
| Venture Capital / Capital Risque.....                      | 73         |
| Financements et aides publiques.....                       | 87         |
| Grands groupes industriels.....                            | 108        |
| Associations.....  | 114        |
| Evénements.....  | 117        |
| Formations.....  | 119        |
| <b>Le conseil d’accompagnement de startups.....</b>        | <b>122</b> |
| Segmentation des conseils.....                             | 122        |
| Inventaire incomplet de sociétés de conseil.....           | 123        |
| Business model de l’accompagnement.....                    | 128        |
| Quelles startups et quand?.....                            | 129        |
| Facteurs clés de succès.....                               | 129        |
| <b>Conclusion.....</b>                                     | <b>131</b> |
| <b>Annexes.....</b>  | <b>132</b> |
| Sources d’informations.....                                | 132        |
| Données de marché et d’audience.....                       | 137        |
| Tableau de bord de Paris Business Angels.....              | 140        |
| Synthèse des types d’aide.....                             | 141        |
| Propositions pour dynamiser l’innovation en France.....    | 142        |
| Personnes rencontrées.....                                 | 144        |
| Glossaire.....   | 147        |
| Historique des versions.....                               | 154        |

# Introduction

La création de ce guide a été motivée par le démarrage en 2005 de mon activité de conseil stratégique en innovation, un domaine assez peu structuré en France lorsqu'il s'agit d'accompagner les startups. 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 les années 1990, 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 en France 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 alors relancé la fibre entrepreneuriale en France. Et je n'ai jamais autant rencontré de jeunes ayant envie d'entreprendre aux différents endroits où j'enseigne ! 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.

Sommes toutes, nous avons en France ce qu'il faut comme volonté d'entreprendre, un environnement technique et scientifique de bon niveau et même pas mal de financements. Ce sont plus les compétences entrepreneuriales et une certaine volonté de croissance internationale qui nous font défaut pour transformer ces atouts en richesse économique.

L'observation montre en effet que trop de startups du numérique sont faibles dans les dimensions vente, marketing et communication. C'est en grande partie lié au cursus scientifique ou technique de leurs créateurs et à la structure française de l'enseignement supérieur. De plus, leurs dirigeants font souvent état de nombreux facteurs de blocage du marché français : frilosité des investisseurs, des grands clients, faiblesse des accompagnements, diversité et complexité des aides publiques. Notre marché est finalement de bien petite taille puisqu'il ne représente maintenant que 3 à 4% du marché mondial du numérique. De bonnes raisons pour exporter rapidement lorsque la nature de son activité le permet.

Alors, comment développer ses compétences ? La formation initiale joue un rôle croissant, de nombreux établissements d'enseignement supérieur intégrant des cursus « entrepreneurs ». Ensuite, il faut se faire accompagner. On a l'embaras du choix avec un grand nombre de structures d'accompagnement publiques ou privées : incubateurs, pépinières, associations de business angels, sociétés de conseil spécialisées, leveurs de fonds ou conseils indépendants. Il est 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. 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 guide ambitionne d'aider les entrepreneurs en herbe à monter rapidement en compétences et à développer leur réseau dans l'écosystème de l'innovation français voire international. Nous allons y couvrir les questions suivantes :

- Quelles sont les **grandes questions** à se poser lors de la création d'une startup dans le numérique ? Et dans toutes les dimensions : humaines, organisationnelles, financières, juridiques, technologiques, et surtout business. Avec quelques réponses clés.
- Comment fonctionne l'**aide aux startups** en France ? Autant dans le privé que dans le public. Et sur l'aspect financier comme dans les autres domaines. Quel sont le rôle, l'impact et quelles sont les limites des diverses aides publiques et comment en tirer le meilleur parti?
- Quelle est la place pour un **accompagnement stratégique** plus structuré de ces startups et quel peut-être son business model ?

- Comment s'y retrouver dans le **jargon** du financement des startups : levées, term sheets, valorisation, TRI, exit strategy, et tout le toutim !

L'objectif principal de ces pages étant de créer une base documentaire utile pour les jeunes entrepreneurs souhaitant se lancer dans l'aventure et se faire correctement accompagner. Elle peut se lire de manière séquentielle ou non, en allant directement au thème qui vous intéresse (marketing, financement, aides, etc).

Les entrepreneurs expérimentés pourront aussi se mettre à jour, ou plus simplement, contribuer par leurs retours d'expérience à faire de ce document un bon creuset du partage de savoirs.

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

Les mises à jour concernent également l'évolution permanente des dispositifs d'aide et de la politique fiscale de l'entrepreneuriat. Cette réactualisation intègre notamment les conséquences de la crise économique et de la récession démarrée en 2008 tout comme les diverses initiatives gouvernementales ou régionales d'aide aux startups et plus récemment, l'impact du Grand Emprunt. Il est d'ailleurs possible que certaines organisations ou certains dispositifs cités soient obsolètes ou aient entièrement disparu.

Ce document étant vivant et régulièrement mis à jour, je vous encourage à me contacter pour me faire part de toute expérience vécue, de questions non traitées ou d'observations afin d'en faire profiter tous ses lecteurs ! Vous pouvez même témoigner dans un encadré intégré dans ce document. Je remercie au passage ceux qui ont déjà contribué directement ou indirectement à enrichir ce document, [leur liste](#) figurant à la fin du guide.

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

Olivier Ezratty

[olivier@oezratty.net](mailto:olivier@oezratty.net)

# 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 chausseuses trappes et aussi accélérer le processus. Les besoins d'accompagnement sont nombreux comme nous le verrons, en particulier pour les startups créées par de jeunes étudiants fraîchement issus des grandes écoles d'ingénieur ou de commerce, ou autres institutions de formation supérieure et laboratoires de recherche.

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

La première partie de ce document est donc un inventaire « à la Prévert » des disciplines, sujets et questions que l'entrepreneur doit se poser lorsqu'il se lance et qui peuvent nécessiter un accompagnement. Cette liste est basée sur ma propre expérience avec plus d'une centaine de startups rencontrées depuis 2005 et dont la liste partielle est fournie à la fin du document. Le tri est quelque peu arbitraire et n'est pas forcément hiérarchisé, notamment par rapport à la dimension temps. Certaines questions se posent en effet à des étapes différentes de la maturité de la startup.

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

Une autre question clé à traiter est de savoir échelonner dans le temps tous ces points. L'entreprise ne se crée pas en un jour. Il faut d'abord énoncer les bases de l'entreprise dans un business plan bien structuré (mais souple...) puis se lancer dans les aspects opérationnels. L'ordre des opérations est souvent documenté dans les divers sites d'information destinés aux entrepreneurs, certains étant évoqués plus loin dans ce document, notamment dans l'échelonnement du financement.

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

- De la **composante humaine** de l'entreprise, qui compte avant toutes les autres pour son succès.
- De la **stratégie et des modèles économiques** où il est toujours bon d'avoir un peu de recul
- Des **aspects juridiques** qui ne concernent pas que la propriété intellectuelle
- Des **aspects financiers**, au-delà des sources de financement de l'entreprise
- Des **modèles de prix** de l'offre proposée, toujours délicats à établir.
- Des **stratégies de vente, marketing, communication et internationalisation**, l'un des plus gros talons d'Achille de nos startups technologiques
- Des **choix technologiques** et notamment, de l'organisation des développements.

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

## Composante humaine

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

Il s'agit tout d'abord de créer dès le départ une « dream team » de fondateurs, puis de continuer sur la lancée en recrutant des « top guns » mais aussi de se faire accompagner par des personnes expérimentées extérieures à la société.

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

### Fondateurs et équipe dirigeante

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

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

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

### Peut-on créer une startup tout seul ?

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

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

L'observation : les entreprises high-tech qui ont réussi ont été la plupart du temps créées par une équipe de fondateurs, et pas par une seule personne. Dans la plupart des cas, l'un des fondateurs avait une dimension plus business que celle des autres et il a rapidement pris le leadership du projet (Jobs vs Wozniak, Gates vs Allen, etc).

La logique : pourquoi un entrepreneur seul a plus de mal à réussir ? Parce qu'il (a donné le signe qu'il) a raté le premier acte de vente de son projet qui consistait à convaincre d'autres personnes, amis ou relations professionnelles, à prendre le risque avec lui sur son projet. Cela va le handicaper pour trouver des financements. Cela va le gêner pour attirer des talents complémentaires à son profil (qui est souvent, technique). Avec l'effet d'oeuf et de poule suivant : pour attirer un calibre, comme dans la vente et le marketing, il faut pouvoir le payer, mais pour le payer il faut avoir du financement. Et pour avoir du financement, il vaut mieux avoir une équipe en place. Même si certains investisseurs se font fort de vous proposer un dirigeant "business" s'ils trouvent le projet très intéressant.

La pratique : pour créer une entreprise, il faut mener un nombre incalculable de tâches : techniques, marketing, vente, statutaires, financières, etc. Une personne isolée est vite débordée. Elle peut certes se faire accompagner par des ressources externes, mais pour certaines, il est critique d'en disposer en interne de sa structure. Enfin, créer une entreprise, c'est créer un corps collectif, c'est mener une équipe, c'est aussi développer sa capacité d'écoute, puis de management. Tout cela démarre mieux lorsque l'on commence à plusieurs. Les fondateurs peuvent se soutenir les uns et les autres. On évite aussi le syndrome de l'enfermement dans des convictions personnelles.

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

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

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

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

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

- L'entrepreneur est jeune, fraîchement ou récemment issu de l'enseignement supérieur (ou pas...). Il peut prendre des risques car il n'a pas ou peu d'obligations familiales (pas d'enfants, etc). Le cas classique est de s'associer avec d'autres jeunes dans le même cas.
- L'entrepreneur est ancien salarié d'une entreprise, souvent cadre. Il peut dans certaines conditions bénéficier des ASSEDIC pendant la création de son entreprise. Et encore plus selon les conditions du départ de son entreprise. Il peut aussi choisir de prendre un congé de création d'entreprise, lui permettant de réintégrer son entreprise si son projet tourne court. En général,

c'est pour la quitter, après une transaction financière qui donnera un peu de mou pour poursuivre le projet. Le mieux à faire est de trouver des collègues ou relations professionnelles qui souhaitent s'engager également dans un projet. Avec le plaisir de travailler ensemble sans dépendre de son "ancien management".

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

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

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

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

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

Vous pouvez considérer que vous pouvez créer votre petite entreprise à vous tout seul, sans collaborateur. Cela s'appelle une entreprise unipersonnelle ou de l'auto entrepreneuriat. On peut très bien en vivre, notamment sur Internet.

Mais ce n'est pas l'objet spécifique de ce guide, qui est plutôt d'aider à bâtir une entreprise qui crée des emplois et atteint une taille critique !

#### **Les « Family Business »**

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

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

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

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

## Advisory board

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

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

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

### Comment les trouver ?

La logique du réseau compte avant tout, mais également, la prise de contact directe. C'est un test très utile 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 dirigeants à valider l'approche technique ou scientifique de l'entreprise. Dans les deux cas, ces groupes qui se réunissent lorsque nécessaire n'ont pas les responsabilités juridiques particulières que l'on confère à un Conseil d'Administration.

## Recrutement

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

Ce sont les hommes qui font avant tout le succès d'une startup ! C'est souvent un point faible des équipes fondatrices. Elles sont trop fréquemment monoculture : deux jeunes d'école de commerce, 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

### **Faire face à la pénurie de développeurs**

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

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

- Faire appel à des stagiaires qui pourront être recrutés à l'issue de leur stage.
- Mettre en place un partenariat avec une école d'ingénieur type Supinfo ou EPITA.
- Participer aux Forums Entreprises des grandes écoles.
- Un bon marketing de l'entreprise auprès d'audiences jeunes sera un autre atout pour rendre l'entreprise attirante.

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

Mais la récession démarrée en 2008 devrait faciliter quelque peu le recrutement de développeurs. Même si sur certaines technologies comme Adobe Flex, les développeurs devront se former par eux-mêmes dans les entreprises qui les recrutent.

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 ?

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

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

### **Quel salaire pour les dirigeants-fondateurs ?**

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

Il n'est pas absurde de prévoir un salaire des dirigeants dans son business plan lorsque ceux-ci n'ont pas d'économies ou de moyens personnels. Dans le cas d'anciens cadres aux ASSÉDIC (18 mois pour création d'entreprise), on pourra en faire l'économie au début de l'existence de l'entreprise. Il est bon que ce salaire soit raisonnable.

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

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

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

## L'ADN de l'innovateur

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

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

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

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

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

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

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

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

*Publié en décembre 2009 par Yann Le Beux, du Consulat de France à Boston ([deputy2-inno.mst@consulfrance-boston.org](mailto:deputy2-inno.mst@consulfrance-boston.org)), reproduit ici avec son autorisation.*

Une autre forme de recrutement à envisager : les VIE (Volontaires Internationaux en Entreprises<sup>1</sup>). On leur confie généralement des missions d'études de marché et de la prospection commerciale dans les pays où doit démarrer l'exportation, le plus souvent en Europe. Les VIE sont gérés par Ubifrance qui consolide les offres et les demandes de VIE et assure leur gestion administrative pour le compte de l'entreprise. Dans leur pays d'accueil, ils sont placés sous la tutelle de l'Ambassade de France et disposent d'une protection sociale complète. Un VIE coûte environ 20K€ HT par an à la startup.

### Comment se faire aider pour les recrutements ?

Il existe des cabinets de chasseurs de tête spécialisés dans les startups comme Altaïde. Ils s'appuient sur des techniques diverses et variées, les réseaux sociaux jouant un rôle de plus en plus fort dans

---

<sup>1</sup> Voir <http://www.ubifrance.fr/vie/volontariat-international-entreprise.asp>.

les recrutements. Altaïde trouve ainsi 60% de ses recrues dans ces réseaux, LinkedIn et Viadeo en premier.

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

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

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

### [A partir de quand faut-il recruter un DRH ? Et au passage, comment gérer la paye ?](#)

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

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

### 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 ?](#)

C'est une question clé pour les éditeurs de logiciels. Lorsque ceux-ci intègrent trop étroitement les activités de R&D et de service, le centre de gravité de la société risque de glisser vers le service. Le mécanisme est le suivant : la R&D est tentée de répondre au coup par coup aux demandes des (rares) clients prospectés par les commerciaux. Elle fera du sur-mesure. Cela éloignera la société de la capacité à créer un produit générique. La séparation rapide entre R&D et service – lorsque les capacités de recrutement le permettent – permettent d'enclencher le scénario suivant :

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

#### [Même question sur la vente et le marketing : comment les associer ou les dissocier ?](#)

La nature de l'activité apporte une part de réponse : si le modèle vente/marketing est assez direct, vers des grands comptes. On pourra maintenir une organisation associant étroitement la vente et le marketing et ensuite les séparer. Si le modèle est un mix de marketing destiné à une audience de masse (grand public, TPE/PME) et de vente destiné à un réseau indirect (grande distribution, SSII, etc), alors on pourra s'organiser par segment et pour les premières, avoir une forte pondération marketing et pour la dernière, orientée vente.

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

### 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.

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

### 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 ?](#)

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

[Faut-il prévoir des stock-options pour les collaborateurs ou juste pour les dirigeants \(en fait, il s'agit de BSPCE\) ainsi que des BSA \(Bons de Souscription d'Actions\) pour les contributeurs externes <sup>2</sup>?](#)

Les jeunes recrues préfèrent souvent une rémunération en « cash » bien solide, mais pourtant, les stock-options restent un outil de motivation intéressant pour les collaborateurs<sup>3</sup>. Il est préférable de mettre en place des plans d'attribution qui couvrent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, en fonction de leur responsabilité. Les grilles d'attribution doivent surtout tenir compte du potentiel de développement à moyen / long terme des collaborateurs puisqu'il s'agit d'un outil qui préservera quelque peu leur fidélité pendant au moins cinq années – tout du moins tant que l'entreprise ira bien et qu'une perspective de sortie se fera jour.

---

<sup>2</sup> Ces outils d'intéressement se différencient essentiellement par les entreprises couvertes (les PME de moins de 15 ans pour les BCE et BSA, toutes les entreprises pour les stock-options), par la fiscalité (meilleure avec les BCE, la plus lourde avec les stock-options), par l'impact sur la structure du capital de la société (les BSA ont un effet dilutif et servent aussi d'instrument permettant de faire entrer des investisseurs au capital d'une entreprise sans en changer la structure et le nombre de parts) et par les personnes concernées (uniquement le management et les salariés de l'entreprise pour les stock-options et les BCE).

<sup>3</sup> Leur montage est cependant assez complexe et on le réserve à une augmentation de capital adéquate correspondant au lancement de nombreux recrutements.

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

### Industrialisation du fonctionnement avec la croissance

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

La question se pose rapidement dans le développement logiciel, souvent peu structuré au début de la croissance ainsi que dans les processus de vente et marketing. Mais aussi pour le commerce en ligne et tous les modèles qui impliquent un grand nombre de clients ou de partenaires. Les processus doivent être modélisés de manière expérimentale, définis par exemple sous forme de graphes, et faciles à communiquer aux équipes parties prenantes, ou à d'éventuels sous-traitants.

### Communication interne

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

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

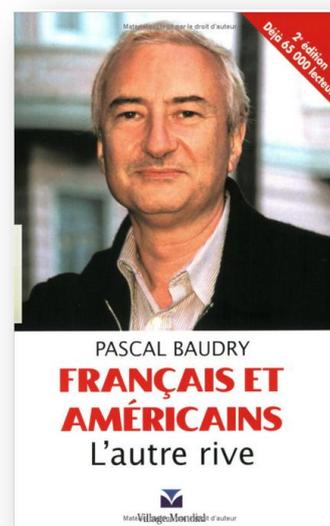
Les fondateurs doivent régulièrement réunir leurs équipes pour les informer de l'état d'avancement de la société : roadmap produits, projets clients, plans de financement, etc. Mais cette communication verticale descendante doit également s'accompagner d'une communication horizontale entre les équipes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

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

### 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** »<sup>4</sup>, qui explique d'où proviennent les différences culturelles et de comportements entre français et américains, et par extension, avec les anglais et les asiatiques. Autre recommandation, créer une équipe internationale dès que possible, même si elle est basée uniquement en France.



<sup>4</sup> Voir <http://www.pbaudry.com/cyberlivre/>. Le livre est téléchargeable gratuitement.

## Quelques bonnes pratiques de leadership et de management

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

### Besoin d'un leader

Un leader est nécessaire dans une équipe fondatrice et si possible, pas le CTO. Il sera le promoteur en chef de la société auprès des investisseurs puis des clients et partenaires, et enfin, des médias. Il veut changer le monde, changer son marché, changer la vie des clients. En mieux. Il doit être plutôt communicant. Il se détache par le charisme, la vision, la capacité à entraîner les autres. Il entraîne son équipe en créant un rêve peut-être un peu lointain mais enthousiasmant. Il affiche de l'ambition mais sait être humble par rapport aux événements et à la nécessité de s'adapter en permanence.

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

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



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

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

Il est accessible pour ses équipes. Il crée un climat où les équipes peuvent dire sans crainte la vérité de ce qui se passe : dans le développement produit, chez les clients, chez les partenaires, etc. Il doit vérifier que les équipes ont bien compris cela.

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

### Se faire accompagner

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

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

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

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

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

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

### Recrutements exigeants

Tout recrutement est important. Ne considérez pas que vous recrutez des personnes de « commodité ». Cela veut dire que vous auriez mieux fait de sous-traiter. Impliquez vos équipes. Donnez leur des responsabilités, des objectifs ambitieux, de l'autonomie mais avec du contrôle. Posez leur des questions stimulantes, exposez les aux contacts clients (pour les développeurs).

Favorisez l'actionariat salarié, par le biais de stock options (BSPCE). Même si leur nombre est limité et que les jeunes salariés ne les valoriseront pas monétairement au regard du salaire qui les fait vivre, elles amélioreront leur sentiment d'appartenance à la société et leur engagement.

Faites attention à bien gérer l'accueil de vos recrues. Il faut qu'elles soient équipées, logées (dans un bureau, sauf pour les startups qui fonctionnent en travail distant), informées, coachées. Mettez en place rapidement un système de mentoring où les anciens accueillent les nouveaux.

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

Sachez-vous séparer rapidement des collaborateurs à problème lorsque vous pensez qu'il sera trop difficile de les mettre à niveau. Cette décision difficile vaut mieux qu'une baisse de performance de l'équipe voire sa baisse de moral.

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

### **Multiculturalisme**

Favorisez la diversité dans vos équipes. Et pas seulement parce que c'est socialement dans l'air du temps. Mais aussi parce que c'est aussi utile pour le business et la croissance. Et pas seulement pour l'international.

La diversité, cela commence par la mixité, puis par les origines géographiques et linguistiques, puis des métiers, mais également des formations d'origine. Cela permet de mieux se préparer à vendre à l'étranger et à comprendre le marketing dans les autres cultures, notamment anglo-saxonnes. Cela aide aussi à mieux se mettre à la place de ses divers clients.

### **Qualité d'exécution**

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

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

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

Rendez les équipes responsables de la qualité : des produits et services, de la relation client, du respect des plannings, de la communication, etc. Faites attention aux détails, montrez que vous ne tolérez pas l'à peu près.

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

Faites cependant de la qualité « intelligente », c'est-à-dire, à un coût raisonnable et compatible avec votre business plan.

*(ce texte est inspiré d'une intervention de l'auteur lors de la conférence lemobil2.0 en mars 2009 à Paris)*

## **Comment préserver l'esprit startup ?**

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

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

## 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 de plan utiliser<sup>5</sup> ?

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

### Structure du modèle économique

La construction du modèle économique de son projet est clé pour l'entrepreneur et les investisseurs dans sa société. On ne peut plus vraiment en faire l'économie même si certains pratiquent encore la méthode de la création d'audience puis, longtemps après, de sa monétisation.

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

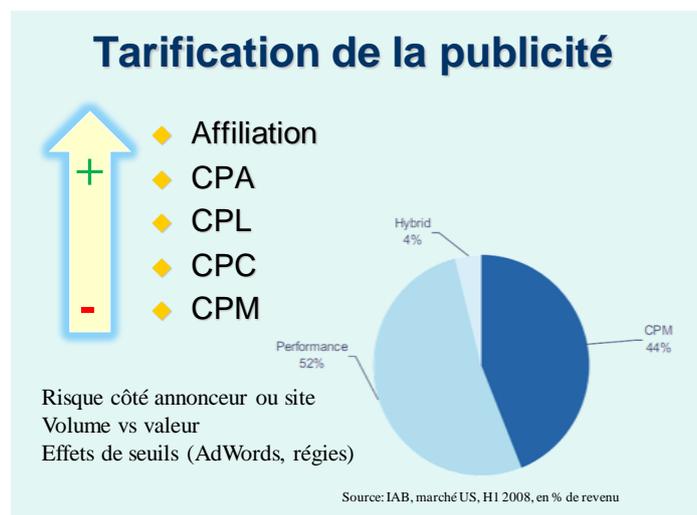
| Exemples de modèles économiques du web   | Publicité                            | Transaction           | Souscription                             | Licence                         |
|--|--------------------------------------|-----------------------|--|---------------------------------|
| <b>Moteur de recherche</b><br>Google, blinkx, PicScout, exalead  | Liens sponsorisés<br>Paid inclusion  |                       | X (en entreprise)                        | X (en entreprise)               |
| <b>Contenus gratuits</b><br>Portails, médias, forums, vidéo, blogs   | Bannières,<br>AdSense,<br>Sponsoring | Affiliation           |  |                                 |
| <b>Contenus payants</b><br>VOD, Musique, Sonneries pour mobiles, Argus (artprice), Petites Annonces, banques d'images                                | X (complément)                       | X                     | X  |                                 |
| <b>Aggrégateurs de contenus</b><br>Wikio, Technorati, Google News, lecteurs RSS comme Newsgator  | Bannières,<br>AdSense,<br>Sponsoring | Affiliation           |  | Fremium (certains lecteurs RSS) |
| <b>Réseaux sociaux</b><br>LinkedIn, Facebook, twitter, Viadeo, SecondLife, Kindo, Copains-d'avant  | Bannières,<br>AdSense,<br>Sponsoring | Affiliation           | X (Viadeo, LinkedIn, SecondLife, Meetic) |                                 |
| <b>Services payants</b><br>Bourse, rematérialisation de photos, stockage, rencontres, jeux en ligne, logiciels SaaS), services en ligne pour mobiles | X (complément)                       | X                     | X  | X (SaaS)                        |
| <b>Commerce en ligne</b><br>Amazon, rueducommerce, Vente-Privee, Fnac.com, enviedefraises  | X (complément)                       | X (marge commerciale) |  |                                 |

<sup>5</sup> 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](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 !

|  |  |             |   |   |
|--|--|-------------|---|---|
| <b>Services en marque blanche</b><br>Recommandation, modération de contenus, files de contenus, contributeurs, commerce en ligne, comparateurs, vente de données marketing | X (complément)                               | X           | X | X |
| <b>Intermédiation commerciale</b><br>Enchères, comparateurs, boutiques virtuelles, social shopping, cash back, recherche de services                                       | Bannières, AdSense, Sponsoring, Partenariats | Affiliation |   |   |
| <b>Moyens de paiement</b><br>PayPal  |  | Commission  | X | X |
| <b>Intermédiation publicitaire</b><br>ValueClick, RealMedia, HiMedia   |  | Marge       |   |   |
| <b>Donations</b><br>Wikipedia, MIT, certains logiciels open source   |  |             |   |   |

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

- Aligner le **produit et le modèle économique** : cela va de la place pour les bons formats publicitaires dans l'interface utilisateur du site web à la construction du parcours utilisateur (pour l'orienter vers l'achat ou la publicité par exemple) et cela intègre aussi le profiling utilisateur pour faciliter un bon ciblage publicitaire.
- S'il y a lieu, bien décrire le **modèle publicitaire** dans le business plan : comment la publicité est contextualisée dans le site web, comment est-elle commercialisée (via quelle régie, etc). Quel est le modèle de revenu de la publicité : CPM (coût au mille, dans les bannières), CPC (coût au click également dans les bannières), CPA (coût à l'action, ou coût au lead) ou Affiliation (commissionnement sur les ventes générées comme sur Amazon). Quels sont les effets de seuil qui accéléreront la profitabilité du modèle économique ? Dans le cas d'un modèle Freemium, quelle est la limite entre version gratuite et version payante du service ou du logiciel ? Comment pourrait-elle évoluer ?
- Décrire les **coûts d'acquisition de clients**, si possible déjà expérimentés dans la phase bêta, en tenant compte du fait que les utilisateurs acquis dans cette phase ne sont pas représentatifs de la masse de votre marché. Ces coûts d'acquisition doivent être habituellement inférieurs au chiffre d'affaire que les utilisateurs génèrent en une à deux années. N'oublions pas que l'objectif n'est pas seulement de faire du chiffre d'affaire, mais d'être surtout profitable. Il faut donc décrire comment la structure de coûts et de revenu est profitable et comment la profitabilité va augmenter avec le volume d'affaires. Dans les coûts d'acquisition du client, la part de « lead generation » (l'identification des prospects, voire dans certains cas la génération de la demande) est souvent sous-estimée, parfois même oubliée. Il faut donc se poser la question des ratios : combien de leads sont-ils nécessaires pour générer un projet client ?



Combien de projets pour faire son budget ? Est-ce compatible avec le nombre de clients potentiels sur le marché que l'on a identifiés dans sa segmentation ?

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

### Se lancer dans le matériel ?

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

En effet, les business models associés présentent des risques conséquents : la difficulté de produire à coût raisonnable en petite quantité au démarrage, tout en préservant des marges correctes (il faut que le coût de fabrication soit au pire de la moitié du prix public du matériel), le besoin de fond de roulement, la concurrence des grands acteurs du secteur de l'électronique de loisir, et la difficulté d'accéder aux canaux de la grande distribution, connus pour leur dureté en affaire. Rares sont les startups qui réussissent dans ce domaine. Mais quelques acteurs français ont atteint ces dix dernières années la taille critique dans ce secteur, notamment Parrot et ses nombreux produits Bluetooth ou LaCIE et ses différents systèmes de stockage au design épuré, et aussi Modelabs et ses mobiles personnalisés.

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

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

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

## Proposition de 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 sociaux et économiques du moment ? Est-ce que cette valeur est monétisée directement ou indirectement, par de la publicité<sup>6</sup> ?

Cette partie du discours de l'entrepreneur est fondamentale pour séduire des investisseurs potentiels. Ils se demanderont toujours : comment cette offre se monétise-t-elle ? Est-ce que les clients seront prêts à la payer ? A quel prix acceptable ?

Dans le marché de l'Internet, certains entrepreneurs considèrent qu'il faut avant tout créer de la valeur pour les utilisateurs. La monétisation viendra ensuite, le plus souvent par le truchement de la publicité ! Certaines sociétés bien financées à leur démarrage ont effectivement procédé de la sorte : Google, NetVibes, DailyMotion, Wikio. Google a attendu trois à quatre ans avant de devenir profitable grâce à sa mécanique des AdWords. Quand aux autres, aucun n'est à ce jour profitable. Pour une startup Internet, la génération de revenu publicitaire passe par la création d'une audience de taille critique. D'où le besoin d'agir rapidement pour y arriver et pour générer du revenu publicitaire significatif après un à deux ans d'activité du site.

## Segmentation 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 et les ressorts ne sont pas évalués. 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 affichant un potentiel de bon niveau ? Certains disent qu'il vaut mieux une grosse part d'un petit marché qu'une toute petite part perdue dans un gros marché. D'autres pensent qu'il est dangereux de se lancer dans un marché qui n'est pas encore établi... ce qui limitera alors la capacité de création d'une rupture de marché<sup>7</sup>.

### **Les nombreuses facettes de l'innovation**

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

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

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

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

<sup>6</sup> 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>.

<sup>7</sup> Le plus souvent, même les ruptures de marché s'établissent sur un marché existant. L'iPod est situé dans le marché des baladeurs musicaux. Marché créé par Sony à la fin des années 1970 avec son Walkman, et plusieurs fois transformé par ruptures depuis.

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

La maîtrise des aspects quantitatifs de ce travail de segmentation est utile pour démontrer une connaissance de son marché. On pourra s'appuyer sur de nombreuses données sectorielles disponibles (souvent, gratuitement sur divers sites d'information), ou démographiques (sources : INSEE, CREDOC, etc).

### 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 différenciée pour maximiser cette marge ? Est-ce que l'entreprise pourra réellement bénéficier d'un effet de volume favorisant sa marge ?

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

Dans l'Internet, les effets d'échelle sont parfois trompeurs. Pour un site gratuit financé par la publicité, plus son trafic augmentera, meilleurs seront ses revenus publicitaires rapportés au trafic ou aux visiteurs uniques, par le biais d'effets de seuils. Par contre, dans certains cas, les coûts pourront évoluer encore plus rapidement que les revenus, notamment lorsqu'il s'agit de réseaux sociaux, d'outils de partage d'information, où l'activité va croître exponentiellement avec le nombre de visiteurs. Ces éléments doivent être anticipés dans la création de son compte d'exploitation.

### 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'industrialisation de l'offre, et notamment, le développement à l'international de la startup. Ce modèle de service est souvent incompatible avec un modèle « produit » voire de distribution indirecte.

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

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

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

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

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

### 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. C'est particulièrement valable si la croissance du service Internet s'accompagne de la génération d'un stock de contenus dont la valeur s'accumuler avec le volume.

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

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

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

### Quel niveau de différenciation ?

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

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



Leader établi avec écosystème de produits tiers très développé

Leader établi avec forte part de marché

Nombre de concurrents élevé

Time to market des concurrents

Faible nombre de concurrents

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

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

## 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.

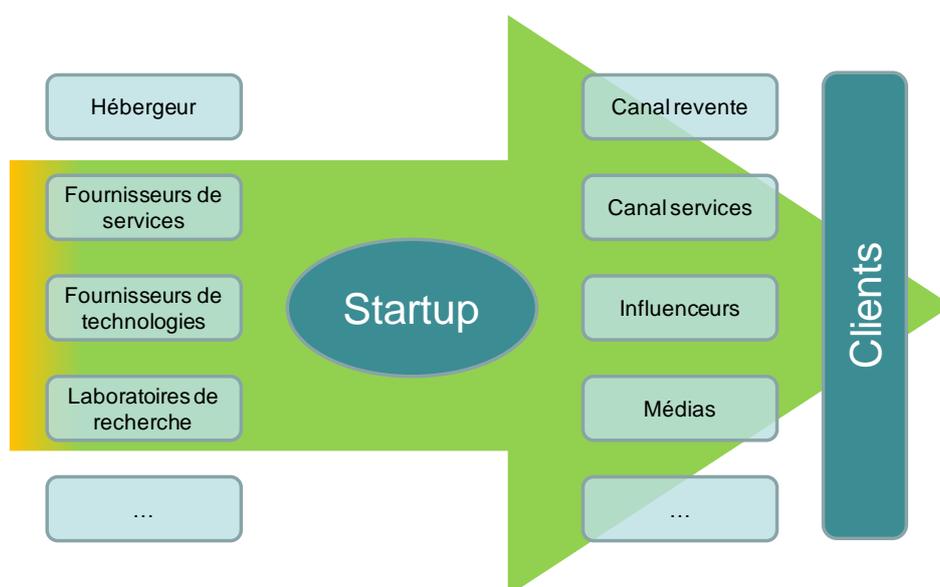
D'une manière générale, il faut trouver les bons effets de levier pour démultiplier efficacement les efforts de génération de notoriété de l'entreprise, de prospection et de vente. Ces effets de levier sont particulièrement recherchés par les investisseurs dans les business plans car ils conditionnent 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).

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

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

## Prospective et veille concurrentielle

Elle est souvent correcte chez les créateurs d'entreprise, mais pas suffisamment pour savoir par exemple ce qui se trame chez d'autres sociétés équivalentes également en « early stage ». Le réflexe classique des entrepreneurs est de sous-estimer leur concurrence pour se rassurer, et aussi, de l'envisager de manière trop étroite. L'information est de plus brouillée par les signaux trompeurs souvent émis par les concurrents, surtout dans la mesure où la plupart, lorsqu'ils ne sont pas cotés, ne respectent pas leurs obligations de publication de comptes<sup>8</sup>. L'entrepreneur opère ainsi dans un monde incertain et où l'information est souvent partielle voire inexistante sur ce que font les concurrents.

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

Il est sinon difficile d'accéder à des listes de référence de startups<sup>9</sup>. Le réseau et la connaissance des VCs du marché doivent aider à connaître la réputation et les caractéristiques des projets concurrents. Il est aussi critique d'effectuer une veille technologique à l'échelle mondiale et pas seulement à l'échelle française. Même si la startup n'aborde pour commencer que le marché français.

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

Au-delà de la veille concurrentielle se pose la question de la prospective. Il y a certes quelques cabinets de conseil spécialisés dans ce domaine là et d'autres qui surveillent les dépôts de brevets. C'est aussi le rôle des missions scientifiques dans les ambassades de France, et des missions économiques, rattachées à UbiFrance. Elles publient des rapports qui peuvent être intéressants. UbiFrance propose même des missions de veille personnalisée aux entreprises.



<sup>8</sup> Une société enregistrée se doit de publier ses comptes de manière annuelle. On peut les consulter souvent de manière payante sur des sites spécialisés comme <http://www.societe.com>. La plupart des startups ne le font pas et ne respectent ainsi pas la réglementation. Elles le font lorsqu'elles deviennent cotées en bourse, car cette obligation là y est incontournable.

<sup>9</sup> 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 (voir <http://media.education.gouv.fr/file/01/8/7018.pdf> qui contient la liste des entreprises liées à la recherche publique incubées en France) et des sociétés de capital risque. Cela fait des dizaines de listes à compiler.

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

Du côté des outils, on pourra commencer par utiliser un lecteur de flux RSS<sup>10</sup> en sélectionnant les blogs et sites pertinents par rapport à son activité, complétés de flux RSS générés par des recherches sur mots clés dans des agrégateurs comme Google News ou Wikio.

### 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, les nouvelles recrues qui ne donnent pas satisfaction, 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<sup>11</sup>. D'un point de vue juridique, le pacte d'actionnaires est là pour prévoir une grande partie de ces cas de figure lorsqu'ils impactent la structure dirigeante et d'actionariat de la société.

### Stratégies de sortie

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

Un bon business plan destiné à des investisseurs externes (business angels, VCs) ne peut faire l'économie d'une stratégie de sortie.

En effet, c'est cette sortie qui leur permettra de monétiser leur investissement et d'en obtenir si possible un bon « multiple ».

### Faut-il avoir peur des grands ?

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



Beaucoup ont en tête l'histoire de Netscape ou de Real Networks, mais aussi d'Altavista. Malgré tout, les grands groupes du logiciel et de l'Internet sont de plus en plus lents à la détente pour innover. Ils dépendent plus d'énergie à protéger leur business existant (leurs « vaches à lait » dans le jargon de l'économie) qu'à en créer de nouveaux avec des moyens substantiels. Les grandes organisations innoveront généralement plus lentement que les petites. Celles qui innoveront le plus sont souvent organisées pour acquérir rapidement des startups et intégrer leur activité dans leur portefeuille de produits. Deux exemples sont éloquentes : Cisco pour les réseaux et Google pour l'Internet dont une partie essentielle de l'offre provient d'acquisitions et non de la R&D interne.

Donc, pour une startup réellement innovante capable d'exécuter rapidement son plan, il pourra lui arriver de se trouver en concurrence frontale avec un grand acteur du logiciel ou de l'Internet, mais un peu plus souvent d'être une cible pour une acquisition potentielle. Dans ce cas là, il s'agit d'être la mariée la plus belle. Vos véritables concurrents sont alors plutôt les autres startups de votre domaine que le « gros acteur généraliste » du marché.

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

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

<sup>10</sup> Pour le choix d'un lecteur RSS, voir ce banc d'essai : <http://www.oezratty.net/wordpress/2008/banc-dessai-jour-de-lecteurs-rss/>.

<sup>11</sup> Michel Safars, le COO d'INRIA Transfert, anime un cours électif sur ce sujet au MBA d'HEC. J'y intervieni pour faire part de mon expérience dans le contexte de mes 15 années passées chez Microsoft.

Les sorties sont généralement de trois natures :

- Une acquisition industrielle.
- Une introduction en bourse.
- L'acquisition de la société par une société d'investissement (autre que celles qui ont initialement financé la startup).

Les premières sont plus courantes que les dernières. Le nombre de startups hightech introduites en bourse se compte sur les doigts d'une à deux mains chaque année en France... hors période de crise économique !

**Que faire si une société propose l'achat de votre entreprise très tôt dans son cycle de vie, avec une valorisation encore trop faible ? Particulièrement s'il s'agit d'une société de service pour un éditeur de logiciel.**

Cette situation plutôt rare génère un dilemme pour le créateur et les investisseurs de la startup : un tien vaut-il mieux qu'un tu l'auras ? C'est une question d'ambition et de perspective pour la startup. Et aussi de calendrier de sortie pour les investisseurs. Si l'acquisition dans les premières étapes de la vie de la startup est utile pour la croissance du projet et du produit, voire même une condition de sa survie, la proposition devra être étudiée sérieusement. Si par contre, la startup a les moyens de sa croissance, elle pourra certes étudier l'offre, mais préférera préserver son indépendance. Question d'ambition. Les acquisitions sont de nature différente : technologique (fréquentes chez les éditeurs de logiciels et les grands de l'Internet), géographique (comme Meetic ou Kelkoo rachetant des sociétés voisines dans des pays européens) ou simplement de consolidation de marché. C'est lors de telles opportunités de sortie que peuvent intervenir des divergences d'intérêt entre les fondateurs et les investisseurs de la startup, ces derniers pouvant être plus pressés de monétiser leur investissement que les fondateurs. D'où l'importance du pacte d'actionnaire qui devra prévoir un tel cas.

**Comment se vendre aux grands groupes<sup>12</sup> ? Comment appréhender la stratégie des grands acteurs susceptibles de racheter des startups comme Cisco, Google, Microsoft, Oracle ou IBM ?**

Les grandes entreprises font l'acquisition de startups pour pénétrer de nouveaux marchés, pour augmenter leur part de marché, ou bien pour étendre le spectre fonctionnel d'offres existantes leur permettant ainsi de consolider leur position ou bien d'augmenter le revenu généré.

On peut ambitionner de se faire racheter par une grande entreprise. On peut s'y préparer de plusieurs manières :

- Par la qualité du produit et de l'expérience utilisateur.
- Par la rapidité d'exécution et d'accès au marché, qui créera une base d'utilisateur dont la taille augmentera la valeur d'acquisition et l'attraction pour le grand acteur. C'est le scénario miracle et rare de Skype et YouTube acquis par eBay en 2005 et Google en 2006.
- Par une bonne architecture produit – notamment logicielle – avec une grande modularité, extensibilité, voire portabilité de la solution. Des interfaces internes et externes bien définies faciliteront l'intégration par une grande société.
- Par la qualité des équipes et surtout des développeurs. Et au passage, par leur mobilité géographique, certains acteurs préférant rapatrier les équipes des startups acquises dans leurs centres de R&D existants.
- Par les processus qualité : tests logiciels, documentation, etc.

---

<sup>12</sup> Voici quelques informations sur les méthodes de rachat employées par Microsoft Corp dans le blog de Don Dodge: <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=154>.

- Par sa complémentarité par rapport aux activités principales de ces grands acteurs. Elle doit être une résultante naturelle d'un bon positionnement concurrentiel de la startup.
- Par la protection de la propriété intellectuelle – surtout immatérielle – de la startup. Nombre d'acquisitions n'ont pas lieu car cette étape n'est pas franchie avec succès.

Comment est-ce que cela se passe ? De plusieurs manières possibles. La startup peut-être directement approchée par l'industriel intéressé qui va soit aller directement au fait, soit évoquer un partenariat pour commencer. Dans d'autres cas de figure, la startup demande à une banque d'affaire de mener des démarches de prospection auprès d'acquéreurs potentiels.

Si un industriel intéressé se manifeste, le processus de « due dilligence » va démarrer avec analyse détaillée de toutes les facettes de l'entreprise : le marché, le produit, l'outillage, la propriété intellectuelle, les clients, les partenaires, les équipes, la structure du capital et les comptes financiers. Cela peut durer des mois, surtout si l'industriel mène ce processus en parallèle avec plusieurs cibles potentielles d'acquisition.

S'en suit une négociation sur le montant de l'acquisition. Ce montant est réglé en cash et/ou parts dans l'industriel menant l'acquisition. On appelle cela « être payé en papier », ce qui est généralement à éviter du fait des aléas de la bourse. Une partie du montant peut-être conditionnée par les résultats futurs de l'activité acquise (chiffre d'affaire, rentabilité, part de marché, volumes de diffusion).

Enfin, les dirigeants peuvent devoir passer un certain temps chez l'industriel avant de pouvoir partir et de toucher tout ou partie du montant de l'acquisition leur revenant. Et la salariés peuvent avoir à se relocaliser chez l'industriel acquérant, voire même déménager dans un autre continent pour l'occasion.

Les sorties industrielles sont maintenant les principales sortie pour les investisseurs dans une startup depuis que les introductions en bourse se sont raréfiées. Elles concernent pour moitié des entreprises étrangères. Et pour cause, les grands groupes industriels de l'industrie française du numérique se sont pas en très bonne santé et le syndrome NIH (not invented here) touche particulièrement l'ensemble des grandes entreprises françaises.

#### Faut-il privilégier une « exit strategy » au détriment du business model ?

Sur Internet, c'est une tentation : on se dit qu'en créant la « killer application », on sera racheté par Google ou Microsoft. Et on crée un produit et une base d'utilisateurs sans se presser à les monétiser.

Cette stratégie est très risquée et fonctionne rarement. Tout simplement parce que les chances d'être racheté étant maigres, il vaut mieux prévoir le cas alternatif, et donc, générer rapidement du chiffre d'affaire et viser la rentabilité du business model !

#### Comment préparer une introduction en bourse ?

Une entreprise introduite en bourse présente généralement plusieurs caractéristiques : elle est profitable, elle est en forte croissance, elle a des plans de croissance ambitieux, notamment géographique. Elle a besoin de capitaux pour se développer au-delà de ce que le capital risque peut traditionnellement apporter. Et enfin, elle a besoin de rendre monétisables les stock-options de ses salariés pour fidéliser les premiers arrivés et en recruter de nouveaux. Une introduction en bourse se prépare généralement avec une banque d'affaire.

#### Quand faut-il fermer la société ?

C'est une autre sortie, par le bas.

La fermeture de la startup intervient généralement lorsque la société est à cours de liquidités et que ses investisseurs ne veulent plus refinancer la société, même en faisant le coup de l'accordéon qui leur permet d'évincer d'autres actionnaires et de récupérer un maximum des parts.

Cette situation intervient généralement parce que le revenu ne croît pas assez vite et que la structure de coûts continue de filer, même après réduction des effectifs. C'est souvent le signe de l'absence d'un véritable modèle économique, d'une inadéquation au marché – un produit peut-être trop en avance par rapport au marché –, mais aussi d'une incapacité d'adaptation tout comme les conséquences de périodes de crise économique.

Certains entrepreneurs ont testé des formules originales comme des souscriptions publiques mais cela fonctionne rarement car les fonds récoltés sont largement insuffisants pour faire face aux be-

#### Eviter la fermeture de l'entreprise en se réorientant vers les services

La mortalité des entreprises du secteur du numérique et particulièrement du logiciel est réduite du fait d'un phénomène de reconversion assez courant : de nombreux éditeurs de logiciels voire startups de l'Internet se transforment en société de service ou de conseil dans le domaine qui est le leur. Ce d'autant plus qu'ils ont eu le plus souvent à réaliser de telles activités de service ou de conseil dans le cadre de la commercialisation de leur logiciel et qu'il leur a été difficile de se créer un écosystème de partenaires dans le service, faute d'une demande suffisante de la part des clients.

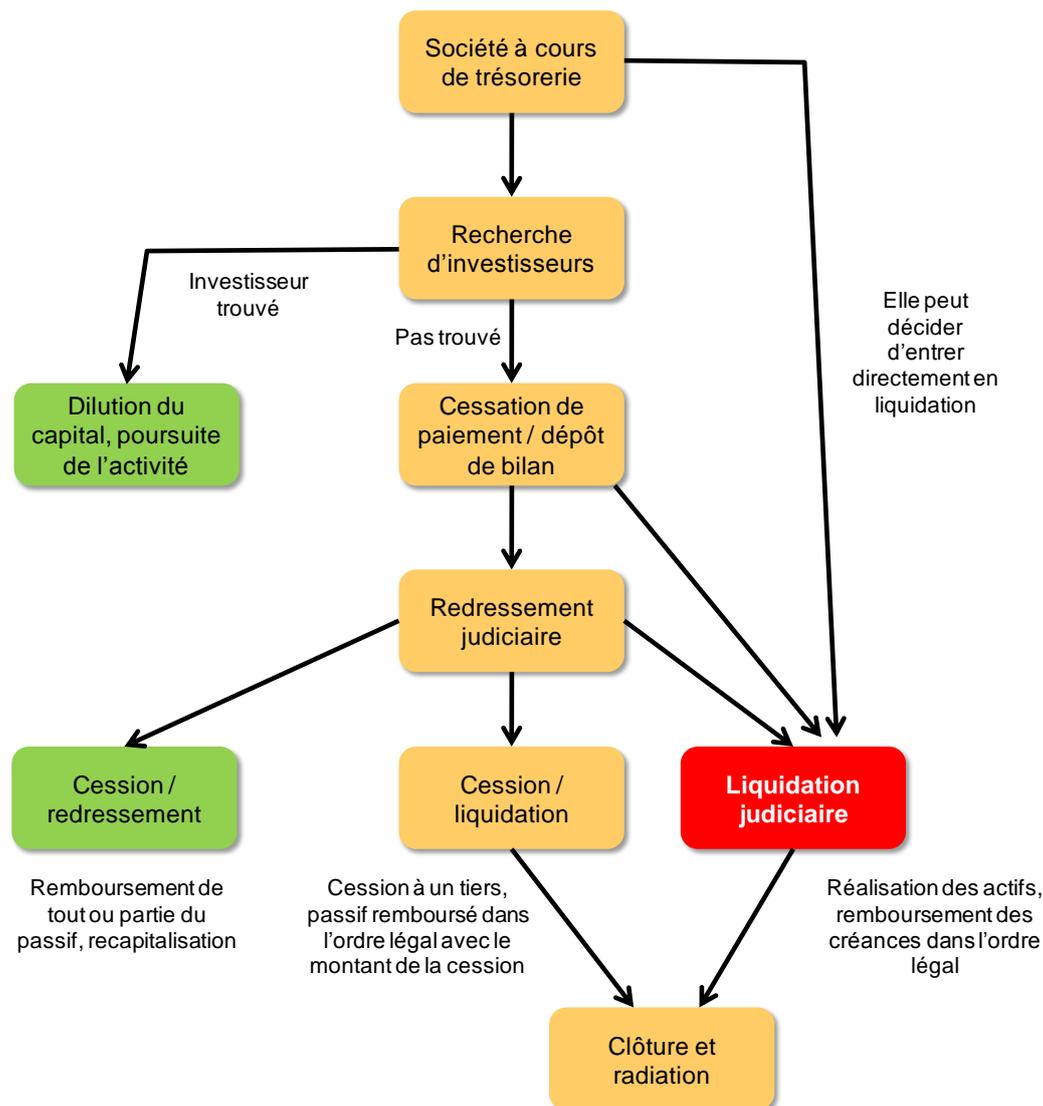
Cette transformation préserve l'existence de l'entreprise et son emploi. Elle permet de raccourcir les cycles de vente. Mais elle n'est pas de tout repos. Sauf à exercer son activité dans une niche de marché avec une forte demande des entreprises. Et puis l'ambition n'est plus du tout la même !

soins.

En France, le processus qui suit passe par plusieurs étapes :

- La **cessation de paiement** ou le dépôt de bilan est réalisé auprès du Tribunal de Commerce lorsque les créanciers ne peuvent plus être remboursés, et en particulier ceux qui sont liés au fonctionnement courant de l'entreprise (les salaires ni les charges courantes ne peuvent plus être payés).
- Le **redressement judiciaire** est une procédure alors ouverte aux entrepreneurs qui passe par la nomination d'un mandataire judiciaire qui va examiner les comptes de l'entreprise et faire un rapport au juge du Tribunal de Commerce sur les possibilités de redressement de la société. Avec comme objectifs principaux de sauvegarder l'entreprise, l'emploi et en dernier lieu les créanciers.
- Le **redressement** lui-même qui intervient par liquidation partielle d'actifs permettant de rembourser tout ou partie du passif et de faire perdurer l'entreprise.
- La **cession** à un tiers qui permet de rembourser une partie des créanciers et de faire perdurer l'activité dans une autre entité. Cette procédure de cession a souvent lieu « à la barre du Tribunal de Commerce », où un repreneur fait une offre de reprise au juge, souvent à un montant très bas, et en échange de la sauvegarde de tout ou partie des emplois. Cette procédure permet au repreneur de récupérer à bon compte une clientèle existante et divers actifs – y compris immatériels - de la société.
- La **liquidation judiciaire** est prononcée lorsqu'aucune autre solution viable n'a été trouvée. Les actifs liquidables sont réalisés et les créanciers sont alors remboursés dans l'ordre légal (Salariés - Etat – Organismes sociaux – Entreprises - Particuliers), et la société est ensuite fermée et radiée du registre de commerce. A noter que le Crédit Impôt Recherche dû par le Trésor Public peut-être récupéré lors de la liquidation.

La liquidation peut parfois intervenir en sautant toutes les étapes lorsque les entrepreneurs et leurs investisseurs en décident ainsi d'un commun accord parce qu'ils considèrent que la société ne peut pas devenir viable. Cela peut se faire alors que la société dispose encore de cash – lié au dernier tour de financement -, qui est alors remboursé aux investisseurs.



La question se pose de la protection chômage des dirigeants et des salariés. Ces derniers sont soumis au régime général et donc peuvent bénéficier comme tous les autres salariés des ASSEDIC, en fonction du nombre d'heures travaillées dans la période précédant la perte de l'emploi. Pour ce qui est des dirigeants, ils peuvent bénéficier des ASSEDIC dans certaines conditions, essentiellement avoir un contrat de travail avec leur entreprise et ne pas être associé à 50% ou plus de l'entreprise dans le cas d'une SARL car il n'existerait dans ce cas aucune subordination du dirigeant. Une telle subordination existe par contre dans le cas d'une SAS ou d'une SA avec un conseil de surveillance qui a pouvoir de nomination des dirigeants. Il existe aussi des régimes spéciaux d'assurance chômage pour les dirigeants<sup>13</sup>.

## Juridique

Dès la création de l'entreprise, le dirigeant est confronté à de nombreux aspects juridiques, que ce soit pour constituer la société, ses dirigeants<sup>14</sup>, 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 :

<sup>13</sup> Cf [http://www.lyon.cci.fr/site/document/200605241755127\\_0/Chomage-et-dirigeants-d-entreprise.pdf](http://www.lyon.cci.fr/site/document/200605241755127_0/Chomage-et-dirigeants-d-entreprise.pdf) de la CCI de Lyon qui documente bien la protection chômage des dirigeants.

<sup>14</sup> Qui sont responsables pénalement devant la justice. Ils risquent la prison en cas de gros délits financiers ou autres. Mais bon, on risque aussi la prison dans pas mal d'autres circonstances, notamment au volant.

## Statuts de la société

### Quel statut choisir pour la société ? SA ? SAS ? SARL ?

Les startups avec des associés multiples et des salariés auront souvent le plus souvent des SARL (sociétés à responsabilité limitée) ou des SA (sociétés anonymes) ou des SAS (sociétés par action simplifiées). Les statuts de ces trois régimes juridiques se distinguent essentiellement par :

- Le nombre minimum d'associés (1 pour une SAS, 2 pour une SARL, 7 pour une SA),
- Le montant minimum du capital social (37K€ pour une SA ou 1€ pour une SAS, pas de minimum pour une SARL),
- La gouvernance de l'entreprise (un conseil d'administration pour une SA, une gouvernance libre pour une SAS, et un ou plusieurs gérants pour une SARL),
- Et la désignation d'un commissaire aux comptes (pour une SA et une SAS).



Le statut de SAS est le plus flexible et le plus courant pour les startups surtout depuis début 2009.

Il est préférable de se faire accompagner d'un bon avocat jouant le rôle de conseil juridique en droit des affaires, voire par un notaire. L'APCE propose un site sur le sujet<sup>15</sup>. Certaines startups rémunèrent leur avocat en parts dans la société.

| Caractéristique                          | SARL  | SAS  | SA  |
|--|---|--|---|
| Capital social                           | • 1€  | • 1€ depuis LME été 2008   | • 37K€  |
| Nombre d'associés                        | • 2 à 100   |  |   |
| Direction d'entreprise                   | • 1 gérant ou plus  | • Définie par les statuts, un seul président, possibilité d'avoir un Directeur Général | • Conseil d'Administration + PDG ou Conseil de Surveillance et Directoire avec 3 membres au minimum |
| Révocation dirigeants                    | • Par associés représentant la majorité des parts                         | • Définie par les statuts.   | • Par Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance   |
| Responsabilité financière des dirigeants | • Limitée aux apports   | • Limitée aux apports  | • Définie par tribunal en cas de faute de gestion   |
| Introduction en bourse                   | • Impossible  | • Impossible   | • Possible.   |
| Stock options                            | • Impossible  | • Possible   | • Possible  |
| Minorité de blocage                      | • 25% des parts pour création avant le 2/8/2005<br>• 33% + une voix après | • Selon statuts  | • 33%   |
| Cession de parts par les associés        | • Possible avec décision des associés                                     | • Selon statuts  | • Libre   |
| Commissaire au compte                    | • Facultatif  | • Facultatif pour SAS indépendante et sans filiales                                    | • Obligatoire   |
| AG / AGE                                 | • Possible via vidéoconférence  | • Possible via vidéoconférence   |   |

<sup>15</sup> Voir [http://www.apce.com/index.php?rubrique\\_id=116&tpl\\_id=106&type\\_page=I&type\\_projet=1&param=0](http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=116&tpl_id=106&type_page=I&type_projet=1&param=0).

Il faut notamment prévoir ce qui se passe quand un associé va quitter la société. Les équipes ne s'entendent pas toujours ad vitam ! Là encore, c'est le rôle du pacte d'actionnaire.

Il est également bon de protéger son patrimoine personnel en cas de difficultés de la société.

## Création de la société

### Quand faut-il créer la société à partir de son projet ?

Dès lors que l'on va avoir besoin de financements externes, de recevoir des bons de commande et de facturer des clients !

Un numéro de société SIRET/SIREN/RCS que l'on obtient lors du dépôt des statuts à la chambre de commerce de votre département permet de prendre des commandes et d'établir des factures. Sachant que la création formelle de la société est le point de départ des compteurs pour les charges sociales (URSSAF, retraites), modulo les déductions de charges qu'il est possible d'obtenir après avoir obtenu le label Jeune Entreprise Innovante chez Oséo.

Depuis 2006, les Centres de Formalité des Entreprises<sup>16</sup> – rattachés aux CCI – sont des points de contact uniques pour la création des entreprises. Il transmet alors les informations auprès des autres administrations concernées, et notamment : l'INSEE, le Service d'Imposition des Entreprises (SIE), les URSSAF et ASSEDIC et le greffe du Tribunal de Commerce.

## Stratégie de propriété intellectuelle

Protéger et valoriser sa propriété intellectuelle est souvent stratégique pour une startup, surtout si son cœur de métier est de créer une forte valeur ajoutée technologique. Il faut donc intégrer cette notion dans son business plan et anticiper de nombreux scénarios. Maîtriser sa propriété intellectuelle est clé dans de nombreuses étapes de la vie de la startup, notamment : la levée de fond auprès de capitaux risqués, la protection de sa croissance face à ses concurrents et la sortie par acquisition. Dans ce dernier cas, une situation claire en termes de propriété intellectuelle facilitera une acquisition par un grand groupe.

La propriété intellectuelle concerne de nombreux aspects et pas seulement le dépôt de brevets :

- Les **marques** (société, produits), que l'on commence par déposer à l'INPI. Une marque doit bien se lire et s'énoncer dans toutes les langues. Il est bon de veiller à ce qu'elle ne véhicule rien de négatif dans d'autres cultures, le mieux dans le secteur high-tech étant de choisir une marque à consonance anglaise... qui ne soit évidemment pas déjà déposée. Il est bon de vérifier qu'elle n'est pas polluée sur Internet, à savoir que si on tape son nom sur un moteur de recherche, il n'y a pas trop de bruit autour.
- Les **noms de domaine** Internet à déposer de manière extensive (.com, .net, .fr, etc) pour éviter le parasitage de sites concurrents.
- Le **secret industriel** applicable notamment aux solutions Web et « Software as a service ». Cachées derrière un serveur, elles ne peuvent pas être facilement copiées par le client ou un concurrent et le besoin de brevets est moins crucial.
- Les **brevets**, sachant que les logiciels sont un peu plus difficiles à protéger en Europe qu'aux USA, et qu'il est coûteux 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<sup>17</sup>. Le coût du dépôt de brevets peut représenter plusieurs dizaines de mil-

---

<sup>16</sup> Avec une version en ligne qui se met en place depuis fin 2007 : <http://www.cfenet.cci.fr/>.

<sup>17</sup> 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 réglementation associée sont assez souples. La quasi-totalité des procédés techniques logiciels sont associables à du matériel dans leur description.

liers d'euros. Et il faut budgétiser leur entretien annuel ! Ce qui peut être rapidement couteux, surtout dans un cadre uniquement défensif.

- Les **dessins et modèles**, qui protègent le design en Europe et en France, et sont intégrés dans les brevets aux USA.
- Le **choix des licences** dans le cas du développement d'un logiciel en mode open source, ou même, simplement un logiciel commercial au dessus d'une plate-forme open source comme Linux. Si l'on veut se faire racheter par Microsoft (ce qui est rare), on évitera de créer des logiciels sous licence GPL voire même s'y faire appel. L'aspect « viral » de cette licence fait peur à l'éditeur et cela a fait échouer plus d'une tentative d'acquisition de startup ces dernières années, y compris en France ! Dans d'autres cas de figure, il faudra prévoir le cas d'un développement open source auquel seraient adjointes des briques logicielles propriétaires.
- La validation en amont et la négociation éventuelle de la **propriété intellectuelle de tiers** utilisée dans vos propres produits et services. C'est un sujet particulièrement délicat dans le domaine de l'Internet avec les contenus web indexés, référencés, « scrapés » (récupérés) sur des sites tiers. D'autant plus que la législation dans le domaine est assez mouvante en France (lois LCEN, DADVSI, HADOPI, etc). Cette validation est particulièrement critique si elle a un impact matériel sur le compte d'exploitation et la rentabilité de l'entreprise. Si pour chaque unité de produit vendu il faut verser des royalties à des tiers, autant le prévoir en amont !

Une protection de la propriété intellectuelle résultante de la R&D de l'entreprise peut avoir plusieurs finalités : défensive vis-à-vis de concurrents, monétaire si elle est valorisable sous forme de licences, et aussi pour inspirer confiance à des investisseurs potentiels. Tout dépend du business !

L'accompagnement d'un spécialiste de la propriété industrielle peut rapidement devenir nécessaire. Éventuellement par le truchement d'une organisation publique d'accompagnement des startups. C'est souvent le cas des cellules de valorisation industriels des grands laboratoires de recherche comme le CEA. Ces spécialistes aident à rédiger les revendications des brevets, à les déposer à l'échelle mondiale, à analyser l'état de l'art et la situation concurrentielle. Et ensuite, à gérer d'éventuelles négociations ou différends avec des tiers.

### 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)?**

#### Une brochure CapInTech sur la propriété intellectuelle

L'association CapInTech a diffusé début 2009 une sorte de guide de la propriété intellectuelle pour les créateurs d'entreprises et startups, notamment ceux qui proviennent du monde de la recherche. J'avais pu contribuer à sa création au sein d'un groupe de travail à l'origine de ce guide de quelques pages. Le groupe rassemblait des spécialistes d'horizons divers, issus du capital risque, de l'INSERM ou du CEA.



Le guide est téléchargeable à partir de [http://www.capintech.com/IMG/pdf/GdeTravail\\_03.pdf](http://www.capintech.com/IMG/pdf/GdeTravail_03.pdf). Il propose une démarche de réflexion stratégique et sur la mise en œuvre pratique de la protection de sa propriété industrielle et intellectuelle. Et quelques pointeurs utiles pour aller plus loin.

Un avocat d'affaire pourra être utile dans ce cadre. Mais pour des cas simples, des sites Internet proposent des contrats types payants.

### Protection de la vie privée

C'est une question cruciale pour la plupart des sites Internet : le respect de la réglementation 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<sup>18</sup>. 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 réglementation 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.

### Choisir un avocat d'affaires

Et oui, pour gérer tout cela, il faudra faire appel au minimum à un avocat d'affaire<sup>19</sup>. Le choix est important car sa fiabilité conditionnera le bon fonctionnement d'étapes clés comme les levées de fonds. C'est un conseil qui aidera à négocier les pactes d'actionnaires avec les investisseurs.

Il est important de vérifier les références du cabinet que vous sélectionnez. Et notamment pouvoir contacter une ou plusieurs startups qui y ont fait appel et dans un grand nombre des étapes de la vie de la startup, de la création jusqu'au développement, si ce n'est à la « sortie ».

Certains cabinets d'avocat peuvent aussi prendre en charge les aspects de propriété industrielle. Là encore, il faut vérifier leurs références. Mais il est généralement préférable de faire appel à un conseil spécialisé en propriété industrielle.

### **Quelle confidentialité pour votre projet ?**

Il n'est pas rare de rencontrer des entrepreneurs en recherche de financements qui prennent des précautions inouïes avant de vous décrire leur projet. Au point de demander la signature d'un contrat de confidentialité avant même d'exposer la nature même du projet. Ils ont une peur au ventre : qu'on leur vole leur idée et que d'autres créent une entreprise concurrente avec.

Rares sont les idées d'affaire qui justifient une telle prudence, tout du moins dans le domaine du numérique.

Pour quelques raisons que voici :

- Les conditions de succès d'une startup tiennent peu à l'idée, mais beaucoup plus à la capacité à créer une équipe de qualité et à exécuter correctement son plan. Les idées pullulent. Rares sont celles qui sont bien exécutées.
- Du point de vue de l'exécution, le succès d'une startup est presque toujours la conséquence de facteurs multiples : une offre qui répond à un vrai besoin, une bonne qualité de l'offre, un bon modèle économique, un bon « time to market ».
- Pour trouver des sources de financement, il faudra présenter à de nombreuses reprises votre projet. Devant des business angels, devant des capitaux risquéurs. Il sera pratiquement impossible de faire signer à eux tous un contrat de confidentialité. Et les gens se parlent dans le milieu. Si vous donnez l'impression d'être trop paranoïaque, cela sera plutôt mal vu et donnera une bonne raison de ne pas faire affaire avec vous.
- Les idées de business ne sont pas protégeables en Europe selon le code de la propriété intellectuelle. Seuls les procédés techniques le sont.
- La peur d'un concurrent informé par les investisseurs potentiel qui volerait l'idée et se lancerait ? Si ce n'est pas impossible, c'est tout de même extrêmement rare.

Voir ce [témoignage](#) relayé dans TechCrunch US qui illustre bien ce propos.

Par contre, il est bon de se protéger pour ce qui est des procédés techniques employés par votre société et de ne pas les révéler trop tôt, surtout lorsqu'ils ne sont pas encore protégés par des brevets.

<sup>18</sup> En octobre 2007, la procédure était documentée sur <http://www.cnil.fr/index.php?id=1245>.

<sup>19</sup> En voici quelques uns : Bfredema (Pierre Breese), Pontet-Alano, ValorIP, Marks & Clerk, Cabinet Beau de Loménie, Cabinet Netter et Jean Moulin.

## Finances

Très tôt, le financement de l'entreprise empêche le dirigeant de startup de dormir et occupe une grande partie de son temps, notamment pendant les levées auprès de capitaux risqués. 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 ?

La recherche de financements consomme une (trop) grande partie du temps des créateurs de startups. Surtout quand ils sont jeunes. Ils passent du temps à « pitcher » des relations, des organisations publiques d'aide aux entrepreneurs, des business angels, des VCs. Ils testent leurs idées. Et se font éventuellement aider de leveurs de fonds<sup>20</sup>.

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

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

### Structure du capital, parts des fondateurs et leur évolution

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* <sup>21</sup>).

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

<sup>20</sup> Voici quelques leveurs opérant en France : Aélios Finance, Chausson Finances, Acta Finance, LD&A, Clipperton, Leonardo, Opticroissance, MGT, Multeam, GO4Ventures, Larguillière Finance et Tykya.

<sup>21</sup> Cette méthode est documentée par Frank Demmler dans « The founder's pie calculator » sur <http://www.andrew.cmu.edu/user/fd0n/35%20Founders'%20Pie%20Calculator.htm>.

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

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

### Réaliser son pitch auprès des capitaux risqueurs.

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

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

#### **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.

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

## 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 entraînent 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 ?

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

## Formation de base à la finance

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

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

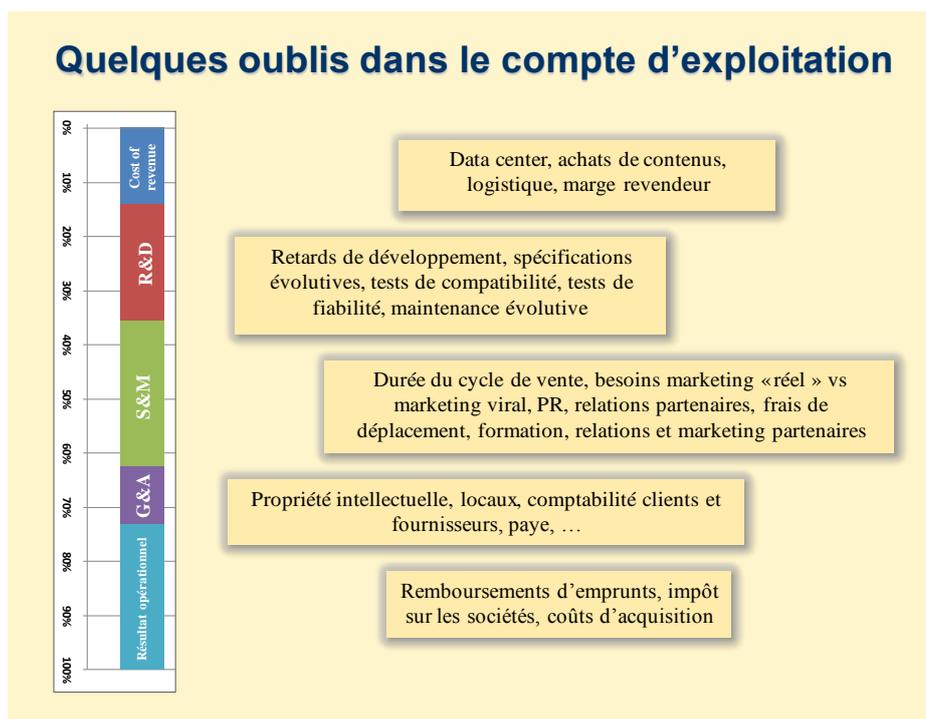
## Prévision de compte d'exploitation

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, mais aussi dans l'optique de séduire des investisseurs potentiels avec des prévisions attirantes de revenu et de profitabilité.

Le coût de développement d'un logiciel sera au minimum du double de ce qui est prévu, tout comme les coûts marke-



ting 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 secteur d'activité dans lequel on est situé, sauf botte miracle bien documentée (genre : une astuce pour créer beaucoup de valeur avec très peu de coûts) !

Dans un compte d'exploitation, l'histoire compte plus que les chiffres. Il est bon de le commenter en indiquant les économies d'échelle, la structure des revenus et des coûts, quelles sont les astuces permettant de dégager une bonne marge, etc.

### Contrôle fiscal

Au bout de trois années d'activité, une startup peut s'attendre à un contrôle fiscal voire à un redressement fiscal. Le contrôle portera le plus souvent sur la validité du Crédit Impôt Recherche éventuellement recouvré par la société ainsi que sur le paiement des charges sociales et/ou exonérations associées.

Pour éviter des déboires lors du contrôle concernant le Crédit Impôt Recherche, il faut s'assurer avant son déclenchement de la validité de l'ensemble du processus et notamment disposer d'un suivi du temps passé dans les travaux donnant lieu au CIR (voir le [chapitre sur le CIR](#)).

### **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. Et aussi sur les pratiques courantes de l'industrie tout comme sur les habitudes des services achats de vos grands clients.

[Faut-il définir son prix uniquement en fonction des objectifs de croissance de la société ?](#)

On peut prendre en compte plusieurs autres facteurs :

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

### 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. Et aussi un gros point faible de nombreuses startups du numérique en France.

En btob, il est critique de bien les organiser pour générer rapidement des ventes, si possible en créant des références clients qui vont servir à la fois à payer les salaires et à alimenter le marketing. En btoc, le marketing prédomine pour attirer les consommateurs.

Dans tous les cas, il faut faire preuve de bon sens. Définir son marché cible, sa segmentation, son offre, sa « business value » (les bénéfices de l'offre), la différenciation par rapport à la concurrence, et la tarification. Les analyses et études de marché sont là pour conforter l'approche. Elles sont surtout valables pour les innovations incrémentales. Les innovations de rupture sont rarement facilement évaluables avec des outils traditionnels. Le marketing n'est pas une science exacte et on ajuste souvent le tir au gré de l'expérience. Il faut accepter l'incertitude, et en même temps rationaliser son approche, surtout pour cibler un marché avec l'offre adéquate.

### 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 tester à nouveau et sans cesse l'améliorer. C'est un travail de longue haleine. Bien entendu, il faut une ou plusieurs présentations de type Powerpoint. Tout comme une brochure synthétique de l'offre (hors business pur Internet).

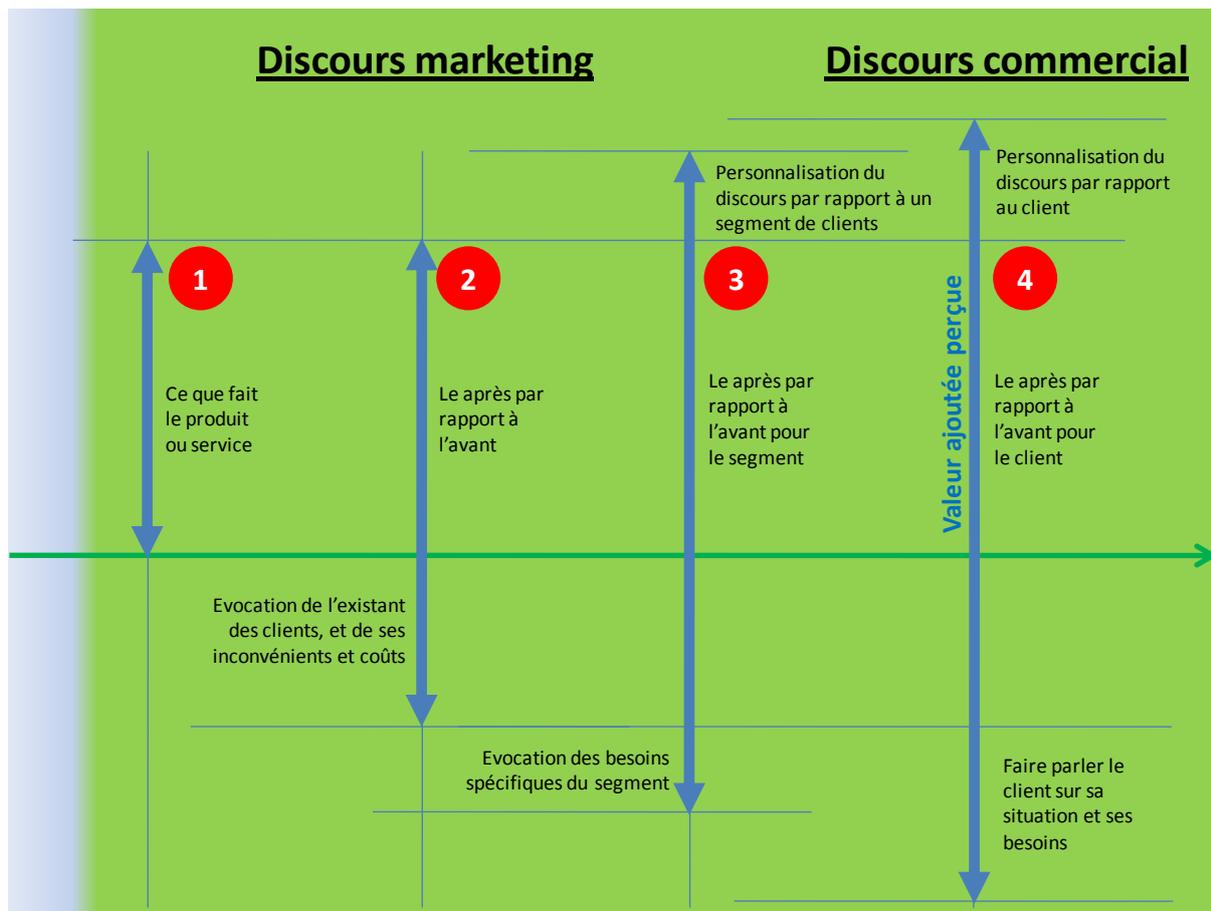
Il y a plusieurs manières de structurer son discours de vente. En approche client directe, certaines méthodes consistent à mettre en évidence un manque ou des difficultés existantes, des pertes de chiffre d'affaire ou des surcoûts dans l'entreprise cliente. On remue un peu le couteau dans la plaie en faisant parler le client de ces aléas<sup>22</sup>. 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-dessous montre visuellement les bénéfices d'un discours qui crée bien le contraste entre l'existant des clients et la solution proposée.

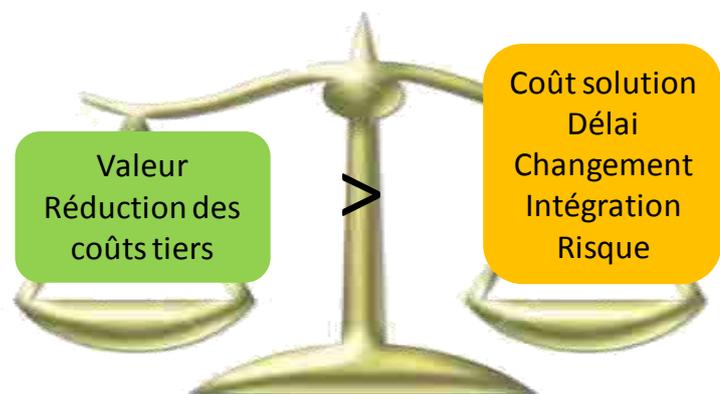
- Le cas 1) correspond à la présentation de la solution es-abstracto, sans évocation du client et de ses besoins. Ce cas est plus fréquent qu'il n'y paraît. L'efficacité est plutôt moyenne.
- Le cas 2) correspond à la présentation préalable de la situation existante des clients avec les problèmes qu'elle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

---

<sup>22</sup> Cette technique s'appelle « Spin Selling » et a été documentée par un certain Neil Rackham. Voir <http://www.amazon.com/SPIN-Selling-Neil-Rackham/dp/0070511136>.



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



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

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

## 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<sup>23</sup> n'impactent 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<sup>24</sup>, 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. Le coût du cycle de vente permettra aussi de mettre en regard le coût d'acquisition des clients, le modèle de vente et la structure de marge du produit. C'est parfois à ce moment là que l'on se rend compte de la non viabilité d'un modèle de distribution directe.

## Ventes directes ou indirectes

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

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

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

---

<sup>23</sup> En 2008, un mini-Small Business Act était introduit dans la Loi de Modernisation de l'Economie. Celui-ci permet de mettre en place une discrimination positive en faveur des PME à hauteur de 15% des commandes. Mais elle n'est pas obligatoire. Donc, il n'est pas évident que ce test sera très probant.

<sup>24</sup> 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.

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

### 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 ?**

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

### Développement international

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

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

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.

Le marché mondial de l'informatique étant clairement structuré par celui des USA, il est bon d'y mettre rapidement un pied pour réussir à l'échelle mondiale. Une entreprise française du secteur qui veut devenir un leader mondial n'a en fait que deux options : soit devenir américaine, soit devenir franco-américaine ! Comme la France est un havre pour la R&D, à la fois du fait de la qualité de ses ingénieurs et chercheurs<sup>25</sup>, et aussi des aides fiscales, autant en profiter.

---

<sup>25</sup> Il faut cependant relativiser. Pour voir la partie pleine du verre, on ressasse souvent cette caractéristique du marché français : nos ingénieurs et nos scientifiques. A vrai dire, c'est de moins en moins une différentiation valable du marché français de l'innovation. On trouve aussi de très bons scientifiques et ingénieurs et dans un tas de pays, surtout dans le secteur informatique qui ne nécessite pas d'infrastructures lourdes (au delà de la micro-électronique). Et au demeurant... pour moins cher !

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

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

En tout état de cause, une startup doit valider rapidement son couple produit/marché. Il faut que les réussites et les échecs soient rapides. En France, les retours de marché sont généralement trop lents et la concurrence n'est pas assez diversifiée. En se confrontant aux marchés les plus concurrentiels, la startup se solidifiera et se préparera à un fort développement.

### S'établir aux USA

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

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

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

- Aborder le marché américain en en comprenant les spécificités. Cela commence par le marketing qui doit être résolument **orienté solution et bénéfiques clients**. Cela ne veut pas dire que la technologie ne compte pas mais qu'elle est là pour supporter un réel bénéfice facile à appréhender. La technologie est un moyen, pas une fin !
- Savoir être **sûr de soi et assertif**, mais sans arrogance. C'est une gymnastique intellectuelle et une posture pouvant sembler curieuse aux français peu habitués aux relations d'affaires internationales. D'autant plus que les français ont généralement une réputation d'arrogance, quand ce n'est pas d'un certain manque de fiabilité. Il faut donc se présenter comme étant les meilleurs du monde avec tous les superlatifs, survendre un peu son offre aux clients, mais le substantiver avec des preuves concrètes sur son produit, une différenciation claire avec l'abondante concurrence qui existe aux USA et aussi par des références clients communicables et bien documentées tout comme des partenaires de référence. Il faut aussi porter une vision de là où va le marché et là où vous voulez l'emmener. Vous utiliserez cette assurance pour contacter vos clients et prospects, y compris des décideurs de haut niveau qui sont généralement bien plus accessibles aux USA qu'en France.
- Avoir une **filiale établie aux USA** permet d'inspirer confiance aux clients, notamment en b-to-b, et à fortiori pour les grands comptes. Il est important de se déguiser en entreprise américaine d'une manière ou d'une autre. A la fois parce que les gens préfèrent faire affaire avec des sociétés locales par convenance pratique, et aussi par chauvinisme classique. Même si l'origine géographique des créateurs importe peu, au vu du nombre de startups créées dans la Silicon Valley par des chinois et des indiens. Il est même préférable de créer le siège aux USA, et de faire de la base française une filiale de R&D.

- Recruter des **équipes locales** et limiter le nombre de managers français. Des équipes mixtes internes ou externes avec une culture franco-américaine peuvent aussi faire l'affaire.
- Etablir son siège fiscal et juridique au **Delaware**. 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 et enfin, des tribunaux compétents en matière de propriété intellectuelle (source : François Laugier, avocat chez RMKB dans la Silicon Valley). On peut très bien s'inscrire dans le Delaware pour cette raison et s'établir ensuite en Californie (le cas classique) voire dans le Nevada (pour payer moins de taxes).
- Installer ses bureaux dans la **Silicon Valley** (ce guide concerne en particulier les startups des industries numériques). Si possible, pas trop loin de Palo Alto et de l'aéroport international de San Francisco. C'est la condition sine qua-non pour lever des fonds localement. Commencer éventuellement par sous-louer des locaux à d'autres startups. C'est ainsi que NetVibes était installé à San Francisco avec cinq personnes en 2007.
- Apprendre et respecter les **bonnes manières du business** aux USA et dans la Silicon Valley. Ça commence par la ponctualité : être à l'heure aux rendez-vous, les finir à l'heure, **payer à temps** (15 jours) ses fournisseurs, respecter les engagements de ses contrats, répondre rapidement aux sollicitations des uns et des autres. La grande réactivité est un signe de professionnalisme, pas une forme de faiblesse. Il faut aussi admettre ses erreurs. Et plus généralement... respecter la loi ! C'est une culture forte de la responsabilité, ou « accountability ».
- 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. Lors des discussions sur des partenariats potentiels, prenez garde à bien faire signer un accord de confidentialité (Non Disclosure Agreement) et surtout de ne fournir qu'un minimum d'informations pour vous protéger. Ne pas hésiter à venir avec son avocat dans ces rencontres, ce qui ne sera pas perçu comme une agression mais comme une forme de sérieux et de professionnalisme. C'est votre garde du corps de l'immatériel de votre société ! Evitez de signer des contrats d'exclusivité, prévoyez des gardes fous et des clauses de sortie des partenariats. Si vous êtes attaqués par un concurrent en matière de propriété intellectuelle, il faut répondre et ne pas faire le mort.
- Faire appel à des **prestataires locaux** et en particulier un bon avocat pour traiter du point précédent mais aussi de tous contrats et d'une agence de presse bien connectée sur les médias locaux ainsi qu'avec les analystes de votre secteur d'activité.
- Bien exploiter tous les **outils de communication** numériques dans son marketing : un bon site web, blog, Twitter, LinkedIn, page Facebook, Skype, visio conférence et autres web meetings permettant de s'affranchir des distances et de l'immensité du territoire américain. Il faut savoir être extrêmement réactif.

### Communication et buzz marketing

Comment construire un plan marketing qui crée 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<sup>26</sup> suffisent ? Comment fonctionne le marketing viral<sup>27</sup> ? Comment bien référencer son site Web sur les moteurs de recherche<sup>28</sup> ? Comment bien gérer ses relations presse ? Comment sélectionner ses agences de marketing et de communication ? Cela peut aller jusqu'à se poser la question de la manière de créer sa carte de visite<sup>29</sup>...

La première erreur à éviter est de considérer que l'on va pouvoir faire l'économie d'un véritable plan marketing grâce aux miracles du marketing viral. Le « buzz » peut effectivement s'orchestrer pour limiter les investissements marketing<sup>30</sup>, mais il n'économise pas d'une bonne exécution des basiques des 4P (produit, prix, placement, promotion).

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

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

---

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

<sup>27</sup> Voir une piste dans « The Inside Word on Word-of-Mouth Marketing » publié par Guy Kawasaki sur : <http://blog.guykawasaki.com/2008/06/the-inside-word.html>

<sup>28</sup> 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>.

<sup>29</sup> Voir ce post de Guy Kawasaki sur « L'art de la carte » : <http://blog.guykawasaki.com/2008/05/the-art-of-the.html>.

<sup>30</sup> Voir « Mythes et limites du marketing viral » sur <http://www.oezratty.net/wordpress/2007/mythes-et-limites-du-marketing-viral/>.

## Un nouveau modèle d'expansion à l'international : la *Subsidiary-as-a-Service*

Par Christian Pineau, President de [Boost Your Startup LLC](#)

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

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

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

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

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

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

Ce SaaS est basé sur un modèle de rémunération progressif surnommé «*pay-as-you-grow*». Ce dernier, indexé sur les résultats financiers de votre agence commerciale ou filiale, vous permet d'engager votre trésorerie en fonction des progrès réalisés et de minimiser ainsi votre risque financier. Les frais de représentation commerciale qui vous seront facturés par cette structure de management intérimaire représentent non seulement une fraction de ce que vous devriez dépenser si vous approchiez le marché américain de façon traditionnelle, mais ils sont en général proportionnels au chiffre d'affaires supplémentaire réalisé aux US. Les frais fixes d'exploitation sont en effet réduits au strict minimum, car les sociétés proposant ce type de services ont pour ambition de se rémunérer en grande partie sur le chiffre d'affaires qu'elles génèrent avec vous et pour vous.

### **«Readiness Assessment »**

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

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

## Board of Advisors et Design Partners

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

- **Board of Advisors** : il s'agit de recruter un « Board of Advisors» franco-américain afin d'approcher les partenaires stratégiques potentiels ou de créer un réseau de distribution efficace, la connaissance du réseau économique local étant indispensable à la réussite de votre projet. La SaaS s'attache à repérer et sélectionner très rapidement aux USA les gourous de l'industrie dans laquelle officie la startup. Le but est de les intéresser très tôt au concept développé : si ces derniers répondent favorablement au produit, il est en général assez facile de les convaincre de participer à la mise en place de la structure locale. Ils ouvriront alors leur carnet d'adresses afin d'aider l'entrepreneur à trouver les meilleurs partenaires potentiels. Leur mode de rémunération est varié mais quelques stocks options dans la future filiale US sont en général le meilleur moyen de les motiver. La SaaS va s'attacher également à trouver des entrepreneurs français qui ont eu une certaine expérience dans la mise en place d'une structure similaire aux USA à celle de la startup concernée. Ces derniers ne sont jamais avares de conseils aussi précieux que gratuits car ils aiment faire profiter de leur expérience à des «confrères » venus d'outre atlantique.
- **Design partners** : il s'agit de correctement définir et positionner le premier produit et/ou service à promouvoir sur ce nouveau marché. Une erreur de jugement peut infliger un retard de six mois à un an aux prévisions les plus pessimistes et parfois même signer la fin des ambitions de la startup aux US par manque de Cash Flow ou la montée en puissance de concurrents mieux préparés ! L'objectif sera donc de recruter très vite des clients tests aux Etats-Unis suivant un schéma bien défini. Ces «design partners» sont des sociétés, départements ou individus qui seraient prêts à acheter votre produit s'il était commercialisé. Elles travaillent avec vous de manière quotidienne afin de définir, évaluer, positionner, et déterminer une politique de prix adéquat pour votre produit ou service.

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

## Infrastructure, outils et coûts

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

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

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

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

*Certaines parties de ce texte sont extraites d'un article rédigé en Avril 2009 par Oumelkheir Djenaïdi et Johanna Safar du Magazine France Amérique : « Les facilitateurs - L'aile américaine des entreprises françaises ».*

## Les conséquences de la récession sur les startups

Le sujet est sur toutes les lèvres depuis l'été 2008, et surtout depuis la faillite de Lehman Brothers en septembre 2008 ayant provoqué par effet boule de neige une récession à l'échelle planétaire.

Les temps seront durs pour tous, y compris pour les startups. Elles sont impactées dans leur financement, dans la gestion de leurs coûts et des effectifs, dans la structure de leur modèle économique et dans les réactions de leurs marchés.

Plus que jamais, le temps de l'adaptation est donc venu. Mais cette adaptation est une constante dans les startups qui subissent plus de hauts et de bas que les entreprises établies.

### Financement des startups

Est-ce que la crise du crédit impacte le financement des startups ? Certainement, mais pas de la même manière aux USA et en France.

Les montants investis par les VCs aux USA ont connu leur plus bas sur le premier trimestre 2009 et l'activité s'est redressée depuis, pour se stabiliser toutefois à un niveau inférieur (environ 75%) de l'avant-crise (cf statistiques de la [NVCA](#)). En France, le capital risque a investi de manière stable pendant la crise (cf l'indicateur de [Chausson Finance](#)). La tendance des VCs est cependant de financer des seconds et troisièmes tours de sociétés qui ont fait leurs preuves et beaucoup moins d'amorçage. C'est ainsi que les VCs utilisent les fonds qu'ils ont levés avant la crise. Ils s'orientent aussi sur des secteurs porteurs comme les greentechs, où la Silicon Valley est très active. La crise du financement a en tout cas refroidi les VCs qui finançaient encore beaucoup trop de startups web 2.0 fonctionnant sur un modèle publicitaire. Les VCs privilégient maintenant les modèles économiques capables de générer du revenu rapidement. La crise va sérieusement assainir le marché !

En France, la loi TEPA a quelque peu gonflé le financement de FCPI en 2008, un véhicule privilégié pour de nombreux VCs. Ce qui a donné un peu de mou aux VCs pour investir sur 2009. Mais le ralentissement des financements lié à la prudence et aussi aux évolutions de la réglementation financière ne manquera pas d'arriver. Que ce soit avec les VCs ou avec les Business Angels.

Les valorisations des sociétés baissent sinon avant les tours de financement. Les entrepreneurs peuvent s'attendre à des négociations difficiles sur ce point avec autant les VCs que les business angels. Il est bon d'avoir une valorisation qui limite la dilution à chaque tour de financement. Mais elle doit être justifiée par la création de valeur de la société, une combinaison de la valeur de l'équipe, du produit et des clients déjà captés. Il y avait aussi moins de sorties (acquisitions et introductions en bourse) pendant la crise. Ce qui pose des problèmes pour clôturer les fonds des VCs.

### Gestion des coûts

Réduire au maximum les coûts est le mot d'ordre. Les startups doivent durer avec les fonds qu'elles ont levés et réduire au maximum la voilure, surtout si elles ne génèrent pas encore de revenu.

D'où un gel des embauches voire des licenciements préventifs qui ont sérieusement affecté la Silicon Valley depuis l'été 2008. Ces licenciements sont suivis par TechCrunch qui a créé un [Layoffs Tracker](#) et en avait totalisé plus de 350000 fin décembre 2009 dans la high-tech et particulièrement dans la Silicon Valley ! Mais ces licenciements se sont calmés depuis l'été 2009. La grande flexibilité du travail aux USA crée cette fluidité qui simplifie la vie des entreprises lorsqu'il faut s'adapter et dégraisser. En France, on utilise les moyens du bord pour gérer cette flexibilité : CDD, stagiaires, etc.

### Modèles économiques

Les modèles **purement publicitaires** (au CPM ou CPC) sont très affectés en temps de crise car ils ne permettent pas d'être rentables à moins d'avoir un trafic énorme, et encore. Les modèles attendus par les clients annonceurs sont de plus en plus basés sur la performance : le CPA/CPL (coût à l'action, au lead). Ils déplacent le risque des annonceurs vers les sites et les régies publicitaires et rendent prédictibles les investissements publicitaires : un \$ de pub génère x \$ de revenu incrémental. Encore faut-il que la construction du site soit adaptée à ce besoin.

Le modèle « *on crée de l'audience et on verra plus tard pour le modèle de revenu* » bat aussi de l'aile. C'en est presque devenu un mythe lié au cas de Google qui fait rêver. Mais Google est un cas particulier qui n'est pas facilement répliquable. Google a créé le modèle de revenu structurellement le meilleur du web : le search (qui permet de la publicité très contextuelle) et le volume (un outil pour tous utilisé tout le temps). La plupart des sites web 2.0 ne créent pas cette combinaison de contextualité et de volume. Seuls quelques réseaux sociaux gagnent leur vie car ils ont une forte part de contenu dans leur mix (MySpace, Skyblog, Facebook depuis peu). Une startup qui prévoit de se financer par la publicité devra avoir une stratégie très affinée de monétisation et la faire correspondre aux méthodes du marché (régies pubs, comportement des annonceurs, modes de segmentation dans les pratiques marketing des entreprises btob). Le business plan de la startup qui indique "financement par la pub" sans autre précision risque d'être poubellisé rapidement ! Même dans les instances de financement issues du secteur public.

Les modèles de **commerce électronique** sont plus sains mais peuvent aussi être affectés par la baisse de la consommation des ménages et des entreprises. Les modèles qui fonctionneront le mieux devront être en phase avec l'évolution des modes de consommation : prix plus bas, etc.

## Les conséquences de la récession sur les startups

Seront donc (encore plus) favorisée par les investisseurs les entreprises qui :

- Proposent une « business value » claire et percutante, permettant par exemple aux entreprises de réaliser des économies substantielles. Avec un chiffrage précis de l'équation économique et sa relation avec le temps.
- Dont les modèles génèrent du revenu au gré de l'augmentation du volume, et pas après par effet de seuil. Par exemple dans la mobilité si le revenu peut être partagé avec les opérateurs télécom.
- Qui ont déjà un produit et des clients et une évolution déjà bien lancée de leur CA.
- Ou disposent éventuellement d'un bon portefeuille de propriété intellectuelle (potentiel ou existant) et monétisable assez rapidement.

### Clients et marchés

La crise impacte les clients des startups et de différentes manières :

- Les cycles de vente s'allongent. La prise de risques s'amenuise. Les startups en souffrent et particulièrement en France qui ne brille pas par la culture du risque de ses grandes entreprises et administrations.
- Les budgets marketing sont souvent des variables d'ajustement. Depuis le début de 2008, les budgets publicitaire online étaient les seuls à augmenter alors que le offline baissait partout. Mais sur la fin 2008, même les budgets de publicité en ligne étaient en diminution aux USA. Et donc ailleurs. Ils se sont redressé depuis fin 2009.
- Des sponsors se désengagent d'opérations. Un dîner-débat d'une association professionnelle auquel je devais participer en octobre 2008 a ainsi été annulé pour cette raison !
- Les cadres des grandes entreprises sont encore plus prudents, protègent leur place, et le stress au travail augmente en conséquence.
- Le poids de l'Etat est tel que la commande publique pourrait avoir un rôle clé chez certaines startups, notamment dans les organisations telles que la Mairie de Paris qui souhaitent promouvoir l'innovation. Les plans de relance, appels à projets et autres Grands Emprunts peuvent donner un peu d'oxygène à certaines startups. Mais attention, c'est aussi un puissant somnifère qui éloigne les startups de la vraie vie et des vrais clients !

### Recrutements

Qui dit licenciements dits compétences disponibles. L'adage veut que ce soit en de telles périodes que de bons recrutements se fassent. Ou tout du moins, que des contacts utiles se nouent. En tout cas, les startups qui obtiennent des financements (amorçage ou capital risque) pourront plus facilement mener leurs recrutements en temps de crise parmi les personnes qui travaillent déjà dans le secteur des startups. Il ne sera par contre pas plus facile de recruter dans les grandes entreprises, du fait d'une certaine frilosité de leurs collaborateurs. Même si certains groupes voyant leur ambiance interne se dégrader fortement avec la crise, cela pourrait créer un appel d'air favorisant les startups.

### Quelques conseils

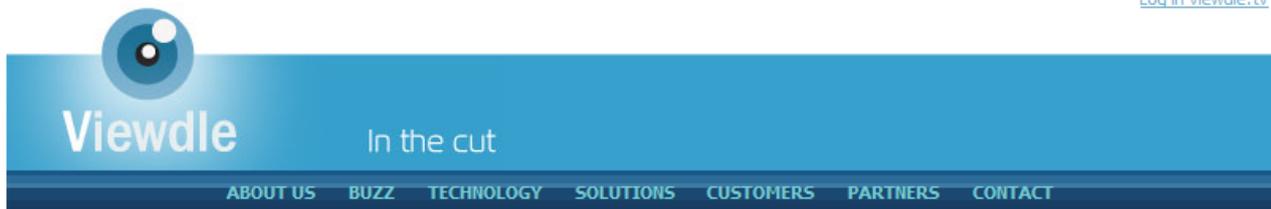
Le tableau est bien sombre, et malgré tout, les créateurs d'entreprises n'ont jamais été aussi nombreux. C'est rassurant car cela montre l'énergie qui subsiste, notamment chez les jeunes. Alors, voici à leur intention quelques conseils basiques :

- Constituez une équipe très solide (interne, board, advisory board, ...).
- Créez un service ou produit avec des facteurs différenciateurs clairs et forts par rapport à la concurrence ou aux solutions établies. Evitez la solution "nice to have". Votre présentation doit générer chez le client le sentiment pressant du "je le veux tout de suite" !
- Travaillez finement la monétisation de votre offre. Ne la repoussez par au jour où vous ferez de l'audience. Soyez à la fois précis et souples dans votre modèle de monétisation.
- Trouvez des sources de financement diverses non dilutives pour créer le produit et attirer les premiers clients / consommateurs. Puis faites appel à des business angels en profitant de l'effet Loi TEPA qui, on l'espère, ne va pas entièrement disparaître du fait de la crise. Ne faites pas trop de plans sur la comète sur une levée de 3m€ dans 12 mois. Vos chances d'y parvenir, certes non nulles, sont très faibles : moins de 300 nouveaux projets sont financés chaque année en France par le capital risque.
- Faites de la qualité : présentations, supports, produit/service, relations, fiabilité. Il y a encore trop de médiocrité, et la qualité, cela se remarque !

Sachant que ce sont les plus forts et les meilleurs qui survivent aux crises ! Et aussi les moins dispendieux.

Pour les activités en ligne, il faut toujours équilibrer au minimum trois sources de trafic : le buzz (relations presse, blogs, forums), le référencement dans les moteurs de recherche (SEO<sup>31</sup>) et les liens sponsorisés (Adwords, aussi appelé « Search Engine Marketing »). Mais ces trois sources de trafic sont aussi à rechercher pour les sites web de business traditionnels (hors pure player Internet).

[Log in viewdle.tv](#)



Le tout est supporté par un site web bien construit où l'information est facile à récupérer (brochures, démonstrations, vidéos, versions d'évaluation dans le cas de logiciels<sup>32</sup>). Il comprend les rubriques suivantes :

- Les **produits et services**, éventuellement triés par segments clients visés, à la fois synthétiques et éventuellement complétés de livres blancs à télécharger (en PDF).
- Les **références clients** et les **partenaires** éventuels.
- Les **ressources techniques**, notamment pour les développeurs tierces-parties, mais aussi une FAQ, un mode d'emploi, une base de connaissance des problèmes rencontrés.
- L'**actualité**, qui doit faire vivre la page d'accueil avec les nouveautés produits, les nouveaux clients, les nouveaux partenariats.
- Une rubrique pour **découvrir l'entreprise** : son équipe de management, son financement, ses coordonnées. Evitez l'anonymat que l'on trouve malheureusement souvent et qui émanent d'entrepreneurs qui n'osent pas indiquer le pays d'où ils viennent ou bien qu'ils sont seuls. Cette rubrique peut contenir un « kit de presse » à télécharger et notamment les logos de l'entreprise. Ceux-ci doivent être faciles à trouver et télécharger, que ce soit sur le site de l'entreprise ou par une recherche sur Google en tapant « nom de société logo ». L'exemple de Lokad (*ci-contre*) montre que les logos du site ne sont pas bien référencés dans Google malgré leur disponibilité sur le site. La conception du logo doit permettre son intégration aisée dans des présentations, ce qui milite pour un logo sur fond blanc. Les logos sur fonds de couleur génèrent un mauvais effet lorsqu'ils sont intégrés dans une présentation. Même si Facebook est dans ce cas là !
- Le site doit donc être optimisé pour le référencement sur Google<sup>33</sup>. Les pages doivent notamment contenir les bons métatags avec les mots clés sur l'activité de l'entreprise. On fera en sorte qu'un maximum de sites pointent sur celui de l'entreprise à commencer par le blog de ses créateurs.

#### Logos and banners

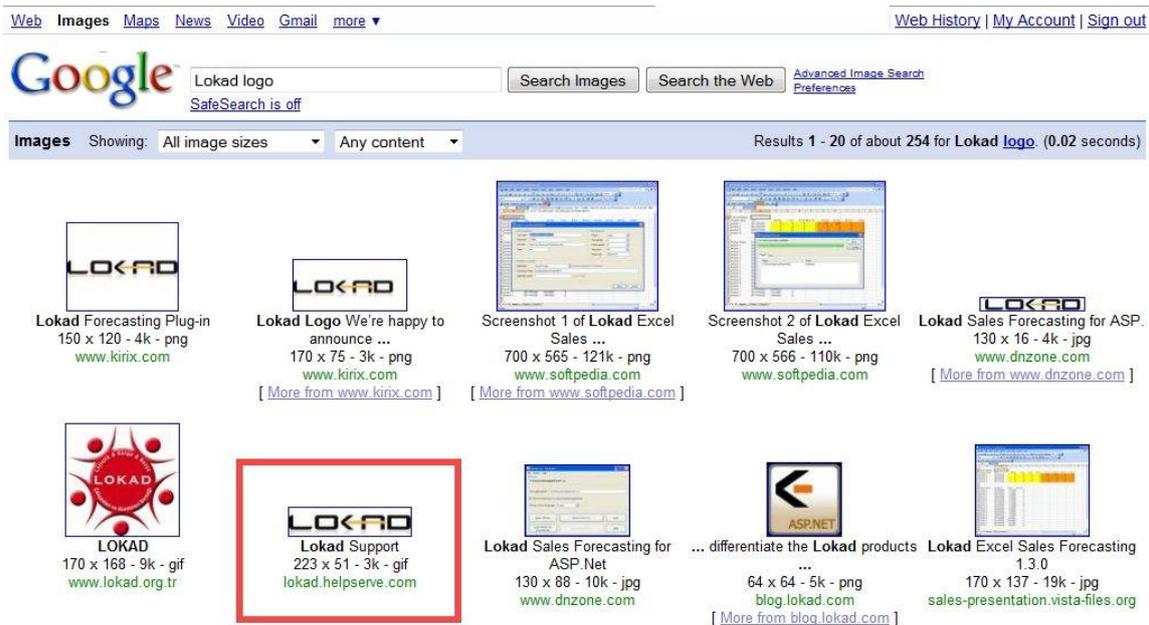
The Lokad logos can be freely inserted in your web pages as long as it is clear they belong to lokad.com (a web link toward Lokad on the logo being perfect).



<sup>31</sup> Voici un petit guide sur le SEO : <http://www.work.com/learning-search-engine-optimization-1053/> sachant qu'il en existe plein sur Internet.

<sup>32</sup> Voir cet article de Guy Kawasaki qui rappelle les basiques d'un site web orienté client : <http://blogs.openforum.com/2008/12/31/ten-tiny-things-every-small-business-owner-should-do-in-2009/>.

<sup>33</sup> Google fournit des [informations](#) aux développeurs web pour optimiser le SEO de son site, tout comme [Microsoft](#). Il existe même des kits de SEO pour les blogs et sites réalisés avec Wordpress : <http://yoast.com/articles/wordpress-seo/#relatedblogs>.



Au passage, on limitera l'usage de composants **Flash** au strict minimum, et on bannira l'usage d'introduction entièrement réalisées en Flash. Il faut arriver directement sur les rubriques du site à la première visite !

### L'entrepreneur doit-il entretenir un blog ?

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

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

- Montrer que le projet vit bien et informer de l'évolution du produit. C'est particulièrement important en phase de bêta test pour un site web ou un logiciel.
- Créer un canal d'écoute de ses utilisateurs et de son marché en démontrant une capacité à prendre en compte les feedbacks des utilisateurs.
- Faire le point sur l'actualité du marché dans lequel gravite la startup afin de démontrer une expertise métier. Elle améliorera la crédibilité et la visibilité de l'entrepreneur.

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

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

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

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

## Comment approcher les bloggeurs ?

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

Bonjour,  
Nous souhaiterions vous faire part d'un communiqué au sujet de la nouvelle version du site XYZ.com pour que vous découvriez notre site et si vous le souhaitez publier un article sur votre blog.  
Votre blog contenant de nombreux articles qualitatifs et sérieux nous aimerions apparaître dessus.  
Nous vous remercions par avance pour votre réponse et le temps accordé à la lecture de notre communiqué.  
Cordialement,  
(...)  
Assistant Responsable Marketing

Alors, les recettes ?

- Identifiez les bloggeurs réellement influents dans votre secteur d'activité. Vous pouvez utiliser le [classement de Wikio](#) en prenant gare au fait que ce classement ne qualifie l'audience ni en qualité ni en quantité, mais simplement les liens qui pointent vers les blogs, un peu comme le PageRank sur Google. Il est bon de compléter ce classement par quelques recherches et analyse d'audience.
- Sélectionnez un nombre réduit de bloggeurs influents et passez du temps à lire leur site et comprendre leurs centres d'intérêt et angles d'attaque de l'actualité. Cela conditionnera leur approche.
- Contactez-les par email avec un message personnalisé pour leur faire connaître l'existence de votre projet. La meilleure manière d'exprimer des attentes étant de leur demander du feedback sur votre projet. Pour un site web où il faut s'inscrire, facilitez l'évaluation du projet en créant un compte d'évaluation et en transmettant le login/password.
- Evitez de mettre les pieds dans le plat en demandant au bloggeur d'écrire un article sur votre projet.
- Faites en sorte que ce soit le porteur du projet qui émette les mails en question, pas un stagiaire, même si ce dernier peut avoir préparé les mails et listes de diffusion en amont de leur envoi.

## Utiliser Twitter dans son marketing

Avec plus de 12 millions d'utilisateurs, Twitter est le nouveau phénomène des réseaux sociaux. Les usages sont loin d'être stabilisés et compris. On sait qu'environ un tiers des utilisateurs de Twitter le considèrent comme un simple média de broadcast puisqu'ils n'émettent pas de messages. A l'autre extrême du spectre, Twitter est surtout considéré comme un média d'échange et de dialogue. A vrai dire, toute forme de communication est possible avec Twitter, ce qui explique la grande richesse d'applications qui se sont développées autour.



Compte tenu de l'audience actuelle de Twitter, assez branchouillarde / geeks / jeunes, l'usage de Twitter par une startup dans son plan marketing va être une extension du blog de la startup. Twitter est notamment un endroit où un contact va pouvoir être établi avec une audience fidèle et avec des influenceurs du marché.

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

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

Ensuite, on peut bien s'outiller avec la grande panoplie d'outils tierces parties, notamment d'analyse de trafic et d'influence (cf <http://twitter.pbworks.com/Apps>).

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

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

### Partenariat avec les grands groupes

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

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

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

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

### Support technique

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

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

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

## **Technologie**

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 risqués.

### Choix de plate-forme

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

### Comment choisir sa plate-forme technologique ?

Il peut être nécessaire, comme dans la mobilité, de viser une technologie multi-plate-forme, permettant de cibler les différents appareils du marché, sans être lié à l'un d'entre eux.

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

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, Visual Studio, Visual Expression et Silverlight 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. Surtout dans l'univers des entreprises.

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.

Les nouveaux paramètres de choix d'architecture concernent le « Rich Internet Application » pour développer des applications web riches et animées, et si possible bien portables. Voir même de développer des applications web qui fonctionnent en mode déconnecté. Le choix s'articule autour de Flex/AIR d'Adobe, Silverlight de Microsoft, et de quelques solutions open source intéressantes.

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.

## Les paramètres du choix d'une plate-forme

Un choix technologique doit avant tout être lié à des facteurs stratégiques: les segments clients visés et leurs contraintes propres (certains segments d'entreprise sont très Microsoft, d'autres très peu), les exigences éventuelles d'un support logiciel multiplateforme (de moins en moins discriminant au demeurant) et bien entendu les exigences fonctionnelles des logiciels à créer.

Alors, comment départager un peu simplement les deux environnements courants dans le domaine du web : le monde Linux et le monde Microsoft intégrant éventuellement Java et dans lequel se situe Sun Microsystems ? Sachant que l'on met ici de côté un autre larron important et complémentaire aux deux : Adobe avec surtout sa technologie Flash qui domine le web et avec Flex/AIR, mais qui n'a pas de programme dédié aux startups !

- **Forces de Microsoft** : propose une plate-forme logicielle très complète et très cohérente, autour du framework .NET (client, serveur, mobiles, jeux, outils de développement). Elle est très bien adaptée aux applications d'entreprise où sa part de marché est significative. Une fois digérée, la productivité du développement avec les outils Microsoft est très bonne. La montée en puissance de la plate-forme est maintenant assurée. Enfin, l'éditeur propose les programmes d'accompagnement de startups qui sont les plus élaborés du marché, dans le prolongement de sa puissante et durable stratégie d'écosystème.
- **Faiblesses de Microsoft** : la grande complexité de la plate-forme qui est versant obscur de sa couverture fonctionnelle, de sa densité et de son homogénéité. La faiblesse de la part de marché de ses logiciels serveur et outils de développement dans les applications web, Linux et l'open source capturant les deux tiers du marché. La rareté et donc la cherté des compétences associées, tout du moins, relativement à celles que l'on trouve sur Linux. Les coûts de licence logiciels mais qui sont très largement atténués dans les programmes startups de l'éditeur. Les communautés de développeurs sont actives mais moins nombreuses que sur les "stacks LAMP".

Je ne mets ni en force ni en faiblesse le fait que l'éditeur propose des logiciels qui ne sont généralement pas en open source. L'expérience montre qu'à part quelques exceptions, ce n'est pas critique pour les développements logiciels. Il est plus important d'avoir des APIs en quantité suffisante et bien documentées. Mais Microsoft propose l'accès à ses codes sources sous certaines conditions pas trop difficiles à remplir pour les éditeurs, au travers de ses programmes Shared Source.

- **Forces de "LAMP"** (Linux, Apache, MySQL, PHP) : ces logiciels sont standards dans l'univers du web des plus petits au plus gros sites web. Le faible coût de licences logicielles associé. Le très grand choix d'outils et de serveurs autour des mêmes standards ouverts. La meilleure proximité avec des standards indépendants des fournisseurs. La relativement faible dépendance vis à vis des fournisseurs du fait du modèle open source. Enfin, un marché de l'emploi moins tendu car nombreuses sont les formations supérieures d'informaticiens qui poussent ces technologies. Et les très actives communautés de développeurs.
- **Faiblesses de LAMP** : les compétences sont certes moins rares que sur la plate-forme Microsoft, mais elles sont souvent jeunes et manquant un peu de structure. Le Lego LAMP peut devenir assez complexe à rendre cohérent dans l'architecture d'une solution. Une productivité du développement logiciel qui peut être plus faible qu'avec les outils Microsoft (et qui baisse avec la complexité du projet, et sur les tâches de maintenance) sachant que cela dépend bien entendu du type de projet.

Les mêmes questions de choix de plateforme se posent pour les développements logiciels destinés aux mobiles. Le choix le plus courant est l'iPhone, leader incontesté des smartphones et en particulier en France avec plus de 55% de parts de marché. Suivent en général Android dont la part de marché et l'adoption sont en très forte croissance et sur lequel on développe en Java. Et puis en vrac, BlackBerry, Symbian et Windows Mobile.

## Faut-il prototyper ou développer directement ?

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

## 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.

| Domain                 | Topic  |
|------------------------|--|
| <b>Organization</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>   |
| <b>Product roadmap</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roadmap overview, Roadmap timing and workload estimates, Planning respect track record</li> </ul>   |
| <b>Architecture</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overall software architecture, Client and mobile side architecture, Server side architecture, Openness and multiplatform support, Integration with customer infrastructure, Software and operations internationalization</li> </ul>   |
| <b>Development</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul> |
| <b>Quality</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testing methods (manual, automatic, customer beta-tests), Debugging methodologies (identification, fixes), Bug tracking methodologies and tools (logs, attributions, roles)</li> </ul>  |
| <b>Operations</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datacenter operations, Server infrastructure, Scalability support, Fault tolerance, Database administration, Diagnosis tools, alerts management, audits, Datacenter backup site, Technical Support organization and process</li> </ul>  |
| <b>Legal</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• APP deposits, Branding, Patents or trade secrets, Open source code involved and associated risks, Privacy handling</li> </ul>   |
| <b>Dependencies</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontractors, Key providers, Contracts, Partnerships</li> </ul>   |
| <b>Internal IT</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking, VPN, Security, Intranet and groupware, Management systems (SFA, CRM, accounting)</li> </ul>   |

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

### Comment gérer sa roadmap ?

La bonne gestion de la roadmap d'une startup est un outil de management stratégique incontournable. Elle cadence le rythme des évolutions de votre offre.

Quelques conseils de base dans le domaine :

- Il est bon de bien prioriser les évolutions de son produit et de les regrouper pour créer des versions qui vont être mise sur le marché (ou en ligne) dans un rythme relativement régulier. Pour un site web, cela peut être tous les trois à six mois. Pour un logiciel d'entreprise, de six mois à un an. C'est préférable à un saupoudrage de l'intégration de nouveautés dans son logiciel ou site web qui passera inaperçu par votre marché.
- Avoir une roadmap avec au moins un an de visibilité permet de hiérarchiser les priorités techniques et marketing de la startup. La communication d'une partie de la roadmap aux clients (entreprise) est aussi un bon gage de pérennité tout comme d'adaptation de celle-ci à leurs besoins.
- L'équipe fondatrice organise sa roadmap en tenant compte des feedbacks des premiers utilisateurs (à relativiser s'ils ne sont pas suffisamment représentatifs du marché cible), des besoins de ses clients, de la concurrence et de ses objectifs de croissance. Elle tient compte aussi des coûts et des délais. Elle consiste à gérer ses priorités pour satisfaire rapidement des segments clients bien déterminés et pour bien « vendre ».

# Les outils de gestion de la startup

Par Grégoire Michel, fondateur de [Inficiencies](#)

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

Trois critères peuvent influencer ce choix :

- Tous d'abord, les outils doivent permettre de gérer efficacement et si possible d'automatiser les processus clé, et notamment ceux qui ont vocation à produire un fort volume d'occurrences. Bien sûr, la liste des processus qui correspondent à ce critère de volume dépend essentiellement du business modèle de la startup, mais nous pouvons cependant citer sans trop de risque de se tromper : la gestion de la base de clients et prospects (et sa segmentation), la génération et la gestion des leads (surtout lorsque le web est une source de prospection), la gestion des campagnes de marketing direct sur la base de prospects (processus clé en B2B), la gestion des affaires (si le cycle de vente est long et nécessite de nombreuses interactions), la facturation (voir le nombre de ventes à réaliser par an et le montant moyen de celles-ci), le renouvellement de contrats (en particulier s'il est prévu que le business s'établisse en mode SAAS ou locatif, ainsi que pour les contrats de maintenance en B2B), la gestion des tickets d'incidents (proportionnel au nombre de clients utilisant le produit, normalement connu au niveau du business plan). Rappelons simplement ici que c'est le processus qui détermine les fonctionnalités de l'outil et jamais l'inverse et que c'est la volumétrie ou la durée du processus (besoin de garder une trace) qui détermine le besoin d'outil.
- Ensuite, les outils choisis doivent être évolutifs, très flexibles et permettre de monter en puissance au fur et à mesure que l'entreprise grandit. Ce qui coûte le plus cher ce n'est souvent pas l'outil en lui-même, c'est d'avoir à en changer au bout de 2 ou 3 ans quand le premier choix ne tiens plus la charge. Cette évolutivité doit être rendue possible tant sur le plan de la flexibilité fonctionnelle que sur celle de la montée en charge en fonction du volume et du nombre d'utilisateurs. Nous parlons ici d'entreprises qui ont vocation à connaître des croissances fortes et qu'il faut bien anticiper au moment du choix d'outils, de même que les évolutions que connaîtront les organisations et les processus. Donc il faut que le produit puisse être reconfiguré ou étendu simplement et rapidement. Ceci est d'autant plus vrai que l'outil qui, en paramétrage par défaut, gère tous vos processus comme vous le souhaitez
- Enfin, et non des moindres, les outils choisis ont également pour objectif de rassurer les investisseurs à venir sur la visibilité et le contrôle de l'entreprise sur son business. Nous recommandons donc à cet égard de privilégier les solutions qui ont pignon sur rue et d'éviter encore les développements internes ou l'autre startup de la pépinière. Pouvoir répondre en quelques minutes et de façon fiable à des questions telles que le ratio prospects/affaires gagnées, le panier moyen ou l'ARPU par segment de marché sera un atout considérable non seulement pour la prise de décisions stratégiques au cours du développement de l'entreprise, mais également au moment des « due diligences ».

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

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

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

- Un business model nécessitant un volume important de pistes et de marketing direct nécessitera un outil de gestion des emailing et peut-être à terme l'usage d'un outil d'automatisation marketing. Il faudra prêter alors attention à l'intégration entre cet outil et le CRM afin d'éviter des transferts d'information coûteux et source d'erreurs importantes.
- La facturation se trouve à la croisée entre la gestion des affaires (CRM) et la comptabilité. Elle peut donc être gérée dans l'un ou l'autre. Si les volumes prévus sont élevés, cela nécessitera de prévoir un pont entre les deux systèmes pour éviter la double saisie. Toutefois, en cas de business model SAAS ou locatif une attention particulière devra être portée sur le lien entre la facturation, la gestion des clients et le renouvellement des contrats.

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

- La roadmap est revue régulièrement à chaque cycle produit. C'est un outil de planning dynamique. Mais il faut veiller à ne pas la changer trop souvent entre chaque cycle, pour stabiliser le fonctionnement des équipes de développement. En particulier lorsque le développement est sous-traité, à fortiori en offshore.
- La roadmap marketing et vente est ensuite synchronisée avec la roadmap produit. Un cycle de sortie de versions du ou des produits permet de cadencer un cycle marketing de lancement de version. Ce cycle doit se renouveler en permanence pour que la startup ait sans arrêt une histoire à raconter à son marché et à ses influenceurs (médias, bloggeurs, etc). Le cycle classique qui s'étale sur 3 à 6 mois est : beta test éventuelle, lancement de nouvelle version (annonce, buzz, etc), annonce de partenariats divers, annonce de références clients (en btob, ou de distribution pour ce qui est du btoc), et d'éventuelles annonces de promotions (en fin de cycle en général).

### 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 garde 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. D'autres à des stagiaires d'école d'ingénieur. Mais dans tous les cas, il faut bien prendre cela au sérieux !

### Comment gérer ses relations avec la recherche ?

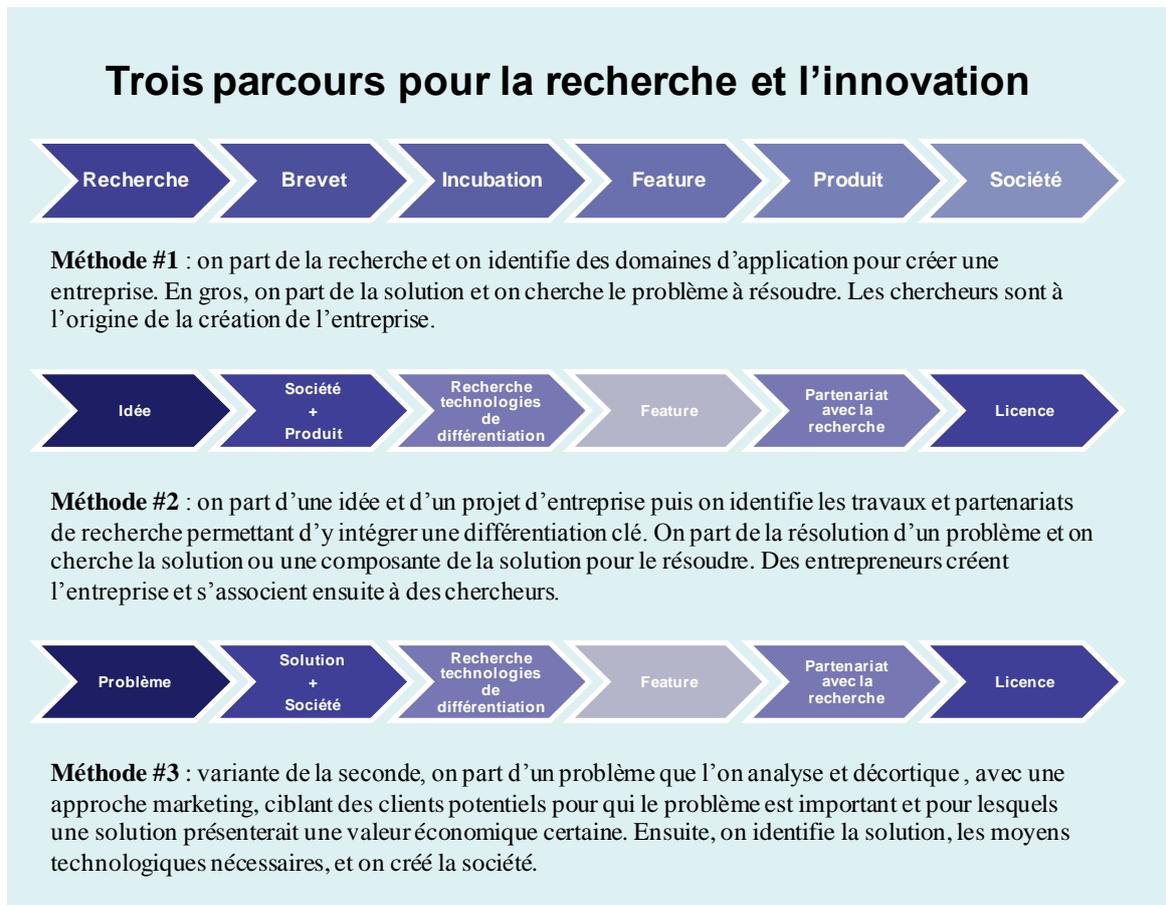
Les relations entre startups et recherche se produisent généralement de deux manières : soit des chercheurs sont à l'origine du projet et vont être incubés dans leur laboratoire ou ailleurs et créer une entreprise. Soit des entrepreneurs vont faire appel à des chercheurs pour mener des travaux nouveaux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

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

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

Le troisième cas est un « best practice » de l'innovation. Il consiste pour les entrepreneurs à passer beaucoup de temps à définir le problème à résoudre et les clients concernés. Très souvent, l'idée à

la source de la création d'une startup ne correspond pas à un problème bien identifié pour des segments clients qui peuvent être bien détournés. Résultat classique : une difficulté à trouver à la fois un modèle économique et un modèle de commercialisation. En se focalisant sur un problème à résoudre et des segments clients, on peut plus aisément identifier la valeur économique générée.



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

# Etat de l'art de l'accompagnement des startups

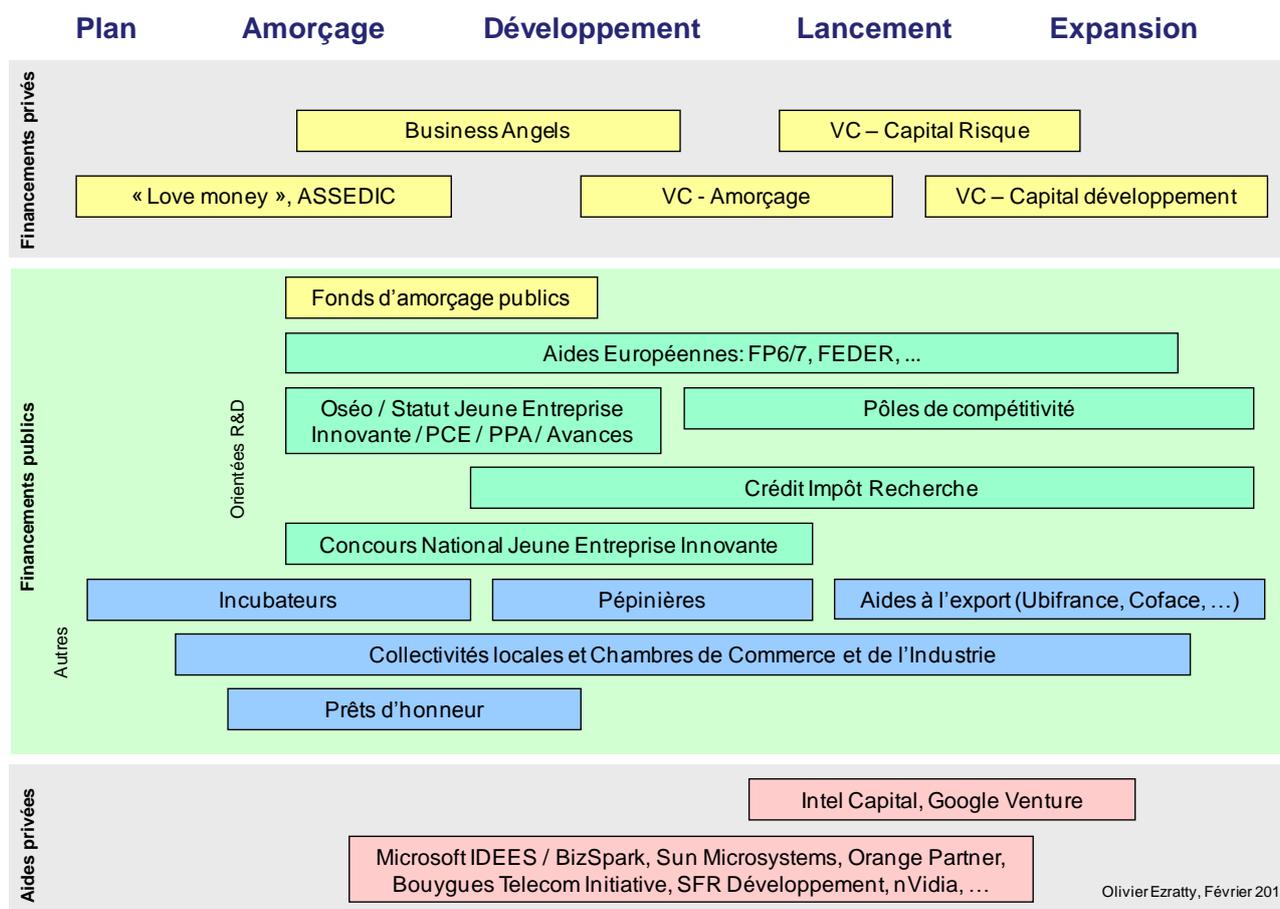
Nous allons dans ce qui suit faire un tour des différentes structures d'accompagnement et surtout de financement des startups en France. Ce tour sera agrémenté d'exemples et d'une vue critique des dispositifs en place. Et de quelques schémas explicatifs comme celui de la [page suivante](#) qui décrit quelques parcours types du financement d'une startup<sup>34</sup>.

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'ordre dans lequel solliciter ces différentes structures est également important, ce que nous allons notamment étudier dans le schéma de la page suivante.

L'expérience montre que ce monde, comme tant d'autres, est une affaire de réseaux. Pas simplement de réseaux dits d'influence. Mais de réseau tout court car le monde de l'entrepreneuriat est assez étroit. Réseau également car de nombreuses structures publiques se financent les unes les autres : Oséo finance en partie les pôles de compétitivité et les collectivités locales, les collectivités locales financent les membres du réseau France Initiative et ceux du Réseau Entreprendre, etc.

L'enjeu pour nombre d'entrepreneurs est d'identifier la ou les têtes de ponts de ces réseaux pour accéder la plus efficacement à ses différents nœuds.



<sup>34</sup> Le tableau est également disponible séparément [au format PDF](#).

# Exemple de cycle de financement de startup en France

**Gestation**  
 Définition du projet, recherche d'associés, prototypage (le cas échéant), création du business plan, validation du projet avec amis, clients, conseils, enseignants, etc. Incubation éventuelle du projet surtout s'il s'agit de chercheurs ou élèves de l'enseignement supérieur.

## Gestation

**Apports**  
 Les apports personnels couvrent le capital de création de l'entreprise ainsi que les comptes courants associés. Cette première "levée de fonds" personnelle associe parents, famille et amis.

## Création

**Aide Oséo anté-crédation**  
 5-30K€

**PCE**  
 2-60K€

Le prêt à la création d'entreprise finance le démarrage de trésorerie de l'entreprise. Le prêt s'obtient auprès des banques et est garanti par Oséo, sans caution personnelle ni garantie. On évite ces prêts dès lors que l'on peut disposer d'apports personnels suffisants pour démarrer son projet.

## Financements non dilutifs

Les ASSEDIC versent des indemnités de chômage aux fondateurs dans les conditions classiques, suite à un licenciement, mais également dans le cadre de la création d'entreprise et pour les jeunes dans ce cas là. Pour la création de produits ne nécessitant pas d'investissements matériels, c'est une bonne manière de dévier l'endettement pour créer de la valeur avant de faire appel à des investissements dilutifs

## ASSEDIC

Ces prêts sont consentis aux associés, le plus souvent par des associations membres des réseaux Entreprendre ou France Initiative ou par certains incubateurs. En région Ile de France, Scientipôle Initiative propose des prêts d'honneur de 20K€ par associés sur 5 ans, plafonnés à 60K€ par société. Ils vont notamment permettre de déclencher des recrutements et de financer la vente et le marketing.

## Prêts d'honneur

10-60K€

Le concours national d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes permet d'obtenir une subvention pour financer la R&D, avec jusqu'à 450K€ dans la catégorie "création développement" (moyenne de 224K€ en 2008). Le dépôt des dossiers se fait fin janvier et les nominations sont désignées début juillet. Le déblocage de l'aide est aussi conditionné par les fonds propres et peut se faire en plusieurs phases.

## CNR

224K€  
 170 en 2008

Environ 1 chance sur 7 de gagner à ce concours (données 2008)

A ce stade du développement, l'entreprise a créé son produit et a pu attirer ses premiers clients. Sa valorisation peut donc atteindre un niveau permettant de faire appel à des investisseurs sans trop diluer le capital des fondateurs. Typiquement, la valorisation à ce stade sera comprise autour de 1M€. On pourra ainsi lever environ 200K€ à 500K€ sans diluer au-delà de 30% son capital.

## Financements dilutifs

Il faut le plus souvent faire appel à plusieurs business angels pour cette étape de financement. Les tickets moyens par BA sont de 20 à 30K€. Certains business angels se regroupent dans des sociétés d'investissement pour mutualiser leur risque. A ce stade peuvent aussi intervenir les sociétés d'investissement d'amorçage régionales (comme Cap Décisif).

## Business angels

50-500K€  
 >3000 par an

Oséo propose diverses avances remboursables et aides qui s'obtiennent sur dossier, en fonction de divers paramètres, comme la valeur technologique de la R&D de la société. Ces avances peuvent intervenir dès la création de la société.

## Avances et aides Oséo

50-600K€  
 >2000 par an

Le statut de Jeune Entreprise Innovante permet d'obtenir des déductions fiscales et de charges sociales, et est conditionné par un investissement d'au moins 15% du CA en Recherche. Il est géré par le Ministère de la Recherche et attribué - comme contrôlé - par l'administration fiscale des entreprises.

## JEI

1789 en 2006

## CIR

Le crédit impôt recherche permet d'absorber 50% des coûts de la R&D de l'entreprise et est accumulé pour être utilisé lorsque l'entreprise commence à faire des bénéfices. Le taux et l'assiette changent chaque année de manière décroissante (à partir de 50%). On peut faire une demande préalable (rescrist) Services d'imposition des Entreprises.

## URSSAF

Les jeunes entreprises innovantes bénéficient d'exonérations de charges patronales pour leurs effectifs de R&D sous certaines conditions assez faciles à respecter et validées par le fisc (Service d'imposition des entreprises).

## ACCRE

L'ACCRE est un moyen de ne pas payer de charges sociales patronales pour les fondateurs de l'entreprise pendant sa première année d'existence.

## Réductions d'impôts et de charges sociales

x par an

Tous secteurs d'activité confondus

Chemin belge

Passage obligé

## 10-60K€

## Services

De nombreuses aides comme les CRIT financent par abondement les services externes auxquels font appel l'entreprise: relations presse, marketing, consultants en tout genre, développements informatiques, protection de la propriété intellectuelle.

## Réduction des dépenses

Les incubateurs (gestion du projet) et pépinières (démarrage) accueillent les entreprises dans des locaux à loyers très modérés complétés de services bureau de base (accueil, secrétariat, salles de réunion, copy center, etc).

## Export

Diverses aides, subventions, assurances et exonérations de charges sociales réduisent également les coûts de l'export. La plupart s'obtiennent auprès d'UbiFrance.

## URSSAF

Les jeunes entreprises innovantes bénéficient d'exonérations de charges patronales pour leurs effectifs de R&D sous certaines conditions assez faciles à respecter et validées par le fisc (Service d'imposition des entreprises).

## ACCRE

L'ACCRE est un moyen de ne pas payer de charges sociales patronales pour les fondateurs de l'entreprise pendant sa première année d'existence.

## <200K€ sur 3 ans

Le statut de Jeune Entreprise Innovante permet d'obtenir des déductions fiscales et de charges sociales, et est conditionné par un investissement d'au moins 15% du CA en Recherche. Il est géré par le Ministère de la Recherche et attribué - comme contrôlé - par l'administration fiscale des entreprises.

## IS

Les JEI sont exonérées d'impôt sur les sociétés sur les 3 premiers exercices bénéficiaires et de 50% sur les deux exercices suivants bénéficiaires suivants

L'apport d'investissements de business angels, le temps, la suite des avances Oséo et un éventuel apport complémentaire du CIR vont contribuer à augmenter la valeur de la société, qui lui permettra de faire appel à du capital risque pour le développement commercial de la société, notamment à l'étranger. La valorisation pourra atteindre plusieurs millions d'euros et permettre une levée de fonds de plusieurs millions d'euros sans trop de dilution.

## Financements dilutifs

Les capitaux risqués sélectionnent un petit nombre de projets et financent le projet en un ou deux/trois tours (seul le premier figure ici). Rares sont les VCs qui font de l'amorçage en dessous de 1M€. Ils peuvent cependant se mettre à plusieurs dans un tour de table.

## VCs

1-5M€  
 600 par an

Qualification Entreprise Innovante Oséo au titre des FCPI

## 250 par an

Cette qualification permettra aux VCs d'investir dans votre société car leur principal véhicule d'investissement est le FCPI. Elle coûte 3K€ mais est automatique pour les entreprises déjà labellisées par Oséo.

Quelques principes généraux dans le cycle de financement :  
 - Les prêts sont incontournables lorsque l'apport personnel est insuffisant pour démarrer la société. En augmentant les fonds propres, ils génèrent un effet de levier social, les années après du démarrage, ils permettent de lever des fonds.  
 - Pour bénéficier de ces aides, il faut être une jeune entreprise innovante (JEI). Elle est créée par un acte de valorisation de l'entreprise (création du produit, acquisition de brevets, etc) pour mieux préparer l'arrivée d'investisseurs.  
 - A chaque levée de fonds, éviter une dilution de capital supérieure à 30% (part correspondant aux nouveaux investisseurs en valorisation de l'entreprise après la levée). Mais ce n'est pas pour autant une règle inscrite dans le marbre !

## Incubateurs

Les incubateurs sont des structures qui accompagnent très en amont les entrepreneurs en herbe qui souhaitent concrétiser un projet ou une idée de création d'entreprise innovante. Ils fournissent un hébergement temporaire à la startup, l'étape suivante pouvant être une pépinière d'entreprise, adaptée à l'étape suivante de la croissance.

Les entrepreneurs sont accompagnés par les incubateurs dans la réalisation de leur business plan et des phases initiales de la création de l'entreprise. Les incubateurs ne financent généralement pas les projets, en France tout du moins. Leurs équipes vont par contre orienter les entrepreneurs dans leur recherche de financements, du fait d'un fonctionnement en réseau avec les autres organisations d'accompagnement des entrepreneurs (plates-formes d'initiatives locales, régions, business angels, etc).

Les projets de recherche et de développement peuvent avoir lieu pendant cette phase d'incubation. Lorsque la structure va s'établir durablement et générer du chiffre d'affaire, elle volera alors de ses propres ailes et fera appel éventuellement à du financement externe.

On trouve plusieurs sortes d'incubateurs:

- Les incubateurs liés à la **recherche publique** qui valorisent les compétences et les résultats des laboratoires des établissements publics de recherche. Ils peuvent accueillir également des projets d'origine extérieure à la recherche publique mais nécessitant une collaboration avec un laboratoire public. Ces incubateurs au nombre de 29<sup>35</sup> en 2006 ont été sélectionnés par le Ministère de la Recherche et bénéficient de son soutien financier. On peut citer l'exemple d'**Agoranov**, un incubateur parisien lié à des grands laboratoires de recherche (Paris VI, ENS et les écoles du groupe Paritech) tout comme **Incuballiance**, un autre incubateur public, situé à Orsay (Essonne). Ces incubateurs sont financés par l'Etat, par des collectivités locales : région, département ou ville, voire par la Commission Européenne.
- 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 :

### 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 quinzaine 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 !

<sup>35</sup> 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. La liste des incubateurs référencés par le Ministère de la Recherche était sur [http://media.education.gouv.fr/file/Creation\\_et\\_developpement/42/5/listeincubateursfev08\\_24425.pdf](http://media.education.gouv.fr/file/Creation_et_developpement/42/5/listeincubateursfev08_24425.pdf) en août 2008.

- Télécom Paritech Entrepreneurs de l'Ecole Supérieure des Télécommunications<sup>36</sup> qui accompagne élèves et anciens élèves de l'école. C'est semble-t-il l'incubateur le plus important de la région parisienne qui soit intégré à une grande école. Plus d'une vingtaine de projets y sont hébergés en permanence dans des locaux situés rue Dareau à Paris, et qui se sont agrandis début 2009.
- Telecom & Management SudParis a aussi son incubateur, avec plus de 40 sociétés accompagnées en 7 ans. Il bénéficie d'un contexte particulièrement favorable : cet établissement d'enseignement supérieur (anciennement « INT ») rassemble une école d'ingénieur et une école de commerce sur le même site, un pré-curseur de ce qu'il faudrait faire de manière plus générale dans l'enseignement supérieur.
- HEC Incubateur, créé en 2007 et qui complète l'existant avec HEC Challenge+<sup>37</sup> qui propose, à l'instar de la filière HEC Entrepreneurs, un parcours d'enseignement pour la création d'entreprise. Cet incubateur présente la spécificité d'accueillir exclusivement des projets de services innovants. Il apporte à ses incubés un coaching personnalisé, l'accès à des financements, des formations pratiques et une ouverture « réseau ». Chaque année, une vingtaine de startups qui y entrent, portées par des étudiants et jeunes diplômés d'HEC, même si la plupart des équipes sont mixtes et mélangent les compétences.
- L'ESSEC dispose également d'un incubateur, « ESSEC Ventures » qui fournit un accompagnement logistique et personnalisé classique. Il est assez étroitement associé à l'incubateur de Centrale Paris. Il a accueilli 100 entreprises entre 2001 et 2009, ce qui constitue un excellent palmarès. Il est associé à un fond d'amorçage qui investit des tickets de 50K€ dans les projets des étudiants.

#### **Créer son entreprise en sortant de l'enseignement supérieur**

Lancer son projet à la fin de ses études dans l'université ou une grande école est possible, même sans moyens personnels. C'est surtout vrai pour les projets dans l'immatériel (Internet, logiciels) pour lesquels les investissements hors salaire sont très légers au départ..

Voici quelques pistes pour se faire aider et financer son projet :

- Lorsqu'il en existe un dans l'établissement d'enseignement, il faut se tourner évidemment vers son incubateur. C'est un lieu qui permettra de démarrer son projet et de se faire accompagner. Et aussi de se faire héberger !
- Un partenariat avec un laboratoire de recherche sera un plus. Il permettra éventuellement de participer au Concours National de la création d'entreprise technologique innovante.
- Il sera bon d'être entouré d'enseignants dans le domaine de l'entrepreneuriat, comme il en existe dans les filières entrepreneur de nombreux établissements.
- Oséo propose sinon une « Aide aux jeunes pour l'innovation » qui finance 50% des dépenses d'un projet dans la limite de 6K€.
- Ensuite, il sera possible d'obtenir des prêts d'honneur dans les réseaux comme France Initiative.

Notons l'existence d'un statut de Jeune Entreprise Universitaire créé en 2008 qui apporte essentiellement des aides fiscales pendant les cinq premières années d'existence de la société (exonération d'IS sur les cinq premiers exercices bénéficiaires, totale les trois premières années, et à 50% sur les deux suivantes), de taxe foncière et/ou professionnelle, de cession de plus-value pour les dirigeants, et de charges sociales patronales.

<sup>36</sup> 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.

<sup>37</sup> Voir [http://www.hec.fr/hec/fr/start-up/c\\_presentation.html](http://www.hec.fr/hec/fr/start-up/c_presentation.html).

- INT Entrepreneuriat<sup>38</sup> 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 Centrale Paris fait partie d'un dispositif complet avec la filière d'enseignement Centrale Entrepreneurs<sup>39</sup> 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<sup>40</sup>). On compte aussi des incubateurs à l'Ecole des Mines, à l'ENSAM et à Supelec.
  - L'IEP (Science Po) a aussi créé son incubateur en 2008.
  - Les grandes écoles en région comme l'INSA qui sont généralement associées aux structures d'incubation régionales.
- Des **incubateurs régionaux** souvent financés par les conseils régionaux ou généraux, en compagnie des chambres de commerce.
  - Des incubateurs **internes** aux grandes entreprises. Les entreprises peuvent ainsi accompagner de manière structurée des projets innovants internes voire externes dans des structures à part avant de les réintégrer dans le « business as usual » des groupes. La notion d'incubation peut recouvrir autant la partie R&D que la partie « commercialisation ». Certaines activités nouvelles et innovantes des grands groupes requièrent des moyens commerciaux et marketing spécifiques qui opéreront en marge des activités traditionnelles de l'entreprise. Les groupes américains sont friands de ce genre d'organisation (chez IBM ou Microsoft par exemple) tout comme, plus récemment, les opérateurs télécoms français, et avec une orientation « startup externe ».

## Pépinières

Les pépinières d'entreprises sont des structures d'accueil dans leur phase de développement qui suit celle de l'incubation. Elles proposent des locaux pour l'entreprise à bas coût. Avec, comme pour l'incubateur, l'avantage d'être entre startup et de partager ses expériences d'entrepreneurs.

Les pépinières sont souvent gérées par des collectivités locales, comme la Ville de Paris et Paris Développement qui en ont plusieurs, souvent organisées thématiquement comme la pépinière « Contenus Numériques » de la rue des Haies.

Le tableau suivant positionne selon plusieurs critères les différences entre incubateurs et pépinières. S'y ajoutent les cellules de valorisation des laboratoires de recherche publique ou privés qui se situent généralement en amont des incubateurs. C'est là que germent les idées d'industrialisation de travaux de recherche et le montage de partenariats public/privé, en amont de la création de startups.

## Financements privés

Il existe plusieurs façons de trouver du financement pour son entreprise. Nous allons couvrir ici les principales formes de financement privées adaptées aux jeunes entreprises high-tech : la « love money », les banques, les business angels et les VCs tout en évoquant l'apport des leveurs de fonds.

Comme indiqué dans le grand schéma sur le financement des pages précédentes, on ne lance pas une recherche de financements privés tout azimut en même temps. On échelonne cela dans le temps. Le principe général consiste à apporter des financements permettant de créer progressivement de la

<sup>38</sup> Voir [http://www.int-evry.fr/entrepreneuriat/incubateur/incub\\_eq.php](http://www.int-evry.fr/entrepreneuriat/incubateur/incub_eq.php).

<sup>39</sup> Voir <http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/FCE/incubateur> et <http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/FCE>.

<sup>40</sup> Voir <http://start-x.org/>.

valeur à l'entreprise tout en contrôlant une dilution modérée du capital des fondateurs à chaque tour de financement.

Certains entrepreneurs ont en tête de lever très rapidement des fonds très importants (plusieurs millions d'euros) alors qu'ils ont à peine créé l'entreprise et n'ont pas encore de produit de développé. Dans le secteur du numérique, c'est un procédé très rare qui de plus pose des problèmes de dilution du capital pour les fondateurs comme nous le verrons plus loin.

Nous traiterons par la suite des aides et financements publics, même si dans pas mal de circonstances, ils interviennent chronologiquement avant les financements privés (Business Angels et VCs tout du moins).

|                        | Cellule de valorisation     | Incubateur   | Pépinière   | Après  |
|------------------------|-----------------------------|--|---|--|
| Etat du projet         | • Idée                      | • De l'idée au projet<br>• Consolidation du projet   | • Accélération de croissance<br>• Structuration de l'entreprise | • Croissance<br>• International                              |
| Equipe                 | • Chercheurs                | • Chercheurs et entrepreneurs<br>• Formation<br>• Début du staffing                                  | • Suite du staffing, notamment vente et marketing               | • Equipe > 15-25 personnes                                   |
| Financement            | • Public                    | • Mise en réseau<br>• Financement prestations<br>• Public<br>• Business angels                       | • Business angels<br>• VCs                                      | • VCs<br>• Autofinancement                                   |
| Hébergement            | • Centre de recherche       | • Incubateur de grande école ou de laboratoire de recherche  | • Pépinière d'une ville ou région                               | • Parc d'activité, centre d'affaire, immobilier d'entreprise |
| Clients et partenaires | • Laboratoires de recherche | • Laboratoires de recherche<br>• Partenaires scientifiques et technologiques<br>• Clients pilotes    | • Clients en déploiement  | • Déploiement en volume                                      |
| Produit                | • Pas encore formalisé      | • Peu intégrer résultats de recherche<br>• Technico éco proof<br>• Blindage propriété intellectuelle | • Développement<br>• Offre construite                           | • Nouvelles versions<br>• International                      |
| Timing                 |                             | • Moins de deux ans  | • Moins de quatre ans   | • Selon la « sortie » de l'entreprise (IPO, rachat)          |

Olivier Ezratty, Mai 2008

Rappelons une distinction importante dans les sources de financement : les financements non dilutifs et les financements dilutifs. Les premiers sont généralement des prêts ou des avances et ne modifient pas la structure du capital de la startup. Les seconds la modifient et les investisseurs deviennent copropriétaires de la société avec les droits associés.

### 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 aussi bien formaliser la prise de participation à cette étape pour éviter de pénaliser ces premiers investisseurs lors des tours suivants de financement.

A ce niveau d'investissement, l'accompagnement dépend étroitement du profil des personnes qui financent le projet. Si une aide concrète est disponible, il faut en tout cas en profiter tout en s'assurant qu'elle est neutre et peu influencée par la relation personnelle.

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

### Découverts et prêts bancaires

Les autorisations de découvert et les prêts bancaires classiques restent une bonne source de financement pour démarrer un projet. Si les banques sont aussi frileuses que les autres intervenants dont nous parlerons après, elles n'en restent pas moins accessibles. Lorsque l'on a une bonne expérience avec dix ans ou plus de carrière et quelques employeurs stables derrière soi, on a forcément développé une relation à long terme avec une banque ou sans le savoir on est en général très bien noté et cette dernière n'a pas envie de vous voir partir. Elle pourra vous aider. Cela sera plus difficile si vous êtes jeunes et n'avez pas de bagage particulier. Et la crise aidant, les banques seront bien plus difficiles dans l'octroi de prêts et la prise de garanties.

L'intérêt d'un prêt bancaire est qu'il peut financer une part importante du démarrage de l'entreprise tout en conservant la totalité du contrôle des parts sociales de sa société. Par contre, c'est souvent une perte de temps d'essayer de contacter une nouvelle banque avec laquelle on n'a eu aucune relation passée et d'essayer d'obtenir un financement identique<sup>41</sup>.

Les prêts bancaires peuvent être garantis en partie par le programme Oséo Garantie<sup>42</sup> 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 et se couvrait via la Sofaris. Ce qui est toujours fréquemment le cas ! Les projets sofarisables existent toujours, mais sous une autre appellation : ils sont couverts par Oséo Garantie.

### **Réduction d'ISF pour les business angels**

Un dispositif du « paquet fiscal » voté le 13 juillet 2007 par l'Assemblée Nationale élue en juin 2007 permet 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 est exclusivement d'investir "*dans des entreprises qui comptent entre 100.000 et 4 millions d'euros de capitaux propres au moment du versement*". Mais dans ce cas, avec une réduction de 50% de l'ISF dans la mesure où le risque pris est plus faible.

Ce dispositif a relancé significativement l'activité des Business Angels et investisseurs privés en apportant plusieurs centaines de millions d'Euros de financement supplémentaires pour les PME en 2008 soit directement, soit par le biais de fonds d'investissement (930m€ exactement). Il revient à diviser par quatre ou par deux (dans le cas d'un FCPI) 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.

Les sociétés d'investissements de Business Angels qui mutualisent le risque pour les BAs se développent à un rythme accéléré du fait de cette opportunité. Mais la prudence est de mise : il vaut mieux travailler avec des professionnels établis. Il sera intéressant d'auditer cette mesure après une ou deux années d'existence. De plus, il faut se méfier des business angels qui n'ont que la déduction d'ISF comme motivation d'investissement. Il vaut mieux privilégier ceux qui peuvent apporter également une expertise métier, un réseau d'affaires, d'autres business angels et/ou des clients.

La loi TEPA a généré un autre effet induit intéressant : l'apport de capitaux dans les FCPI/FCPR. La conséquence ? Les sociétés de capital risque disposent de fonds à léger contre-courant de la crise actuelle du crédit, permettant de financer des startups. Cela explique indirectement le fait que le financement par les VC n'a pas baissé pendant le second semestre de 2008, selon l'indicateur de Chausson Finance. Mais en juin 2009, l'effet ISF/TEPA a surtout profité aux fonds et holding ISF, au dépend des FCPI/FCPR qui par ailleurs ont du mal à lever des fonds auprès des banques et autres fonds. Résultat : les VCs auront moins de ressources pour investir à partir de 2010. C'est un phénomène qui n'est pas que français. La Silicon Valley est tout aussi affectée.

<sup>41</sup> 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.

<sup>42</sup> Voir [http://www.oseo.fr/votre\\_projet/creation/aides\\_et\\_financements/financements\\_bancaires/garantie\\_financement\\_creation](http://www.oseo.fr/votre_projet/creation/aides_et_financements/financements_bancaires/garantie_financement_creation).

Il faut faire attention à un point clé : cette garantie couvre la banque, pas l'emprunteur ! Et elle ne joue qu'une fois que la banque a cherché à recouvrer ses créances. Ainsi, si l'emprunteur a gagé son habitation principale ou tout autre bien personnel pour couvrir son prêt, la banque pourra faire jouer ce gage et vendre cette habitation pour obtenir le remboursement du prêt (en cas de défaillance de la startup), avant de faire jouer la garantie Oséo. Bref, lorsque l'on souscrit un prêt, quel qu'il soit, il faut s'assurer de bien protéger son éventuel patrimoine personnel dans le cas de la défaillance de son entreprise. Et bien lire entre les lignes toutes les clauses du contrat de prêt avec la banque.

Sinon, voici quelques astuces d'entrepreneurs concernant les banques :

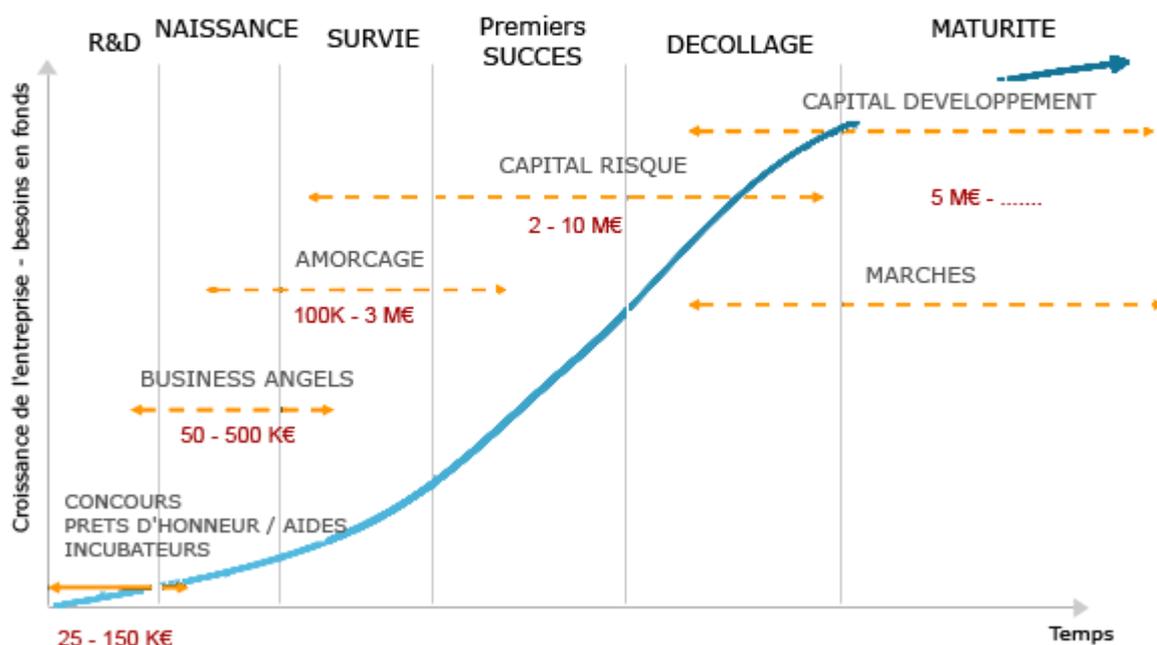
- Faire jouer la concurrence, même si, nous l'avons vu, la relation de confiance avec son banquier habituel peut jouer en sa faveur.
- Faire travailler les banques. Leur demander des propositions, les questionner sur leurs offres.
- Répartir les risques et les financements sur plusieurs banques. Cela sera utile en cas de difficultés financières.

De quels montants parle-t-on ici ? En général, de quelques dizaines de K€.

### Business Angels et VCs

Ces deux types d'investisseurs privés sont couverts en détail dans les deux chapitres suivants.

## La "chaîne" du financement, au cours des étapes de la vie de l'entreprise innovante



### **Business Angels**

Les business angels sont des investisseurs privés qui misent assez tôt dans des startups de tous secteurs d'activité. En France, ils ont tendance à s'impliquer juste après les premiers financements publics (PCE, prêts d'honneur, aides Oséo), qui n'existent pas dans les pays anglo-saxons.

Les business angels prennent plus de risques et interviennent plus en amont que les capitaux risqués. Ils sont plus rares en France qu'aux USA et au Royaume Unis (respectivement 3000, 50000 et 500000).

## Impact de la fiscalité

La fiscalité locale – notamment l'ISF – n'encourage pas beaucoup à investir en France et à y conserver leurs avoirs, d'où beaucoup d'exilés fiscaux en Belgique, à Londres, au Luxembourg en Suisse ou ailleurs<sup>43</sup>. 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 !

La loi TEPA-ISF votée en 2007 a atténué cet effet en réinjectant une part de l'ISF dans le financement des PME<sup>44</sup>. Que ce soit par des investissements directs, ou via des véhicules d'investissement type SIBA, fonds et holdings ISF que nous décrivons plus loin.

L'exonération d'ISF s'applique pour un investissement dans n'importe quel pays de l'Union Européenne. Donc, un business angel peut investir dans une startup danoise, anglaise, espagnole et même roumaine et bénéficier de cette même déduction d'ISF ! Cela doit être cependant rare.

Notons aussi que l'investissement en direct dans une startup est exonéré de l'assiette de l'ISF selon la loi Dutreil de 2003 et pour les ISF des années suivantes de celle de l'investissement. Il en va de même pour les investissements dans des FCPI et des FCPR s'ils sont conservés pendant moins cinq années sachant que la plupart durent au moins sept ans.

La loi TEPA-ISF n'a pas pour autant réduit sérieusement le nombre d'exils fiscaux. Il ne peut pas être réduit par une simple mesure fiscale qui est facilement réversible au gré d'une simple alternance politique !

## Investissement moyen

L'investissement moyen des business angels est modeste, compris dans une large fourchette allant de 5K€ à quelques centaines de milliers d'Euros. Un business angel n'investit généralement pas plus de 1% de ses avoirs sur un projet qui l'intéresse. Mais il ne sera pas toujours facile de connaître le montant de ses avoirs, donc le ratio en ques-

### **Le processus de sélection des dossiers dans les associations de business angels**

Vu des business angels, il est difficile de trouver les bons dossiers sans avoir à en filtrer des centaines et être sollicité de toutes parts. D'où 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 « Elevator Pitch » devant les business angels présents. Ceux qui sont intéressés se manifestent ensuite, ils prennent connaissance avec les entrepreneurs et les deals se font... ou pas. Le processus et le temps de réponse peut être aussi long, voir plus long qu'avec les VCs. C'est un peu normal car l'activité associative est basée sur du bénévolat. Donc, il vaut mieux avoir ses entrées. Il faut compter un délai moyen de quatre mois entre les premiers contacts avec des business angels et un financement de l'ordre de 300 K€.

Les financements par business angels sont encore modestes avec moins de 20% du financement du capital risque alors qu'aux USA, le financement par business angels est au même niveau (environ \$29B en 2006). Paris Business Angels a filtré 600 projets et ses business angels en ont financé 15 en 2007 pour un total de 2m€.

Il existe des formes originales de rencontres avec des business angels comme le FundCamp France. Organisé avec une quinzaine d'investisseurs membres de Paris Business Angels, il permet de proposer un financement de 25K€ contre une prise de participation de 10% à au moins 5 projets innovants dans le monde des Télécom-Média-Technologie (TMT). Le FundCamp est constitué avec 20 projets présélectionnés d'une semaine d'échanges et de coaching. A la fin de cette semaine, au moins 5 projets sont finalement choisis par les investisseurs et se voient proposer le financement de 25K€ pour 10% du capital. Pendant les six mois suivants, la quinzaine de business angels suit et coache activement ces projets pour pouvoir effectuer un tour de table avant la fin de l'année en cours.

<sup>43</sup> 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>.

<sup>44</sup> Il est bien difficile de trouver les chiffres réels de l'impact de cette loi sur les investissements **directs** de business angels, et par industrie. Toute cette mécanique compliquée est surtout une manière de supprimer discrètement l'ISF sans le supprimer l'ISF complètement, ce qui serait trop lourde de symboles politiquement surtout en temps de crise économique.

tion. Les réseaux de business angels permettent de financer un projet à hauteur d'environ 200-300K€ avec plusieurs investisseurs qui mutualisent les risques. Les « tickets » sont alors situés entre 5K€ et 50K€ par Business Angels.

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.

### Catégories de business angels

Les business angels sont principalement de quatre catégories :

- D'**anciens entrepreneurs** de plus de 50 ans qui souhaitent investir leur capital et aider de jeunes entrepreneurs. On en trouve beaucoup qui sont issus du métier de la distribution.
- De **jeunes entrepreneurs** qui ont bénéficié de « sorties » fructueuses de leurs entreprises et souhaitent se relancer en s'impliquant fortement dans un projet.
- D'**anciens cadres supérieurs** de grandes entreprises françaises ou étrangères qui ont éventuellement été bénéficiaires de généreux plans de stock options.

Les business angels investissent dans les startups de deux manières différentes : en direct ou via des holdings ou fonds ISF qui mutualisent les risques. Ils investissent dans toutes sortes d'entreprises, et pas seulement dans la high-tech. A noter que la charte de déontologie de France Angels veut qu'un business angel ne soit pas également prestataire de services des startups financées.

Le choix d'un ou de plusieurs business angels relèvera de critères financiers et de la confiance. Mais il sera préférable de faire appel à un entrepreneur ou cadre expérimenté pour que la valeur qu'il apporte à l'entreprise ne soit pas que financière. Ils sont aussi là pour apporter du savoir faire et un réseau !

Ces investisseurs se rémunèrent en cas de « sortie » de l'entreprise : vente ou entrée en bourse, mais aussi, ce qui n'est pas le cas des VCs, par la simple distribution de dividendes – en général dans les secteurs non high-tech. Ils cherchent à la fois à faire réussir d'autres entrepreneurs et à faire fructifier leur capital en prenant quelques risques. Au passage, la loi TEPA-ISF de 2007 a sérieusement réduit le risque, d'un facteur 4, du fait d'une exonération de 75% d'ISF du montant investi (jusqu'à 50K€ en 2008).

### Les associations de business angels

Une grande partie des associations de business angels sont regroupées en France dans l'association France Angels<sup>45</sup> selon laquelle : « *un business angel est une personne physique qui investit son propre argent dans une entreprise à fort potentiel et qui met à disposition de cette entreprise ses compétences, son expérience, son réseau relationnel et une partie de son temps* ».

Voici les diverses associations de Business Angels que l'on peut trouver en France :

- Des structures organisées sur **base géographique** telles que Paris Business Angels, une structure à l'origine encouragée par la Mairie de Paris qui encourage les investissements dans la région parisienne.

---

<sup>45</sup> Voir <http://www.franceangels.org> ainsi que cette interview instructive de Claire Rameau de France Angels sur : [http://www.apce.com/index.php?rubrique\\_id=61&type\\_page=I&tpl\\_id=44&contenu\\_id=80078](http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=61&type_page=I&tpl_id=44&contenu_id=80078)

- Des structures **thématiques**, France Angels en ayant favorisé l'émergence en sus des réseaux régionaux : cleantech, santé, logiciels, intelligence économique, et en préparation: médias et aérospatial.
- Quelques groupements de business angels d'**anciens élèves de grandes écoles** comme Centrale Business Angels, déjà mentionné, HEC Business Angels et XMP Business Angels, qui regroupe les business angels regroupant les anciens élèves de Polytechnique et de ses écoles d'application.

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

Le financement des projets par des business angels est en plein développement en France. L'association France Angels qui les regroupe fédère 65 réseaux dont 53 réseaux géographiques.

Et 80 étaient prévus fin 2008. Le nombre de business angels est passé de 500 à 3600 en 6 ans. Claude Rameau, le Président de France Angels jusqu'en mars 2009 prévoyait de passer à 10000 business angels en 2009 et à 20000 fin 2012.

### SIBA, fonds, holdings ISF et family offices

Les SIBA, holdings et autres fonds ISF mutualisent les moyens des business angels au point d'être des structures qui s'apparentent à des fonds d'investissement.

Ces structures ont en commun de permettre la défiscalisation ISF (ou IR) des investissements réalisés : exonération de 75% du montant de l'ISF ou de 25% sur l'IR avec une répartition possible entre les deux selon l'optimisation fiscale attendue. Cette exonération concerne la partie du fond qui entre effectivement dans le capital de PME éligibles. Elle est rarement de 100% du fonds car entre la levée de ce fonds et son investissement, il se passe du temps à traiter les dossiers de startups en recherche de financement. La partie non investie du fond est en trésorerie et ne peut pas donner lieu à une exonération d'ISF comme d'IR.

Vu de l'entrepreneur, ces structures permettent d'obtenir des financements d'amorçage plus conséquents. Elles permettent de réduire la complexité de la structure du capital de la startup en limitant l'atomisation de ses actionnaires.

Vu des business angels ou investisseurs, elles mutualisent le risque et l'implication tout en apportant la meilleure niche fiscale.

Dans les trois cas suivants, l'investisseur achète des parts dans une structure. Et ces parts sont monétisables uniquement lorsque le fonds se termine au bout d'au moins cinq années.

Comment ces structures se distinguent-elles ?

- Les **Sociétés d'Investissement de Business Angels** (SIBA) mutualisent les efforts de business angels dont les membres participent à la gestion. Les investisseurs sont également membres du réseau de business angels associé à la SIBA. La SIBA est en fait le véhicule d'investissement

#### **Le « pack investisseurs »**

Autant pour une levée de fonds destinée à des business angels que pour des VCs, l'entrepreneur a tout intérêt à créer un pack investisseur structuré, facile à transmettre.

Ce pack comprend en général :

- Un business plan, qui doit être concis, ne pas dépasser 20 à 30 pages, et indiquer les financements recherchés et leur utilisation prévue.
- Une fiche de synthèse de la société qui tient si possible en une ou deux pages.
- Une présentation d'une douzaine de slides qui comprend le « pitch ».
- Un lien vers la démonstration du produit, surtout s'il s'agit d'un logiciel ou d'un site web. Et pourquoi pas un script de démonstration ou une démonstration enregistrée en vidéo.

Cela donnera une image de professionnalisme à l'équipe et améliorera le traitement du dossier en amont du filtrage chez les VCs. Même si au bout du compte c'est l'impression de l'équipe en face à face qui comptera le plus.

des clubs de business angels organisés en « double structure » : d'un côté association 1901, et de l'autre SIBA, qui est une SA/SAS et rarement un SCR (société de capital risque). Dans une SBA, le comité d'investissement comprend les membres du club. Le sourcing et l'instruction des dossiers sont communs au club et à la SIBA associée. Le nombre de membres d'une SIBA est souvent limité : pratiquement, aux alentours d'une vingtaine en général et dans la limite légale de 99. Ces fonds mobilisent quelques millions d'Euros au maximum. Un exemple : Start-Me-Up<sup>46</sup>. A noter que certaines SIBA prélèvent entre 1% et 3% de l'investissement pour couvrir leurs frais de gestion, du fait notamment de la baisse des subventions publiques de fonctionnement des associations.

- Les **holdings**, qui ne sont ni SIBA ni des fonds ISF sont des sociétés de gestion qui mutualisent la mise d'investisseurs qui ne sont pas nécessairement des business angels, ni associés à un club de business angels. Ces holdings sont fondées par des amis et antérieures à la loi TEPA. Exemple : le [fond d'investissement ISAI](#) créé fin 2008 par Tariq Krim, Ouriel Ohayon, Oriane Garcia et Pierre Kosciusko-Morizet.
- **Fonds ou holding ISF**<sup>47</sup> : il s'agit de fonds institutionnels créés spécifiquement pour la défiscalisation ISF avec un véhicule anonyme. Les investisseurs ne s'impliquent pas dans les projets ni ne participent à leur sélection, un peu comme dans un FCPI. Il n'y a pas de limitation du nombre de membres de tels fonds, qui peuvent être de plusieurs centaines. Les fonds peuvent représenter plusieurs dizaines de millions d'Euros. L'investissement réalisé est

### 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 rentabilité 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 rentabilité est aussi un sujet de folklore. Certains n'hésitent pas à prévoir une rentabilité du double de celle leader mondial de leur secteur. Souvent, c'est parce qu'ils ne la connaissent pas. Et aussi parce que la structure de coûts de la startup est toujours sous-évaluée. En particulier sur la R&D logicielle, qui dérive systématiquement par rapport aux plans, plans qui au demeurant sont rarement bien complets, et également dans la vente et le marketing, surtout dans les activités btob.

Il n'en reste pas moins qu'il est bon d'être ambitieux. Indiquer une perspective de taille, de marge et d'effectifs à terme de 3 à 5 ans donne une indication à l'investisseur de ce qu'il pourra tirer comme retour pour son investissement. Ce retour se mesure avec le « TRI », le taux de retour sur investissement qui est le rapport annualisé entre le cash généré à la sortie de l'investissement et la mise initiale.

<sup>46</sup> 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.

<sup>47</sup> Ces fonds sont sous l'œil inquisiteur de certains élus qui pensent qu'il y a des abus dans le système. La progressivité du risque dans ces divers investissements n'est pas suffisamment prise en compte par le législateur car il n'y a pas d'avantage fiscal à investir en direct par rapport à un investissement dans un fond ou une holding ISF.

ponctionné d'environ 5% de frais correspondant à une prime d'émission de l'action du fond. Quelques exemples : [Audacia](#), [Cap ISF](#), [Finarea](#) et [Viveris](#). La tendance de ces fonds est d'investir dans des PME qui ont déjà fait la preuve de leur viabilité avec un produit, des clients et du chiffre d'affaire.

- Les « **family offices** » sont des sociétés qui gèrent les fortunes de grandes familles industrielles et sont amenées à faire des placements à risque dans des PME innovantes<sup>48</sup> dans le cadre de politiques de diversification.

Petite recommandation : passez plutôt par une SIBA si vous souhaitez être proches de vos investisseurs.

### Critères de sélection des projets

Quels sont les critères de sélection des projets par les business angels ? Ce sont à peu près les mêmes que pour les VCs à ceci près que les projets sont pris plus en amont. Le « business plan » compte pas mal surtout si le business angel a une expérience dans votre secteur d'activité.

Quels sont les critères de sélection des projets par les business angels ? Ce sont à peu près les mêmes que pour les VCs à ceci près que les projets sont pris plus en amont. Le « business plan » compte pas mal surtout si le business angel a une expérience dans votre secteur d'activité.

Mais comme partout, c'est la qualité de l'équipe qui comptera le plus. Son ambition est importante : il ne faut pas hésiter à projeter de l'ambition dans les projets. Les business angels regrettent souvent de voir des candidats assez timides sur le développement de leurs sociétés, notamment à l'international.

### Term sheet et négociations

Comment se négocie la valorisation de l'entreprise lors d'un tour de financement avec des business angels ? Comment prépare-t-on le pacte d'actionnaire ? Ces questions seront traitées dans ce qui suit et qui concerne le capital risque, logé à peu près à la même enseigne de ces points de vue là.

## **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 en valeur. Les VCs couvrent différentes phases du financement de l'entreprise mais il est toutefois assez rare de trouver des VCs qui investissent réellement en phase d'amorçage. Cette activité est en effet trop risquée pour eux et ne génère pas un retour financier suffisant pour financer la rémunération de permanents. C'est la raison d'être de fonds d'amorçage régionaux qui couvrent ce besoin, le plus souvent dans les premiers tours d'investissement de business angels<sup>49</sup>.

Les sociétés de capital risque sont regroupées en France au sein de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC<sup>50</sup>) qui inventoriait 225 investisseurs en avril 2006.

---

<sup>48</sup> Il existe même des leveurs de fonds spécialisés pour ces « family offices ».

<sup>49</sup> Cap Décisif, Ile de France Capital et Scientipôle Capital sont de tels fonds qui font de l'amorçage, et sont financés en grande partie par des fonds publics (région, Caisse des Dépôts). Ils investissent des tickets compris généralement entre 150 à 500K€.

<sup>50</sup> Voir leur site qui regorge de conseils utiles sur [http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra\\_accueil.htm](http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_accueil.htm), leur liste de capitaux risqueurs disponibles sur <http://www.afic.asso.fr/Website/dynamic/Recherche.php> et leur modèle de business plan téléchargeable à partir de [http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra\\_rubriques\\_espaceentrepreneurs\\_preparerunplandedeveloppement.htm](http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_espaceentrepreneurs_preparerunplandedeveloppement.htm).

## Les fonds de capital risque

Les VCs gèrent des fonds de « **private equity** » qui regroupent des participations dans des entreprises non cotées en bourse. Les fonds de private equity monétisent leurs participations lors de « sorties », quand la société est vendue à un industriel ou à un autre fond, ou bien introduite en bourse (lors d'une 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<sup>51</sup>).

Ils se distinguent entre autres par leur statut fiscal<sup>52</sup>, par leur composition (40% minimum d'actifs en sociétés non cotées 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<sup>53</sup>.

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

Les fonds durent environ 10 ans : les deux premières années pour l'investissement, 4 à 6 ans pour la maturation des entreprises dans lesquelles les VCs réinvestissent sur un ou plusieurs tours, et 1-2 ans pour gérer la sortie. Sachant que les grands VCs gèrent plusieurs fonds en parallèle à des stades différents, tout du moins lorsque l'économie est stable. En période de récession, de nombreux VCs sont en mode "gel d'investissements" et se focalisent sur leur portefeuille existant.

On classifie généralement les fonds et VCs selon trois étapes du financement des entreprises :

- Le **Capital Amorçage** qui couvre le lancement du projet. Celui-ci est généralement couvert par les business angels, quand il ne s'agit pas des financements publics. Mais certains VC investissent tout de même des tickets inférieurs à 1m€ dans cette étape de la vie des startups.
- Le **Capital Risque** qui couvre l'industrialisation de l'offre de la startup. Qui n'a d'ailleurs de risque que le nom car les FCPI sont garantis à 70% par Oséo !
- Le **Capital Développement** qui couvre l'expansion de la société et notamment à l'international. Sachant que dans le monde de la hightech, il est bon de planifier un développement international le plus tôt possible.

Les VCs ont eu aussi à réaliser des levées de fonds pour alimenter leurs fonds ! Ils gèrent en effet ces fonds pour le compte de tiers financiers. Ils 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 salarié.

---

<sup>51</sup> 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](http://www.oseo.fr/a_la_une/actualites/fcpi_bilan_2007).

<sup>52</sup> Les FCPI donnent droit à une exonération de 25% de l'investissement dans l'impôt sur le revenu à payer pour les souscripteurs, pour la part qui ne donne pas lieu à l'exonération ISF. Cette exonération est plafonnée à 6000€ pour un couple et à 3000€ pour un célibataire. Mais il faut conserver les titres pendant au moins cinq années pour bénéficier de cette exonération.

<sup>53</sup> En France, il y avait, à mi 2007, 29 sociétés de gestion comptant 163 FCPI.

## Le processus de la levée de fonds

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

- Le lancement de la **levée de fonds** qui consiste en la récupération de fonds de sociétés de capital risque. Plusieurs VCs peuvent être impliqués dans ce que l'on appelle un « tour de table ». Le montant des fonds levés est jugé indicateur du succès potentiel de l'entreprise et de la confiance qu'elle génère chez les capitaux risqués. 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 financement de projets de R&D.
- Il faut se préparer en créant les **supports de présentation** de la société. En général, un business plan papier d'un maximum de 20 pages, une présentation type Powerpoint d'un maximum de 15 slides, et éventuellement, d'une fiche de présentation rapide qui tient en une page. La présentation<sup>54</sup> doit contenir : l'opportunité, la solution, le bénéfice utilisateur chiffré, le modèle économique (qui vend quoi à qui et à quel prix), l'équipe, le marché et la concurrence, la stratégie de développement, les perspectives du business à cinq ans, les aspects RH et l'opération d'investissement proposée. On y ajoutera un planning technologique, vente/marketing et financier avec environ trois ans de perspectives. Le tout en vulgarisant sans compter sur l'expertise dans votre domaine du lecteur. Le lecteur d'un business plan chez un VC brasse des centaines de projets de nature très différente tout au long de la journée. Il faut se mettre à sa place ! Ce travail de préparation ne doit pas être négligé car il conditionne la suite ! Les business plans sont rarement lus par les VCs sauf s'ils sont envoyés via des références connues. D'où l'intérêt des "introductions".
- La **présélection des dossiers** chez le VC sachant qu'ils creuseront plus facilement un projet qui leur est recommandé par une connaissance commune, qui les rassurera. Un grand classique dans les affaires !
- Le **pitch** du projet aux partners/associés<sup>55</sup>. Il s'agit de la première présentation de l'entreprise au VC. La première impression étant souvent la bonne, ou la mauvaise, il faut être en forme ! On ne pourra pas revenir dessus. Certains entrepreneurs passent ainsi le plus clair de leur temps à « pitcher des VCs » pendant les deux premières années de leur entreprise. Et les VCs assistent à plusieurs centaines de pitches par an ! Cette activité peut être éventuellement en partie sous-traitée à un « leueur de fonds », dont nous reparlerons plus tard, mais uniquement dans la préparation et les répétitions, pas dans la délivrance. Il est important de pitcher les bons VCs. Ils n'accompagnent pas les mêmes catégories de startups. Certains sont orientés logiciels, d'autres plus sur Internet ou les télécommunications, d'autres encore favorisent les solutions de désintermédiation, les solutions plutôt horizontales ou plutôt verticales. En ciblant bien les VCs, on s'usera moins à faire des pitches. Dans le pitch, l'entrepreneur doit savoir écouter et réagir pendant la première réunion, ne pas être obtus, faire preuve de souplesse tout en étant assertif. Un bel exercice d'équilibrisme pour l'entrepreneur passionné par son projet. Le VC se demandera alors : *« est-ce que je vais apprécier de travailler avec cette personne pendant plus de cinq ans, et notamment dans les situations difficiles »*. Il mesure la capacité de résistance avec des questions déstabilisantes. Par pour le plaisir, mais pour valider ce point. Dans le pitch, il ne faut pas être technique et aller droit au but : à quoi sert votre produit ou service et pour qui, quelle valeur apporte-t-il, à quel prix, comment il se différencie par rapport à la concurrence, quel est le marché ? C'est plus un plan marketing qui est demandé qu'autre chose. Il faut se mettre dans la peau du VC qui voit passer des centaines de dossiers et n'a pas beaucoup de temps, mais a tout

---

<sup>54</sup> Voir ce plan de slides, réalisé par Frédéric Baud (créateur de P2Pventure et des FundCamp en France), qui donne une première base d'un pitch pour investisseur à destination d'un business angel : [http://frederic.flexrun.com/files/Comment\\_communiquer\\_via\\_un\\_Investor\\_Pitch.pdf](http://frederic.flexrun.com/files/Comment_communiquer_via_un_Investor_Pitch.pdf).

<sup>55</sup> Voir <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=60> sur l'organisation du premier meeting avec un VC et de la suite.

de même une connaissance probable de votre marché. Enfin, il ne faut pas aller seul à la présentation et à la négociation. Sous entendu, sans leveur de fond, mais aussi/ou, avec un business angel, un coach ou un mentor expérimenté, qui même s'il sera silencieux pourra aider à débriefer. Et d'ailleurs, un bon projet n'est pas préparé seul.

- La phase dite de « **sélection** » pendant laquelle le VC va creuser le dossier avant pour évaluer son intérêt. Cette phase est souvent réalisée par de jeunes associés du VC qui ne disposent pas forcément du recul nécessaire pour bien juger du projet. Le tri est en tout cas très sévère ! Les startups intéressantes pour le VC seront rencontrées plusieurs fois pour creuser le dossier. Seuls quelques dossiers sur une centaine passent les différentes étapes du tri au sein de chaque VC. Une décision, souvent collégiale, aboutit alors à l'étape suivante, qui n'est que le début d'une longue procédure. Mais la sélection devrait idéalement se faire dans l'autre sens. Le choix d'un ou de plusieurs VCs est déterminant sur le long terme. Il faudra travailler avec eux sur la durée, jusqu'à leur sortie du projet, qui est inéluctable. Il faut donc bien s'entendre avec vos interlocuteurs !
- 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 chausse-trappes pour les entrepreneurs qu'il faut savoir traiter<sup>56</sup>. Elles concernent toutes les étapes de transition de la vie de la startup : levées de fonds suivantes et ajout de nouveaux investisseurs, gestion des difficultés financières, conditions de sortie<sup>57</sup>, nomination des dirigeants, etc ! Mais il faut également bien comprendre le fonctionnement des VC, leur mode de rémunération et de gestion du risque. C'est à cette étape qu'est négociée notamment la dilution dans le capital de l'investissement précédant celui du ou des VCs et de la valorisation de l'entreprise. La valorisation de la startup est un exercice de négociation délicat et souvent tendu entre les parties. Dans un monde idéal, il est préférable de lever quand on n'a pas besoin d'argent pour survivre. Le "crash test" réalisé par un investisseur potentiel consiste à calculer le rythme de dépenses (burn rate) de l'entreprise en cas d'imprévu, c'est-à-dire quand la consommation de liquidités de la trésorerie se poursuit alors que le produit n'est pas termi-

#### Tous les VCs ne sont pas concernés par votre projet

Dans une levée de fonds auprès de VCs, le ciblage des VCs est primordial. Plusieurs critères de sélection clés sont à prendre en compte :

- Le secteur où le VC investit : certains sont spécialisés en logiciels d'entreprise (comme Eleai), d'autres dans l'intermédiation commerciale (comme Banexi Ventures), ou dans la santé, les cleantechs, etc.
- Le cycle de financement où il s'implique : amorçage (rare : un peu chez I-Source et chez Sofinnova), développement, LBO, retournement, etc.
- Le montant habituel des tickets qu'il investit : en dessous de 1m€, entre 1 et 5m€, au delà.
- Le mode d'investissement : en solo et exclusivité sur un projet ou au contraire, en meute sur des montants modestes, et en mode suiveur.

Après filtrage selon ces critères, on peut se retrouver avec juste une demi-douzaine de VCs concernés par son projet. L'appel à un leveur de fonds est une bonne méthode de travail pour effectuer ce ciblage, préqualifier un dossier qui met les VCs en confiance, et gagner du temps dans le processus. Mais on peut sciemment décider de présenter son projet à des VCs qui sont un peu hors cible. C'est une manière de s'entraîner et aussi de tisser un réseau personnel qui sera utile plus tard.

<sup>56</sup> Voir [http://www.feld.com/blog/archives/term\\_sheet](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](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.

<sup>57</sup> On sera attentif aux détails des term sheets non seulement avec les VCs mais avec tous les autres investisseurs : business angels, voire banques. Attention aux conditions de sortie d'investissements qui ressemblent à des prêts car elles permettent à l'investisseur de sortir lorsqu'ils le souhaitent à une valeur prédéterminée imposée aux autres actionnaires.

né ou que les commandes n'arrivent pas – ce qui est assez courant. Si le projet n'a que quelques mois de trésorerie, les VCs pourront s'en servir pour négocier la valorisation de la startup à la baisse et closer l'investissement au dernier moment. Les conditions financières vont alors baisser, notamment la valorisation et la dilution des fondateurs dans le capital.

- La discussion sur la **valorisation de la startup**. Plus est élevée, moins grande sera la dilution. Le VC comme les business angels chercheront souvent à minimiser cette valorisation, qui peut être calculée de plein de manières différentes (capital, chiffre d'affaire prévisionnel, marge prévisionnelle, propriété intellectuelle, nombre d'utilisateurs pour un site Web, etc). Au final, c'est la loi du marché qui gouvernera cette valorisation<sup>58</sup>. L'entrepreneur devra savoir être responsable. Et à la fois ne pas trop diluer, mais aussi tenir compte du marché et ne pas rendre amers les investisseurs. C'est une négociation mais elle ne doit pas s'éterniser. Le leveur de fonds associé au processus sera d'un très bon conseil dans cette étape. Il pourra 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.
- La phase dite de « **due diligence** » pendant laquelle le VC va faire un état des lieux de la startup complet couvrant les aspects technologiques, comptables, juridiques (notamment sur la propriété intellectuelle) et fiscaux. C'est dans cette phase là que les VCs peuvent faire appel à des experts indépendants dans chacun de ces domaines. Le plus courant étant de procéder à un audit technique d'un côté et à un audit financier de l'autre. Les consultants impliqués dans ces audits ne doivent évidemment pas se trouver en situation de conflit d'intérêt et par exemple, ne pas être déjà des conseils externes de la startup. Cela va sans dire mais va mieux en le disant ! Ce due diligence peut être ensuite complété par un audit plus approfondi.
- Suite à la « term sheet » est rédigé un **pacte d'actionnaires**<sup>59</sup> qui régit l'évolution des statuts de la société et de la répartition de son capital et est signé entre les actionnaires existants et les nouveaux investisseurs. Un tel pacte est souvent rédigé à chaque tour de financement. Le pacte d'actionnaire définit surtout le processus de gestion de crise et aussi ce qui se passe lors de la sortie d'un associé fondateur. Le diable est dans les détails, qui ne sont pas plai-

#### Faire la due-diligence de ses VCs

Le processus de due-diligence ne concerne pas que le VC vis à vis de la startup dans lequel il va investir. Il doit aussi intervenir dans l'autre sens. La réputation du VC doit aussi être investiguée par la startup.

Cela passe par un examen du portefeuille d'investissement du VC et par une rencontre avec les fondateurs de startups déjà financées par le VC.

On s'intéressera en particulier à l'examen des pratiques du VC lorsque les choses se passent mal : lorsque la société n'atteint pas ses objectifs, qu'elle se trouve à cours de cash, qu'elle doit être refinancée, que d'autres investisseurs doivent rentrer dans le capital. Est-ce que le VC a l'habitude de renvoyer les fondateurs des startups pour y placer des dirigeants externes ? Est-il un adepte du « coup de l'accordéon » pour réduire fortement la part des fondateurs dans le capital de la startup lors d'opérations de recapitalisation menées après que le premier tour ait été entièrement « consommé » ?

Le VC n'est sinon pas une entreprise sans visage : ce sont les gérants du fond et ses partners qui en définissent les pratiques. Quand un VC rentre dans le capital d'une startup, c'est d'un mariage qu'il s'agit. Il faut s'imaginer travailler pendant plus de cinq années avec le VC, et notamment avec son représentant dans son conseil d'administration.

Ce processus de due diligence des VCs s'applique aussi aux Business Angels que l'on fait entrer à son capital.

L'accompagnement par un leveur de fond permet de mener cette due diligence efficacement.

<sup>58</sup> Voir cette présentation « Valuing Pre-revenue Companies » de Kauffman eVenturing qui décrit les éléments de valorisation d'une startup qui ne fait pas encore de chiffre d'affaire, sur <http://www.scribd.com/doc/14919386/Valuing-PreRevenue-Companies>.

<sup>59</sup> 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>.

sants. Il faut aligner les intérêts mais ils ne le seront jamais parfaitement. Mais un deal réussi est un deal où aucune partie ne se sent lésée.

- 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). Après l'investissement, on règle le leveur de fonds, qui est rémunéré avec un variable, proportionnel aux fonds levés, et éventuellement un fixe.

|                  | Etape                               | Commentaires  |
|------------------|-------------------------------------|---|
| En amont des VCs | <b>Stratégie</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail à faire avec des tiers comme un leveur de fonds et/ou un advisory board</li> </ul>   |
|                  | <b>Finance</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévisions de vente ambitieuses et réalistes</li> <li>• Plan de financement et de trésorerie</li> <li>• Plan de cash flow</li> </ul>   |
|                  | <b>BP / exec sum</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création du business plan complet</li> <li>• Création des supports de présentation (PPT)</li> <li>• Création d'un exec summary d'une page</li> </ul>                                     |
|                  | <b>Prémaking</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activation du réseau</li> <li>• Ciblage des VCs (avec le leveur fonds)</li> <li>• Envoi des dossiers, si possible via référents</li> <li>• Choix d'un (bon) avocat d'affaires</li> </ul> |
| Avec les VCs     | <b>Rendez-vous</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En deux temps</li> </ul>   |
|                  | <b>Due diligence</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation interne du projet, éventuellement via des consultants externes</li> </ul>   |
|                  | <b>Term sheet</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi à la startup d'un proposition d'investissement</li> </ul>  |
|                  | <b>Audits</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notamment technologiques, financiers et sur la propriété intellectuelle</li> </ul>   |
|                  | <b>Négociation</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut durer longtemps</li> <li>• Finalisation du pacte d'actionnaires</li> </ul>  |
|                  | <b>Comité de sélection</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hors présence startup, le partner en charge du dossier présente la société au comité qui doit valider la suite des événements</li> </ul>   |
|                  | <b>Closing</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signature du pacte d'actionnaire</li> <li>• Tous les investisseurs concernés doivent être présents</li> </ul>  |
| Après            | <b>Réception des fonds</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chèque à encaisser à la banque !</li> </ul>  |
|                  | <b>Règlement du leveur de fonds</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il y a lieu, souvent entre 5% et 7% des fonds levés + éventuel fixed fee</li> </ul>  |

Olivier Ezratty, Août 2009

- Le **closing et la signature** ont lieu généralement chez l'avocat d'affaire de l'entrepreneur. Il y réuni tous les investisseurs existants et nouveaux pour le tour en question. Le pacte d'actionnaire est signé par toutes les parties. Une nouvelle technique de brochage évite maintenant de parapher toutes les pages du pacte ! Petit symbole : éviter le champagne "Ruinart" pour célébrer l'événement avec ses VCs ! Après la signature ont lieu tout un tas de formalités comme la souscription d'assurances diverses.
- Les **conseils d'administration ou de surveillance** auxquels participent les représentants des investisseurs. Ces conseils ont un pouvoir certain, notamment celui de nommer les dirigeants de l'entreprise. Ainsi, il n'est pas rare de voir les fondateurs remplacés par des managers plus expérimentés sélectionnés par les investisseurs. C'est le cas si les fondateurs n'arrivent pas à faire décoller ou grandir la société, et en particulier lorsqu'ils ont un profil trop technique et pas assez business ou orienté management. On préférera un nombre impair de membres du conseil d'administration, pour des votes clairs. Et on complètera si possible son conseil d'administration avec un ou deux administrateurs indépendants qui ne sont ni dans la société ni des investisseurs. Pendant cette phase de cohabitation avec les investisseurs, l'entrepreneur devra savoir être honnête et transparent. Les mauvaises nouvelles comme les bonnes doivent circuler vite. Il faut savoir assumer les échecs et les discuter. Mais ne pas pour autant baisser trop vite les bras et laisser la société en plan par découragement. L'entrepreneur s'adapte à la réalité et ne l'évacue pas.
- Et les phases suivantes : **augmentation de capital** avec apport complémentaire (second tour, troisième tour) du VC ou d'autres VCs.
- Et puis la fameuse « **sortie** » qui conditionne la réalisation de l'investissement pour les investisseurs. En général, les VCs souhaitent « sortir » avant l'entrepreneur. Notamment parce que leur 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 et de plus en plus rare, celui de l'introduction en bourse, qui permet de monétiser les actions de l'entreprise et d'attirer des capitaux pour permettre son développement. Il y a aussi tout simplement la revente des parts des VCs à d'autres fonds. Certains fonds financiers rachètent ainsi des parts d'entreprises arrivées à un stade de maturité, assurant un investissement moins risqué.

### Critères de sélection des projets

Dans leur sélection de projets, les VCs sont sensibles aux facteurs suivants : qualité et expérience de l'équipe de management, qualité du business plan – et en particulier de la rencontre entre une solution et un véritable besoin de marché - et existence d'un bon produit avec ses premiers clients, et enfin, les solutions d'exit strategy à terme de 2 ans (Internet) à 5 voire 10 ans maximum (durée qui dépend de la durée des fonds gérés). L'exit est soit une introduction en bourse soit une fusion/acquisition par un grand groupe. L'exit est un divorce à l'amiable prévu dans le contrat de mariage ! Il ne doit donc pas constituer une surprise pour le dirigeant, sauf si cette sortie est prématurée par rapport aux plans habituels (3 à 5 ans après la création de la société).

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<sup>60</sup>. 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 grands fonds chercheront au contraire à être seuls sur les pépites qu'ils auront décidé d'investir.

---

<sup>60</sup> 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](http://pascal.blogs.com/venture/capital_risque/index.html) (« Levée de fonds : pourquoi les VCs ne peuvent pas investir des petits montants ? »).

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.

|  | Business Angel   | Capital Risqueur (VC)   |
|--|--|---|
| <b>Timing de l'entrée dans le capital</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amorçage</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement</li> <li>• Plus rarement en « véritable » amorçage</li> </ul>  |
| <b>Montants investis</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 5K€ et 100K€ chacun, et entre 150K€ et 500K€ par tour.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au-delà de 500K€. Le plus souvent entre 1 et 5M€ par tour.</li> </ul>  |
| <b>Process de sélection des startups</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationnel direct</li> <li>• Réseaux de business angels avec leurs comités de sélection</li> <li>• Analyse relativement rapide des dossiers</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationnel direct, participation aux événements entrepreneurs, veille marché</li> <li>• <i>Due diligence</i> formel avec analyse technologique, marché, financière et de propriété intellectuelle</li> <li>• Comité de sélection et d'investissement</li> </ul> |
| <b>Critères de sélection des projets</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe</li> <li>• Projet et business plan</li> <li>• Position concurrentielle</li> <li>• Time to market</li> <li>• Domaine de connaissance du BA</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe</li> <li>• Projet, business plan</li> <li>• Position concurrentielle</li> <li>• Time to market</li> <li>• Domaine d'investissement du VC</li> </ul>   |
| <b>Véhicule financier d'investissement</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement personnel</li> <li>• Fonds d'investissement de réseaux de business angels</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds d'investissement, le plus souvent, des FCPI et FCPR</li> </ul>   |
| <b>Accompagnement de la startup</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'être membre du conseil d'administration pour les Business Angels les plus importants et apportant le plus de valeur ajoutée dans le business</li> <li>• Réseau professionnel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du conseil d'administration de la startup</li> <li>• Suivi stratégique et financier</li> <li>• Aide à la préparation des tours de financement suivants</li> </ul>   |
| <b>Mode de sortie</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction en bourse</li> <li>• Sortie industrielle</li> <li>• Dividendes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction en bourse</li> <li>• Sortie industrielle</li> </ul>   |
| <b>Timing de la sortie</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus souple qu'avec les VCs, très peu de contraintes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditionné par l'échéance du fond d'investissement, environ 5 à 7 ans maximum selon le timing de l'investissement par rapport à celui de la création du fond</li> </ul>   |

Olivier Ezratty, Septembre 2008

### Relation entre entrepreneur et VCs

Les relations entre entrepreneurs et VCs sont variables. Il est difficile d'entretenir une symbiose parfaite entre VCs et dirigeants de startups. Les dirigeants ne disent en effet pas tout aux VCs. La communication des dirigeants destinée aux VCs a tendance à devenir « marketing ». Il est difficile de leur transmettre les mauvaises nouvelles, surtout évidemment avant de conclure un investissement. Il est donc critique d'établir avec eux une bonne relation de confiance car l'investissement du VC dans une startup est un mariage, certes à durée déterminée car limitée par la vie du 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 pas toujours mener en interne.
- Des participants aux conseils d'administration qui apporteront du crédit à l'entreprise financée. Ces participants seront des partenaires du VCs ou de grands noms de l'industrie. Mais les VCs seront très prudents dans la constitution des boards pour éviter des éléments externes indési-

rables par rapport à leur stratégie. Parfois, ils recherchent des « hommes de réseau » de l'industrie de la startup qui pourra l'aider à trouver partenaires et clients.

- Des managers opérationnels pour les entreprises financées, qu'ils préféreront 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.

### Ce que l'on dit des VCs...

Les VCs gèrent une grosse partie des fonds investis dans les startups et sont le point de passage obligé des entreprises qui ont des besoins significatifs pour se développer rapidement. Quelques caractéristiques en font en France une profession à la fois indispensable mais aussi décriée :

- Les VCs **investissent peu en phase d'amorçage**, surtout comparativement aux USA. iSource Gestion 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. Les principaux fonds d'amorçage sont les fonds régionaux comme IDF Capital, Cap Décisif ou Scientipôle Capital, créé récemment, et qui se positionnent sur des tickets à hauteur de 100K€ à 300K€. La faiblesse du capital risque d'amorçage est une des grosses lacunes de l'accompagnement de l'innovation en France, mais les entrepreneurs s'en plaignent également dans les autres pays. Les VCs préfèrent investir à moindre risque sur des entreprises de forte croissance ayant déjà démarré leur activité et avec un produit déjà développé. Soit des taux de croissance considérés par certains entrepreneurs comme insoutenables, supérieurs à 50% voire 100% par an sur trois ans. Les entreprises prévoyant des taux de croissance plus modestes doivent faire appel à d'autres sources de financement plus traditionnelles (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, même si ces dernières sont perfectibles. En se débrouillant bien, une startup peut récupérer jusqu'à 500K€ sous forme de subventions et surtout de prêts, soit un bon capital d'amorçage, et sans diluer son capital !
- Sur 10 projets investis par un VC, 5 vont mourir, 4 vont survivre mais sans performance particulière et un fera le "TRI", le fameux Taux de Retour sur Investissement. Petit parallèle personnel : **à avoir un "bon projet" n'est pas suffisant pour être sélectionné par un VC**. Il faut avoir le meilleur projet parmi ceux que le VC a sous la main à un moment donné. Par analogie, c'est plus un concours d'entrée dans une très grande école (Polytechnique, Normale Sup, ENA) qu'une simple entrée à l'université sur dossier : les VC français financent un maximum de 300 nouveaux projets par an sur des milliers de candidats ! Il faut donc viser la meilleure place car le VC cherche le meilleur jockey. La qualité de l'équipe, sa vision, l'anticipation, son entrain, sont les critères numéro un du choix des projets par les investisseurs. Devant le projet lui-même, même si sa nature doit correspondre à la politique d'investissement des VCs. En gros, ils choisissent le jockey avant le cheval !
- Trop peu de VCs ont une **expérience d'entrepreneurs**, tout du moins en dessous du niveau « Partner ». Leur profil est encore trop souvent d'origine financière. Ils ne prennent pas beaucoup de risques eux-mêmes sauf s'ils gèrent leur propre argent, ce qui est rare. Ils gèrent l'argent 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 équipes moins solides qui n'ont pas une masse critique de compétences. Le **pé-digrée des fondateurs du fond**, son portefeuille d'investissement et l'historique des sorties sont

des facteurs déterminants de la qualité d'un VC. Même si l'entrepreneur n'a pas l'impression d'avoir le choix, il est préférable de choisir un VC qui a une bonne réputation sur le marché, tant au niveau de son TRI que de l'accompagnement des startups et de sa valeur ajoutée dans les boards.

- Le risque des VCs est dilué par un **processus de sélection des startups consensuel**, basé souvent sur un vote à l'unanimité. Ils peuvent avoir tendance à trop facilement suivre les effets de mode du moment sans trop se préoccuper de phénomènes de saturations dans les marchés à tendance. C'est par exemple valable dans le secteur de la mobilité, comme ce fut le cas de l'Internet en 1999-2000 et pour le Web 2.0 entre 2005 et 2007. Certains ont peur des nouveaux marchés où il n'y a pas de concurrents ayant créé une base de notoriété pour le besoin et la catégorie de l'offre. Mais certains VCs sont aussi à l'affût de nouvelles tendances. Question de personnalité et d'expérience personnelle !
- Une **orientation à l'international** parfois insuffisante avec peu de capacité et surtout de volonté à aider à investir à vendre à l'étranger et en particulier aux USA. Etre financé par une branche française d'un VC européen ou américain peut donc être un plus pour internationaliser rapidement son activité. Sans compter l'approche plus radicale que pas mal de français choisissent consistant à prendre sa valise pour San Francisco, Boston ou New York et non seulement y chercher des financements mais également y installer le siège de la société, quitte à conserver la R&D en France. Il faut évidemment avoir le cœur bien accroché pour entreprendre de telles démarches et surtout être bien accompagné. Notamment par des français implantés sur place tels que Jeff Clavier, sis dans la Silicon Valley, qui y gère maintenant son propre fond d'amorçage<sup>61</sup>.
- 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 ou un Advisory Board.
- Il faut faire attention à **ne pas lever trop d'argent**, ou tout du moins à ne pas le dépenser trop rapidement. Trop de moyens financiers peuvent tuer une startup en l'amenant à devenir dispendieuse et pas assez créative. Avoir moins de moyens financiers génère souvent une plus grande créativité. Comme dans les grandes entreprises, on peut être amené à résoudre des problèmes tels que la mévente d'un produit en injectant trop d'argent et de moyens sur le problème sans réfléchir assez aux causes exactes du problème. Lever des montants trop élevés crée aussi beaucoup d'attentes de la part des investisseurs pressés par le temps. Cela peut générer une croissance et des embauches trop rapides que la structure n'arrive plus à suivre convenablement. Heureusement, les investisseurs ont aussi gagné en maturité et savent qu'il faut utiliser les moyens financiers avec discernement.
- Il existe peu de **liens structurels entre les VCs et les grands groupes industriels**, surtout étrangers comme Microsoft ou Cisco (sauf quand ces fonds émanent de grands groupes comme Innovacom et France Télécom). Ceci a changé avec la création d'un poste de suivi des VCs et des startups chez Microsoft France en 2005 et le lancement du programme IDEES, qui a été suivi de programmes plus ou moins équivalents chez de nombreux acteurs français, notamment dans les télécoms. De nombreux industriels ont emboîté le pas et [sont cités plus loin](#) dans ce document. Il existe un besoin de plus de contacts pour le positionnement et apport d'idées 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

---

<sup>61</sup> Voir son blog ici : <http://blog.softtechvc.com/>.

d'environ \$1m par personne quand la startup en est encore au stade de la R&D et avec pas ou peu de clients.

## Quelques signes indicateurs d'un bon ou mauvais projet pour un investisseur

| Domaine              | Signes positifs  | Signes négatifs  |
|----------------------|--|--|
| <b>Equipe</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leader du projet identifié</li> <li>• Equipe expérimentée</li> <li>• Equipe et/ou board internationaux</li> <li>• Complémentarité entre fondateurs</li> <li>• Board avec personnes expérimentées</li> <li>• Accompagnée d'un leveur de fonds</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créateurs sans équipe</li> <li>• Equipe jeune et pas accompagnée de personnes expérimentées « cautions »</li> <li>• Pas de leader clair du projet et parts égales dans le capital des fondateurs</li> <li>• Manque d'écoute</li> </ul>  |
| <b>Finance</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A réussi à lever auprès de business angels de quoi tenir plus de 6 mois</li> <li>• Prise en compte des ratios qui évoluent dans le temps</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cash pour moins de 4 mois au rythme en cours</li> <li>• Business angels avec plus de 30%-50% du capital de la startup</li> </ul>  |
| <b>Présentation</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Succincte et percutante (BP et slides)</li> <li>• Capacité à présenter le projet sans slides</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Très lourde et trop longue</li> <li>• Difficulté à comprendre de quoi il s'agit (service, logiciel, ...), même à la fin de la présentation</li> </ul>   |
| <b>Business plan</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monétisation du projet claire et rapide</li> <li>• Bonne connaissance de la concurrence, de manière extensive et aussi prospective, et avec une différenciation claire</li> <li>• Cohérence du calibrage quantitatif et financier d'ensemble</li> <li>• Stratégie marketing et vente avec des choix clairs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monétisation incertaine</li> <li>• Pas de concurrence du tout =&gt; pas de marché</li> <li>• Incohérences quantitatives (revenu, coûts, comparables dans l'industrie)</li> <li>• Plan marketing et vente « catalogue » avec tout ce qu'il est possible de faire, ou au contraire, rien du tout (« buzz marketing »).</li> </ul> |
| <b>Clients</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentation claire et bien quantifiée</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de segmentation claire</li> </ul>   |
| <b>Produit</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résout un problème bien identifié des clients ciblés</li> <li>• Démontrable, concret</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encore trop au stade de recherche</li> <li>• Complexe à mettre en œuvre</li> <li>• Produit trop « nice to have »</li> </ul>   |

Olivier Ezratty, Mai 2008

En conclusion, nous avons affaire avec les VCs à des acteurs stratégiques et incontournables du financement de la croissance et de l'innovation en France. Et il faut savoir bien gérer à la fois le temps passé avec eux et leur temps à eux, et en faire de véritables partenaires prenant corps avec la stratégie de l'entreprise. Il faut aussi savoir les impliquer au bon moment, et pas trop tôt dans le démarrage de l'entreprise, au moment où il vaut mieux récupérer des aides publiques et du financement de business angels.

### Leveurs de fonds<sup>62</sup>

Les leveurs de fonds sont des intermédiaires financiers qui aident les startups à lever des fonds auprès de VCs. Ils allègent normalement la charge de travail des entrepreneurs dans ce domaine pour leur permettre de consacrer l'essentiel de leur énergie au développement de leur entreprise. Les leveurs sont indispensables pour gagner du temps et éviter de se décrédibiliser en inondant le marché avec sa recherche de fonds et aussi éviter les escrocs. Ils apportent surtout la connaissance du monde du financement, de ses chausse-trappes.

<sup>62</sup> 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>.

# Plan d'investissement fictif de startup en deux tours BA + VC

Exemple fictif de plan d'investissement pour une startup financée par ses fondateurs, leur famille, puis par des business angels puis par deux VCs

Ce plan n'intègre pas les notions de BSA et de BSPCE qui peuvent concerner des contributeurs externes (avocats, conseils, etc) et des managers et salariés non fondateurs. Il n'intègre pas non plus de troisième tour complémentaire avec des VCs, probablement nécessaire si le développement de la société exige un fort investissement à l'international.

|                                | Création de la société |                  |           | Premier tour : business angels |                 |                  | Second tour : VCs |                 |                 | Sortie industrielle (acquisition) |           |                    |                       |                  |           |
|--------------------------------|------------------------|------------------|-----------|--------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------|-----------|--------------------|-----------------------|------------------|-----------|
|                                | Montant investi        | Nombre d'actions | % capital | Montant investi                | Nouveaux titres | Nombre d'actions | % capital         | Montant investi | Nouveaux titres | Nombre d'actions                  | % capital | Montant réalisable | Multiple de rendement | Nombre d'actions | % capital |
| Fondateur 1                    | 26 000 €               | 26 000           | 51,0%     |                                |                 |                  |                   |                 |                 |                                   |           | 10 410 410 €       | 400                   | 26 000           | 26,0%     |
| Fondateur 2                    | 12 000 €               | 12 000           | 23,5%     |                                |                 |                  |                   |                 |                 |                                   |           | 4 804 805 €        | 400                   | 12 000           | 12,0%     |
| Fondateur 3                    | 8 000 €                | 8 000            | 15,7%     |                                |                 |                  |                   |                 |                 |                                   |           | 3 203 203 €        | 400                   | 8 000            | 8,0%      |
| Famille                        | 5 000 €                | 5 000            | 9,8%      |                                |                 |                  |                   |                 |                 |                                   |           | 2 002 002 €        | 400                   | 5 000            | 5,0%      |
| Business Angel 1               |                        |                  |           | 90000                          | 5 000           | 5 000            | 7,7%              |                 |                 |                                   |           | 2 002 002 €        | 22,2                  | 5 000            | 5,0%      |
| Business Angel 2               |                        |                  |           | 54000                          | 3 000           | 3 000            | 4,6%              |                 |                 |                                   |           | 1 201 201 €        | 22,2                  | 3 000            | 3,0%      |
| Business Angel 3               |                        |                  |           | 45000                          | 2 500           | 2 500            | 3,9%              |                 |                 |                                   |           | 1 001 001 €        | 22,2                  | 2 500            | 2,5%      |
| Business Angel 5               |                        |                  |           | 36000                          | 2 000           | 2 000            | 3,1%              |                 |                 |                                   |           | 800 801 €          | 22,2                  | 2 000            | 2,0%      |
| Business Angel 5               |                        |                  |           | 25200                          | 1 400           | 1 400            | 2,2%              |                 |                 |                                   |           | 560 561 €          | 22,2                  | 1 400            | 1,4%      |
| VC 1                           |                        |                  |           |                                |                 |                  |                   | 1060000         | 20 000          | 20 000                            | 20,0%     | 8 008 008 €        | 7,6                   | 20 000           | 20,0%     |
| VC 2                           |                        |                  |           |                                |                 |                  |                   | 795000          | 15 000          | 15 000                            | 15,0%     | 6 006 006 €        | 7,6                   | 15 000           | 15,0%     |
| Total actions                  |                        | 51 000           | 100,0%    |                                | 13 900          | 64 900           | 100,0%            |                 | 35 000          | 99 900                            | 100,0%    |                    |                       | 99 900           | 100,0%    |
| Valeur nominale action         | 1 €                    |                  |           | 1 €                            |                 |                  |                   | 1 €             |                 |                                   |           | 1 €                |                       |                  |           |
| Prime d'émission action        | - €                    |                  |           | 17 €                           |                 |                  |                   | 52 €            |                 |                                   |           | 400 €              |                       |                  |           |
| Valeur de l'action             | 1 €                    |                  |           | 18 €                           |                 |                  |                   | 53 €            |                 |                                   |           |                    |                       |                  |           |
| Capital social                 | 51 000 €               |                  |           | 64 900 €                       |                 |                  |                   | 99 900 €        |                 |                                   |           |                    |                       |                  |           |
| Valorisation pre-money         | - €                    |                  |           | 918 000 €                      |                 |                  |                   | 3 439 700 €     |                 |                                   |           |                    |                       |                  |           |
| Investissement du tour         | 51 000 €               |                  |           | 250 200 €                      |                 |                  |                   | 1 855 000 €     |                 |                                   |           |                    |                       |                  |           |
| Valorisation post-money        | 51 000 €               |                  |           | 1 168 200 €                    |                 |                  |                   | 5 294 700 €     |                 |                                   |           | 40 000 000 €       |                       |                  |           |
| Dilution du tour               |                        |                  |           |                                |                 |                  |                   |                 |                 |                                   |           |                    |                       |                  |           |
| Dilution totale des fondateurs |                        |                  | 9,8%      |                                |                 |                  | 21,4%             |                 |                 |                                   | 35,0%     |                    |                       |                  |           |
|                                |                        |                  | 9,8%      |                                |                 |                  | 29,1%             |                 |                 |                                   | 54,0%     |                    |                       |                  |           |

Cette startup a été créée avec un apport de capital de 46K€ des fondateurs plus 5K€ de leur famille. Sa trésorerie a été ensuite alimentée par des prêts d'honneur et autres prêts ou aides n'intervenant pas dans la structure du capital.

Ensuite, un premier tour de financement de 250K€ provenant de business angels a valorisé la société à 1,17M€ post-money.

Enfin, un second tour avec des VCs a permis d'apporter 1,85M€ de financement pour une valorisation post-money de la société de 5,2M€.

A l'issue de ces tours de financement, la dilution des fondateurs est de 54%. Un scénario de sortie industrielle à 40M€ génère un multiple de rendement de 7,6 pour les VCs. Un niveau élevé nécessaire pour couvrir les pertes sur les autres investissements!

Voici l'apport concret des leveurs de fonds :

- En amont de la levée de fond, ils accompagnent les startups en les aidant à créer ou améliorer leur **business plan**, à réaliser leur « pitch » devant les VCs ou dans des conférences comme Capital IT ou le TechTour. Cette étape est critique et relève du conseil en stratégie. Les VCs se plaignent, comme les business angels, de la médiocrité de nombreux dossiers. Les entrepreneurs en herbe sont en général mal accompagnés et ne font pas assez de “qualité” (des business plans, des supports de présentation, des démonstrations, de la clarté de leur discours). Le leveur est donc aussi là pour... relever le niveau !
- Ils aident à **cibler les bons investisseurs** en fonction des secteurs d'activité qu'ils couvrent, des étapes du financement sur lesquels ils se focalisent, etc. Ils participent à l'indispensable processus de “due diligence” sur les investisseurs potentiels : quelle est leur réputation sur le marché, comment se passent leurs relations avec les entrepreneurs dans la durée, etc ?
- Ils savent **solliciter les VCs** pour identifier ceux qui sont intéressés et bien faire avancer le processus de présélection des dossiers.
- Ils accompagnent les entrepreneurs aux **pitches** chez les VCs. En général, sans intervenir. L'entrepreneur fait appel à eux pour obtenir un premier écho de leur performance chez les VCs.
- Ils collectent le **feedback des VCs** après la présentation des projets, feedback indirect qui est toujours plus... direct qu'avec les entrepreneurs. Cela permet de corriger le tir plus rapidement. Le VC dit souvent au leveur “*je ne le sens pas*”. Les réponses négatives sont souvent plus « langue de bois ». Il faut alors laisser tomber, surtout quand on sait que le partner doit présenter ensuite le projet à ses collègues et doit obtenir l'unanimité du comité d'investissement de son fond pour rentrer dans le capital de la startup.
- Ils assistent la startup dans sa **négociation** avec le ou les VCs intéressés par un investissement. Ils aident notamment à valider les « term sheets » proposées le plus souvent par les VCs et à négocier la valorisation de la startup dans le cadre de l'investissement.
- Ils accompagnent l'entreprise dans les **différentes étapes de la croissance** qui traversera plusieurs levées de fonds et pourra aboutir à la « sortie » (introduction en bourse, acquisition par un industriel). De nombreuses sociétés cumulent ainsi une activité de leveur de fond et une activité de conseil en stratégie.

Les leveurs se rémunèrent sur un pourcentage des fonds levés, entre 1% et 7% selon le montant de la levée. Un “retainer” peut-être cependant payé au démarrage. Il correspond à la part fixe de sa rémunération et représente environ 10% du total. Dans le processus de la levée de fonds, il faut compter 8% à 10% des montants récupérés pour payer l'ensemble des intermédiaires : leveur, avocats, commissaires aux comptes, experts, assurances, etc. C'est l'entreprise qui les paye tous après la levée de fonds et son encaissement.

Voici quelques exemples de leveurs de fonds en France et dans le numérique : Chausson Finance, Aélios Finances, Acta Finances, LD&A, Clipperton, Leonardo, Opticroissance, MGT, Multeam, GO4Ventures, Larguillière Finance et Tykya.

A noter que de nombreux conseils indépendants qui aident les startups jouent aussi le rôle de leveur de fond, quand ce n'est pas également un rôle d'intermédiaire pour récolter un maximum d'aides publiques.

## Le G-Score, un autre outil d'évaluation des startups

La société de conseil américaine Guidewire Group a créé un outil d'évaluation de startups qui a le mérite d'être simple et permet de rapidement se faire une idée de la viabilité d'un projet : le [G-score](#).

En répondant aux questions ci-dessous et en additionnant les points, on peut se faire une idée de la force d'un projet. On y retrouve les basiques habituels : est-ce que la startup traite un besoin clair, est-ce qu'il y a un marché avec de la place pour un nouvel entrant, est-ce que le produit est là, est-ce que l'équipe est prête et il y-a-t-il un business model ?



Certains diront évidemment que des succès légendaires comme Google n'auraient pas amassé beaucoup de points en 1998. Certainement, mais ils avaient probablement plus de points que ceux qu'ils avaient en face d'eux et sur un marché qu'ils ont contribué à monétiser par l'intelligence de leur modèle (les AdWords).

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Overall Concept</b>       | <p><b>Does the company address a clear and large market need with an innovative solution?</b></p> <p>4 Compelling concept addresses large unmet need; potentially disruptive to current market leader(s).</p> <p>3 Concept addresses clear need in market with no dominant competitors.</p> <p>2 Concept addresses market need currently served by a number of strong competitors.</p> <p>1 Concept doesn't address strong need in market served by other competitors.</p>   |
| <b>Market Opportunity</b>    | <p><b>Is the market size/opportunity big enough to make this a compelling business?</b></p> <p>4 Significant global market with no dominant competitor.</p> <p>3 Large global market with strong competitors, but no clear leader.</p> <p>2 Lodest market, primarily domestic, strong established competitors.</p> <p>1 Small total addressable market; many dominant players.</p>   |
| <b>Competitive Landscape</b> | <p><b>What are the competitive risks? Does the company have compelling differentiation and/or barriers to entry?</b></p> <p>4 No single dominant competitor, and solution is clearly differentiated and/or disruptive.</p> <p>3 Multiple competitors but no dominant player; solution is differentiated vs. competitors.</p> <p>2 Many strong competitors and solution is not clearly differentiated.</p> <p>1 Many dominant players and incumbent competitor "owns" consumers. Solution is not well differentiated.</p> |
| <b>Product Execution</b>     | <p><b>How complete is product development? How strong is the product/market fit?</b></p> <p>4 Product complete and in use by target customers/users. Strong product/market fit: users love the product.</p> <p>3 Product is in beta test w/ early customer feedback, adoption, modest product/market fit: users enjoy the product.</p> <p>2 Product is alpha/prototype, not ready for market exposure, nominal product/market fit: users interested.</p> <p>1 Product is concept and/or first prototype only.</p>        |
| <b>Business Execution</b>    | <p><b>Is the go-to-market strategy clear, being executed and demonstrating traction?</b></p> <p>4 Established operations, key staffing &amp; partners/distribution; strong &amp; accelerating traction.</p> <p>3 Corporate frameworks &amp; staffing in place; building partner and customer network, strong OR accelerating traction.</p> <p>2 Company incorporated, first key hires made, limited traction.</p> <p>1 Founders have not incorporated company, limited traction.</p>                                     |
| <b>Team</b>                  | <p><b>Does the team have the right experience, talents and perspective for this business?</b></p> <p>4 Complete management team with relevant experience for market opportunity.</p> <p>3 Management team near-complete, strong experience in market segment.</p> <p>2 Founder(s) knows market &amp; has credibility, missing key team members/skills.</p> <p>1 Founder lacks critical skills, missing key players for technology &amp;/or business execution.</p>   |
| <b>Business Model</b>        | <p><b>Will it work in today's market?</b></p> <p>4 Clear, proven revenue model &amp; customer acquisition model with metrics to demonstrate working model.</p> <p>3 Business model determined, revenue OR customer acquisition model proven.</p> <p>2 Business model vague, revenue concepts not tested.</p> <p>1 No clear path to revenue.</p>  |

J'ai eu l'occasion de tester cette grille lors d'un petit concours de startups organisé par l'équipe Bizspark de Microsoft France. Il y avait huit candidats présentant leurs projets pendant six minutes lors des TechDays de février 2010 et il fallait identifier les trois meilleurs projets. La grille a été utilisée par six membres du jury et a bien fait ressortir les trois meilleurs projets que l'intuition aurait aussi permis de désigner. Ce qui ne veut pas dire que les autres échoueront. Les circonstances, la force des réseaux et la chance jouent aussi un grand rôle dans le succès d'une startup, et cela, aucun jury ne peut vraiment l'apprécier rapidement. Au delà de l'évaluation de la bonne bouille des porteurs !

## Financements et aides publiques <sup>63</sup>

La France n'est pas avare de dispositifs pour aider les entreprises innovantes. Cette intervention de l'Etat tout comme des Collectivités Locales est omniprésente et compense partiellement la faiblesse des moyens de financement privés. Il s'agit d'une véritable forêt d'aides diverses avec plus de 5000 programmes différents référencés par Oséo.

Les aides publiques comprennent en particulier des prêts à taux zéro<sup>64</sup>, des dépenses fiscales telles que le Crédit Impôt Recherche, des aides à l'emploi diverses et une mutualisation de moyens logistiques apportée le plus souvent par les collectivités locales. Et on ne compte pas là dedans le rôle de la Caisse des Dépôts et de France Investissement qui alimente quasiment la moitié des fonds de capital risque privés par différents mécanismes, son rôle s'étant encore agrandi avec le Grand Emprunt de 2010 !

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

### ASSEDIC

Les ASSEDIC permettent à des cadres issus d'entreprises d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise<sup>65</sup>.

Soit de manière classique par le biais de leur indemnité de chômage suite à un licenciement (souvent négocié au départ volontaire d'une entreprise...) et qui durent 18 mois, soit de manière prolongée et sous conditions particulières adaptées à la reprise ou à la création d'entreprise pour les chômeurs, après obtention de l'ACCRES (aide au chômeur créateur d'entreprise).

L'ACCRES<sup>66</sup> est une exonération de charges sociales pendant 12 mois sur les salaires des créateurs d'entreprise. Elle est applicable aux jeunes de 18 à 25 ans qui n'ont pas d'emploi. La demande d'ACCRES doit être faite avant la création de l'entreprise, ou au pire dans les 45 jours suivant cette création.

L'ACCRES peut compléter l'EDEN (Aide au développement d'entreprises nouvelles, gérées par le Ministère du Travail), une avance remboursable sans intérêt et sur cinq ans pour les créateurs d'entreprises, plafonnée à 9K€. Ces aides seront restructurées en 2008/2009 dans le cadre de la RGPP<sup>67</sup> pour être fusionnées avec des dispositifs d'aide gérés par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

Les ASSEDIC sont en quelque sorte le premier « business angel » de France pour les créateurs d'entreprises !

---

<sup>63</sup> Le site d'Oséo permet d'accéder à un inventaire des systèmes d'aides publiques : [http://semaphore.cci.fr/oseo/question.phtml?oseo\\_SESSIONID=c98ba7338d073be5861db582d583ef29](http://semaphore.cci.fr/oseo/question.phtml?oseo_SESSIONID=c98ba7338d073be5861db582d583ef29).

<sup>64</sup> 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 marie sélectionnera avec attention son contrat de mariage chez son notaire. Il pourra par exemple choisir la Participation aux Acquets 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.

<sup>65</sup> Voir [http://info.assedic.fr/demandeurs\\_emploi/index.php?idmenu=70&idarticle=69](http://info.assedic.fr/demandeurs_emploi/index.php?idmenu=70&idarticle=69).

<sup>66</sup> Voir [http://www.entreprenez.fr/article-a-ACCRES\\_mode\\_d\\_emploi.html](http://www.entreprenez.fr/article-a-ACCRES_mode_d_emploi.html).

<sup>67</sup> Réforme générale des politiques publiques. Cf <http://www.oezratty.net/wordpress/2008/quelques-ppites-du-rgpp/>.



## Prêts d'honneur

Les associations des réseaux Entreprendre et France Initiative (dont fait partie Scientipôle Initiative) proposent des prêts d'honneur aux créateurs d'entreprise. Ces prêts consolident les fonds propres des startups et les aident à financer, selon, leur R&D, leur vente, leur marketing sans discrimination particulière.

Ce sont généralement des prêts à taux zéro remboursables sur quatre à cinq ans, avec un différé d'environ une année pour le démarrage du remboursement. Ces prêts sont associés à une assurance décès-invalidité individuelle et une garantie pour le prêteur obtenue auprès d'Oséo. Le risque personnel pour l'emprunteur est assez faible : ces prêts d'honneur sont généralement attribués sans caution ni garantie. Mais ils doivent être remboursés à leur terme, que l'entreprise prospère ou non.

Il faut prendre garde 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. La principale valeur ajoutée de ces réseaux pour les startups est le coaching d'entrepreneurs ou anciens cadres supérieurs expérimentés. Sachant que l'entrepreneur peut être regardant sur cet aspect et demander un expert qui soit le plus proche de son marché ou des domaines où il présente un déficit fort de compétences.

Deux réseaux cohabitent dans le monde des prêts d'honneur :

- Le Réseau Entreprendre (<http://www.reseau-entreprendre.org>) est un réseau de chefs d'entreprises qui aident les créateurs de PME avec des prêts d'honneur (entre 15K€ et 90K€) et du coaching de 3000 dirigeants d'entreprises bénévoles qui sont notamment motivés pour développer le tissu économique dans leur région. Créé en 1986 par la famille Mulliez (du groupe Auchan), le réseau rassemble 38 associations locales comme Paris Entreprendre (<http://www.paris-entreprendre.org/>) ou 92 Entreprendre (<http://www.92entreprendre.com/>). Il accompagne des projets de toute nature, y compris dans la hightech. Cela dépend des animateurs du réseau et des chefs d'entreprise impliqués dans le réseau de votre région. Sur Paris, 170 chefs d'entreprise sont disponibles dans le Réseau Entreprendre pour coacher les startups. 300 business plans sont reçus par an et 40% des dossiers sélectionnés arrivent à mener à bien leur levée de fond ensuite. A l'échelle nationale, environ 500 nouveaux projets sont accompagnés chaque année, avec environ 15-20% dans les secteurs de haute technologiques (numérique, biotech/santé, environnement). L'association a lancé à l'échelle nationale un programme Inno-Tech d'accompagnement des entrepreneurs des secteurs high-tech. Il apporte surtout une mise en réseau des créateurs d'entreprise pour les aider à partager leur expérience, le tout avec un coaching de dirigeants expérimentés du secteur.
- Le Réseau France Initiative (<http://www.france-initiative.fr/>) a un positionnement voisin du réseau entreprendre. Il rassemble 242 plateformes d'initiative locales proposant des prêts d'honneur et du coaching de créateur d'entreprises. Les membres du réseau France Initiative ont attribué 13500 prêts d'honneurs en 2007. Scientipôle Initiative, décrit plus loin, fait



### **Le processus d'attribution des prêts d'honneur**

Il faut commencer par faire acte de candidature auprès d'une des associations concernées. Leurs permanents examinent le dossier et, lorsqu'ils le jugent intéressant, rencontrent une première fois l'entrepreneur. Ensuite, ils allouent à la startup un coach, mentor ou expert, selon. L'expert va les rencontrer et faire un audit rapide du dossier. Cet audit sera fourni aux membres d'un comité de sélection d'attribution de prêt d'honneur auquel il participera.

Certaines startups se plaignent parfois de la lenteur du processus d'attribution de ces prêts d'honneur. Leur rapport "qualité prix" n'est pas toujours évident car le processus de "due diligence" est parfois bien long, jusqu'à un an. Mais, ces cas de figure traduisent souvent la mauvaise qualité d'un dossier et son portage à bout de bras par les permanents des associations concernées. Ces dossiers pèchent en général sur l'aspect équipe fondatrice et sur la qualité du business plan, au-delà de la technologie.



partie du réseau France Initiative. Il en est l'une des associations les plus importantes. Dans d'autres régions, les membres de France Initiative peuvent être focalisés sur la création de TPE dans des secteurs tout à fait traditionnels.

- Scientipôle Initiative<sup>68</sup> est un membre du réseau France Initiative spécialisé dans l'aide à la création d'entreprises innovantes. C'est une association financée entre autres par la Région Ile de France<sup>69</sup> par la CDC, diverses banques et institutions. 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€. Le processus de sélection des lauréats de Scientipôle passe par un premier filtrage des dossiers par les permanents de l'association, une analyse du projet par un expert mandaté, une présentation du projet en comité de sélection, suivie d'une délibération de ce comité à huis-clôt.



Comme est gérée la confidentialité des dossiers ? Les experts et membres de comité de sélection sont sous le couvert d'un accord de confidentialité. Reste à vérifier qu'ils le respectent bien et qu'il n'existe pas de conflit d'intérêt.

## Oséo

Oséo est le regroupement en 2005 de différentes entités dont l'ANVAR qui valorisait l'innovation et la BDPME, une banque de prêts destinée aux PME. Oséo a également digéré la Sofaris qui garantissait les prêts ainsi que l'Agence de Innovation Industrielle créée en 2005 (en janvier 2008) qui distribue de subventions sur des projets dits stratégiques, comme Quaero.

Oséo propose un patchwork d'aides, d'avance remboursables, de prêts et de garanties bancaires. C'est le pivot du financement public de l'innovation en France.

Les avances remboursables vont de quelques dizaines à quelques centaines de K€, qui permettent de doubler les fonds propres des startups ainsi financées (dans le meilleur des cas). Oséo est aussi impliqué sinon dans le financement d'autres structures : les pôles de compétitivité et les structures régionales d'aides à l'innovation.

En mai 2006, les budgets d'Oséo ont été quasiment doublés, leur permettant d'augmenter le montant des avances remboursables et aides<sup>70</sup>. Mais en 2008 et 2009, la voilure se resserrait pour focaliser l'organisation sur les « gazelles » à la demande du gouvernement, les PME de forte croissance ce qui a impacté négativement les startups dès mi 2008. Cette focalisation a été renforcée dans le cadre du plan de relance de l'économie lancé fin 2008. La focalisation sur les PME et les gazelles permet de soutenir – parfois à bout de bras - des PME qui ne sont pas toujours de véritables des

---

<sup>68</sup> Voir <http://scientipole-initiative.org/>. Je suis expert et membre du comité de sélection chez Scientipôle Initiative depuis le printemps 2007 et à ce titre ait pu à la fois préparer des dossiers de présentation de startup aux comités d'investissement de Scientipôle Initiative et participer à ces comités.

<sup>69</sup> Voici la liste des dispositifs de financement soutenus par la Région Ile de France : [http://www.investessor.fr/createurs\\_projet/financement\\_amorçage\\_developpement.php](http://www.investessor.fr/createurs_projet/financement_amorçage_developpement.php).

<sup>70</sup> Voir « Oséo double ses aides aux entreprises, profitez-en » paru le 24 mai 2006 sur <http://www.lentreprise.com/actu/13781.1.html>.

gazelles. Avec le Grand Emprunt de 2010, les moyens d'Oséo pourraient se rééquilibrer et lui permettre de mieux assurer sa mission sur l'ensemble du cycle de vie de l'innovation.

Au sein d'Oséo se trouve Oséo Innovation dont la mission est d'encourager les entreprises innovantes. Oséo Financement est la branche « bancaire » d'Oséo, focalisée sur les PME. Oséo Garantie est quant à elle la branche qui garanti les prêts bancaires.

L'arsenal des moyens d'Oséo comprend notamment :

- L'**Aide ante-crédation**, qui va jusqu'à 30K€ et 70% des dépenses. Elle permet de financer une étude de faisabilité du projet d'entreprise.
- Le **Prêt de Création d'Entreprise (PCE)**, qui va de 2K€ à 7K€, en complément du concours bancaire pour la création de l'entreprise.
- Le **Prêt Participatif d'Amorçage (PPA)**, qui intervient plus tard et peut aller jusqu'à 75K€ et même jusqu'à 150K€ avec l'aide de la Région, et qui sert de relai avant une levée de fonds.
- L'**aide au projet d'innovation**, une fois la startup créée. C'est une avance remboursable (sauf en cas d'échec de l'entreprise) à taux 0% qui couvre la formulation et la faisabilité technologique du projet, les recrutements, le développement et la préparation du lancement industriel. Elle couvre jusqu'à 50% à 60% des dépenses. Le processus peut être lourd – avec beaucoup de paperasserie à documenter<sup>71</sup> - mais pas mal de startups y font appel en phase d'amorçage. C'est cette aide qu'il est de plus en plus difficile d'obtenir depuis la mi-2008, et en particulier en Ile de France<sup>72</sup>. Le ratio de fonds propres demandé pour obtenir une avance remboursable semble varier. Début 2009, certaines startups s'étaient vu réclamer des taux de 1 pour 5 à 6 (1€ d'avance remboursable pour 5 à 6 € de fonds propres). Mais rien ne dit qu'il s'agisse d'une généralité.
- Des **aides ou avances segmentées diverses** : sur la commercialisation, le développement international ou la protection de la propriété intellectuelle. Lorsque vous rencontrez votre contact chez Oséo, n'oubliez pas d'évoquer vos besoins dans ces domaines. Certaines de ces aides sont bien adaptées aux phases de croissance de la startup, devenue une PME, mais elles sont aussi disponibles pour les startups en phase d'amorçage, notamment celles qui ont besoin d'aide financière dans le cadre de la commercialisation de produits ou services aux grandes entreprises pour absorber leurs longs délais de paiement. Ces aides nécessitent cependant de disposer de fonds propres sur qui elles font effet de levier.
- Le **Contrat de Développement Création** qui est un prêt mezzanine de 24K€ à 80K€, permettant la constitution de BFR (fond de roulement).

#### Des aides qui varient selon les régions

Les aides d'Oséo varient en pratique d'une région à l'autre. Avec une discrimination positive des régions autres que l'Ile de France. L'organisation est ainsi l'un des bras armés de l'aménagement du territoire.

Oséo est plus contraint budgétairement en Ile de France où le nombre de création de startups est très élevé. Résultat : un engorgement des structures d'accueil et un tarissement des moyens financiers qui lui sont alloués. En 2008, Oséo Innovation avait ainsi épuisé ses crédits pour accompagner les startups en émergence dès le mois de juillet. Elle avait du faire patienter les startups jusqu'en janvier 2009 pour reprendre en main les dossiers. Entre temps, la priorité s'était déplacée sur les gazelles et les crédits avaient fondu, discrètement.

Certaines startups appliquent donc une astuce consistant à installer un (petit) bout de la R&D en région, où il est bien plus facile d'obtenir les aides.

Mais la région Ile de France n'est pas pour autant à plaindre, avec des pôles de compétitivité très bien dotés et des compléments de financement au niveau de la Ville de Paris.

<sup>71</sup> Oséo fait appel à des conseils externes pour la qualification des dossiers, mais ce travail est faiblement rémunéré.

<sup>72</sup> Voir ce débat « Alerte, Oséo asphyxie les startups » datant de février 2009 sur <http://www.oezratty.net/wordpress/2009/alerte-oso-asphyxie-les-startups/>.

- **Oséo Financement**, qui fournit des avances de trésorerie pour couvrir les créances de grandes entreprises. Rarement utilisé par les startups.

Par ailleurs, Oséo gère ou propose les services et outils suivants :

- Le **Concours National** de l'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes qu'Oséo cogère avec le Ministère de la Recherche. Le concours comprend deux catégories : entreprise émergente ou en développement avec respectivement un maximum de 45K€ et 450K€ d'aides attribuées. C'est une source de financement intéressante, très focalisée sur les projets issus de la recherche et un peu trop alignée sur l'année scolaire puisque les gagnants sont annoncés en juin après avoir déposé leur dossier en janvier. Un prix intéressant qui ne fonctionne malheureusement pas du tout à la vitesse de l'Internet !
- La délivrance du label « **Entreprise Innovante** » au titre des **FCPI** », qui permet à l'entreprise d'être financée par l'investissement de sociétés de capital risque qui utilisent les FCPI comme véhicule d'investissement. Ce label est distinct du label « Jeune Entreprise Innovante » (*voir plus loin*) qui est attribué par l'administration fiscale sous délégation du Ministère de la Recherche et déclenche des exonérations fiscales diverses, en particulier au niveau de l'impôt sur les sociétés et certaines charges sociales. La qualification FCPI est associée à une analyse technico-économique du projet.
- La **mise en relation avec les grands comptes**, par le programme Pacte PME. Ceux-ci peuvent notamment faire appel à des PME innovantes pour leur sous-traiter des travaux de recherche et bénéficier du Crédit Impôt Recherche, qui compte double dans ce cas par rapport au CIR que la même PME obtiendrait si elle menait cette recherche sur fonds propres.
- Le site web **Capital PME** qui rapproche les startups et les business angels. Avec 1400 entreprises dans la base en avril 2009, 2700 investisseurs, 70 visites du site par société, 495 investissements réalisés, 121K€ investis par société (où il y a eu un investissement).
- Le **site InvestNet** avec 800 entreprises, 200 investisseurs et 10 levées de fonds (avril 2009). La différence avec Capital PME ? Visiblement, plutôt pour les levées de fond via le capital risque.
- Une filiale commune avec la CDC, **Avenir Entreprises**, qui investit dans les fonds propres des PME en phase de développement. Deux fonds sont gérés : Avenir Entreprises Mezzanine (60m€ pour les PME de plus de 2m€ de CA avec des tickets d'investissement allant jusqu'à 500K€ avec environ 35 sociétés en portefeuille) et Avenir Entreprises Développement (140m€ investis dans environ 90 sociétés en portefeuille pour les aider à franchir le cap des 50m€ de chiffre d'affaire, avec des tickets d'investissement allant jusqu'à 2 m€). Comme ces fonds sont multisectoriels, la part du numérique y est assez faible.

Que l'on aime ou pas, Oséo reste en tout cas une cheville ouvrière des dispositifs publics d'accompagnement de l'innovation. La meilleure chose à faire est d'entretenir les meilleures relations avec son chargé d'affaire Oséo dans la Direction Régionale à laquelle vous êtes rattaché.

### Aides au financement de la R&D

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

- Les aides européennes notamment dans les programmes FP6/FP7, financent des projets de recherche multi-acteurs. Les crédits qui étaient élevés au début des années 2000 ont tendance à baisser d'un programme à l'autre. Les contraintes sont importantes : il faut pour en bénéficier s'allier à plusieurs laboratoires de recherche et entreprises, et sur plusieurs pays. Et évidemment s'y retrouver dans le dédale administratif de leurs procédures de sélection. Il y a aussi le FEDER (Fond Européen pour le Développement Régional) qui apporte aussi diverses aides aux PME

innovantes. L'ensemble des aides européennes a été inventorié par Microsoft France dans son site destiné aux entrepreneurs<sup>73</sup>.

- Les appels à projets de la DGCIS, la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services de Bercy. Différents programmes industriels prioritaires pour le gouvernement donnent lieu à des appels à projets thématiques qui permettent d'obtenir des subventions de programmes de recherche et de développement. Le dernier en date concernait l'appel à projet « Serious gaming et web 2.0 » annoncé par Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'Etat en charge de la prospective et de l'économie numérique en mai 2009<sup>74</sup>. Les résultats de cet appel à projet ont été publiés en septembre 2009, avec 92 projets sélectionnés sur 500 candidats, 48 projets dans le serious gaming et 44 dans le web 2.0, pour une aide moyenne de 390K€ par projet. D'autres appels à projets, antérieurs, concernaient la e-santé ou le RFID. Maximiser ses chances de réussite dans ces appels à projet requiert de monter des projets de R&D collaboratives (PME entre elles ou avec une grande entreprise, implication d'un laboratoire de recherche publique). Les dossiers sont assez fastidieux à remplir et ce travail est d'autant plus rapide que la startup dispose d'un business plan bien documenté et aura éventuellement déjà fait une demande de financement auprès d'autres organismes comme Oséo.
- Le Concours du Ministère de la Recherche<sup>75</sup> (précisément : *concours d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes*), prime chaque année depuis 1999 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). En 2008, 170 lauréats ont été primés pour 1174 dossiers reçus. Les prix s'étalent entre 40K€ et 450K€ selon la phase du projet, respectivement, en émergence, et en développement lorsque le concept est validé. Il s'agit dans tous les cas de financer des travaux de recherche. Le concours est co-organisé par le Ministère de la Recherche, l'Agence Nationale de la Recherche et Oséo - qui dépend statutairement du Ministère de l'Industrie, à Bercy. 60% des projets sont issus de la recherche publique. Et 15% ne sont pas issus de la recherche ou de l'enseignement supérieur. Les TIC représentaient 34% des lauréats en 2008. 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.
- Le financement de projets de recherche par l'Agence Nationale de la Recherche<sup>76</sup>. Cette agence de financement de projets de recherche créée en 2007 les sélectionne sur appels à projet. Elle dispo-

#### **La startup bien financée par les aides publiques**

Voici à quoi pourrait ressembler le plan de financement d'amorçage d'une startup qui aurait obtenu un maximum d'aides publiques et parapubliques :

- Fonds propres des fondateurs : 50 K€.
- Financement de l'étude de faisabilité du projet par Oséo : 30 K€ (aide).
- Prêt d'honneur pour 3 fondateurs chez Scientipôle Initiative ou dans le réseau Entreprendre : 60 K€.
- Avance remboursable Oséo : 160 K€ (équivalent au moins aux fonds propres).
- CRITT : 20K€, finançant des prestations de services externes.

Ce qui ferait un total de financement de 330K€. A quoi s'ajouteraient d'éventuelles aides européennes, sectorielles (comme dans les cleantechs), le Crédit Impôt Recherche, et l'exonération de charges sociales pour les JEI (pendant 7 ans, pour les cotisations patronales et pour certaines fonctions de l'entreprise telles que la R&D).

<sup>73</sup> Voir le site « Cap Subventions Européennes » sur <http://www.microsoft.com/france/entrepreneur/subventions/home.aspx>.

<sup>74</sup> Voir un descriptif du processus sur <http://www.oezratty.net/wordpress/2009/appels-projets-web-20-et-serious-gaming/>.

<sup>75</sup> Son nom exact est « Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes ».

<sup>76</sup> Voir <http://www.agence-nationale-recherche.fr/>.

sait de 607m€ sur 2007 mais a vu des moyens grandir sérieusement par le biais du [grand emprunt](#). Les projets durent au maximum quatre ans. Ils sont sélectionnés par des enseignants et visiblement, peu par les industriels. Les projets sont regroupés par thèmes<sup>77</sup> 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<sup>78</sup> : il s'agit d'une disposition fiscale qui offre une autre forme d'incitation à l'investissement en R&D, cette-fois ci, pour les entreprises de toute taille. Les plafonnements du CIR ont été relevés dans la loi de finances 2008 et s'appliquent donc pratiquement à toutes les entreprises. 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 label JEI permet de bénéficier automatiquement du CIR, mais il n'est pas indispensable. Le CIR est défini par le Ministère de la Recherche et administré comme contrôlé par le fisc (Service d'Imposition des Entreprises). Les travaux qui donnent lieu au CIR sont en théorie liés à de la recherche fondamentale ou appliquée et à de l'expérimentation, pas au développement de nouveaux produits. Mais la plupart des startups arrivent à déguiser les derniers en premiers. L'article 49 F de l'annexe III au Code Général des Impôts (CGI) indique que les activités de recherche donnant droit au CIR incluent : « *les activités ayant le caractère d'opérations de développement expérimental effectuées, au moyen de prototypes ou d'installations pilotes, dans le but de réunir toutes les informations nécessaires pour fournir les éléments techniques des décisions, en vue de la production de nouveaux matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes, services ou en vue de leur amélioration substantielle.* ». Dès lors, il n'est pas trop difficile d'intégrer au CIR les phases aval du développement logiciel s'il s'agit de faire évoluer l'état de l'art et pas simplement de créer le n+unième site web. Des conseils spécialisés comme Sogedev, Alma ou Subventium accompagnent les entreprises dans l'obtention du CIR. Elles servent surtout à éviter les litiges avec l'administration des impôts dans le cas - fréquent - du contrôle fiscal. Il est important en tout cas de maintenir une comptabilité analytique précise et au fil de l'eau des investissements en temps des équipes d'ingénieurs et chercheurs sur les projets donnant lieu au CIR.
- Les Pôles de compétitivité<sup>79</sup>, sélectionnés en 2004 par le gouvernement au nombre de 67 sur plus de 100 candidats, avec 15 pôles « mondiaux », ils sont maintenant 71 après quelques ajouts intermédiaires. Le financement est de 1,5 milliards d'Euros sur trois ans, autant dire qu'il est extrêmement morcelé et symbolique<sup>80</sup>. 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-

---

<sup>77</sup> Liste des thèmes sur <http://www.gip-anr.fr/templates/appel-a-projet.php?NodId=44>.

<sup>78</sup> Voir ce livre blanc détaillé publié par le MEDEF en décembre 2009 : « [Le Crédit d'Impôt Recherche – Parole aux acteurs de la recherche](#) ». Il en décrit le fonctionnement et les bénéficiaires. Il fait la part belle à des témoignages d'entreprises de toutes tailles qui ont fait appel au CIR. Le MEDEF fait ensuite des propositions pour améliorer le fonctionnement du CIR, notamment une stabilisation du dispositif et une clarification des domaines de recherche couverts.

<sup>79</sup> Voir <http://www.competitivite.gouv.fr/>.

<sup>80</sup> Le financement des pôles de compétitivité est notamment apporté par le Fonds Unique Interministériel (FUI). Il est, géré par la DGCIS (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Innovation et des Services qui dépend du Ministère de l'Industrie et devrait être transféré à Oséo. Ils 'agit de subventions destinées aux projets retenus dans le cadre des appels à projets spécifiques, et notamment dans les clusters thématiques des pôles.

LETI), écoles d'ingénieurs, entreprises industrielles et startups, autour d'un thème précis (nanoelectronique et ses applications). Quel est l'intérêt pour une PME d'y participer ? Beaucoup plus pour améliorer son réseau avec des entreprises du secteur, grandes et petites, ou avec les laboratoires de recherche publique, que pour récupérer quelques subventions, très dispersées et donc distribuées au compte goutte. On peut regretter au passage que les pôles enferment un peu les startups dans le microcosme français de l'innovation, très orientée R&D et pas assez marché. Sur les 71 pôles de compétitivité labellisés par le gouvernement, il y en a sept qui sont spécialisés dans le numérique sachant que bien des pôles industriels autres peuvent aussi attirer des startups du numérique spécialisées dans leur secteur. Ces pôles numériques ont capté environ 23% des aides publiques sur la période 2005-2007. La part des PME impliquée dans ces pôles est très variable, le record étant tenu par le pôle Imaginove basé dans la région Rhône-Alpes.

| Pôles de compétitivité du numérique          | Région                   | % de PME indépendantes, salariés aidés et nombre de PME <sup>81</sup> |       |     | Domaines concernés   |
|--|--------------------------|---|-------|-----|--|
|  |                          |   |       |     |  |
| <b>Minalogic</b>                             | Rhône-Alpes              | 43,8%   | 4,3%  | 32  | Nanotechnologies, logiciels embarqués  |
| <b>Solutions communicantes sécurisées</b>    | PACA                     | 60,5%   | 12,1% | 69  | Traçabilité, connectivité, mobilité, identité numérique  |
| <b>System@tic</b>                            | Ile de France            | 50,5%   | 1,6%  | 105 | Systèmes complexe dans les télécoms, le transport, la sécurité et la défense, le génie logiciel et les logiciels libre |
| <b>Cap Digital</b>                           | Ile de France            | 72,8%   | 11,4% | 147 | Jeu vidéo, design, multimédia, robotique, éducation, services, formation   |
| <b>Images &amp; Réseaux</b>                  | Bretagne / Pays de Loire | 59,7%   | 7,3%  | 95  | Télécoms, images, réseaux  |
| <b>Imaginove</b>                             | Rhône-Alpes              | 85,1%   | 27,1% | 166 | Jeux vidéo, audiovisuel, multimédia interactif   |
| <b>Transactions électroniques sécurisées</b> | Basse Normandie          | 54%   | 4,4%  | 47  | Transactions financières, échanges sécurisés de documents, gestion de l'identité numérique                             |

- L'aide au projet d'Innovation Stratégique Industrielle (ISI), anciennement Agence de l'Innovation Industrielle<sup>82</sup>. Cette agence était un instrument de financement de grands projets industriels créée en 2005 qui se focalisait surtout sur les projets émanant des grandes entreprises. En avril 2006, Jacques Chirac annonçait les six premiers projets labellisés et financés, avec notamment l'initiative Quaero<sup>83</sup> qui rassemble Thomson et France Télécom et ressemble plus à un ensemble de projets de recherche vaguement reliés entre eux, la télévision mobile sans limite avec Alcatel ainsi que deux projets dans le domaine de l'énergie. Cette agence, sa mission et ses crédits, ont été intégrés à Oséo en janvier 2008, les financements des projets approuvés par la Commission Européenne – tels que Quaero - étant assurés par Oséo Innovation.

<sup>81</sup> Dans les tableaux de bord des pôles, ce sont les % d'établissements d'entreprises indépendantes aidées dans les pôles, le % de salariés concernés et le nombre d'établissements. On trouve ces tableaux à partir de <http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique36&lang=fr>.

<sup>82</sup> Créée 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.

<sup>83</sup> 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>.

Ils se font sous la forme d'avances remboursables pour une grosse part et des subventions correspondant aux phases de recherche, en moyennes de 5 à 8 millions d'euros par projet et pour une durée de cinq ans en général. Le processus créé avec l'AII est devenu l'ISI, qui se focalise sur les projets collaboratifs issus de PME (maximum de 5000 salariés, au moins deux entreprises associées), avec des conditions différentes d'attribution d'aides et d'avances, avec l'habituel ratio de fonds propres exigé (1 pour 1 au minimum). L'aide sur un projet ne peut pas dépasser 10m€.

### 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 tissu économique local. Les aides les plus pertinentes sont

#### **Les dessous du Crédit Impôt Recherche**

Le CIR est devenu le principal outil budgétaire de l'Etat pour encourager l'innovation avec 3,5md€ en 2008 ! Il doit servir en théorie à financer les travaux de recherche, ceux-ci étant définis de manière assez stricte : il s'agit de recherche fondamentale ou appliquée. Cela peut couvrir l'expérimentation mais pas la création de produits. Et elle doit être réalisée par des ingénieurs ou chercheurs BAC+5 minimum. Professeurs *Tournesol* autodidactes s'abstenir !

Les entreprises de plus de 250 salariés trustent plus des deux tiers du CIR, et elles en profitent aussi lorsqu'elles sous-traitent de la recherche à des laboratoires (qui compte double dans leur exonération) et à des startups. C'est une mesure censée éviter la délocalisation des activités de recherche par les grands groupes.

Répartition du montant du CIR 2008 par taille d'entreprises

| Classe d'entreprises<br>(nombre de salariés) | Évaluation du<br>CIR 2008 | Répartition des dépenses<br>de R&D | Répartition du montant<br>du CIR 2008 avec la réforme |
|--|---------------------------|------------------------------------|---|
| 0 – 250                                      | 1 167 M€                  | 23,2%                              | 28,24%  |
| 250 – 5 000                                  | 2 175 M€                  | 46,5%                              | 52,63%  |
| > 5 000                                      | 791 M€                    | 30,3%                              | 19,14%  |
| Ensemble                                     | 4 133 M€                  | 100%                               | 100%  |

(Source : ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi – Rapport Gilles Carrez).

Dans les faits, tout le monde contourne la loi en maquillant de la création de produits (le développement) en recherche appliquée ou expérimentale. D'autres entreprises vont plus loin en recrutant à tour de bras des chercheurs et doctorants pour se faire rembourser leur salaire, mais sans vraiment les utiliser sur des projets stratégiques.

Le CIR fait surtout sens pour les entreprises qui créent des innovations basées sur des travaux scientifiques lourds. Cela concerne par exemple le secteur des biotechnologies qui travaillent sur des cycles très longs de R&D avant de faire du chiffre d'affaire. Ou pour les startups dont les activités de R&D sont très longues avant de pouvoir sortir un produit. Cela allège significativement leurs besoins en trésorerie et les encourage à recruter des ingénieurs et des chercheurs. Par contre, pour site de commerce électronique ou un réseau social, le CIR est un peu hors de propos, même s'il est parfois aussi utilisé dans ces contextes.

Le CIR est par contre un contresens complet pour de nombreuses startups du secteur du numérique et de l'immatériel qui sont pas là pour faire de la recherche, mais créer des produits ou services innovants et les commercialiser. En s'appuyant éventuellement sur la valorisation de travaux de recherche existants. Mais leur valeur ajoutée est plus technique que scientifique car elle s'appuie le plus souvent sur des techniques existantes (développements de sites web, bases de données, etc).

Une réforme bienvenue concernant le CIR et les startups consisterait à couvrir l'intégralité du cycle de création de nouveaux produits, et pas simplement ce qui relève de la recherche et de l'approche expérimentale. On appelle cela le « Crédit Impôt Innovation » et il est pratiqué en Espagne. En attendant, le gouvernement simplifie d'année en année le processus d'obtention du CIR et celui de son remboursement par le Trésor Public.

Selon une étude du Syntec, 6% des entreprises on eut des soucis lors de contrôles fiscaux liés au CIR. S'il y a un bon processus de suivi de la recherche, avec notamment un décompte des heures passées sur ces travaux par les équipes de la société, il n'y a pas de soucis à se faire. La complexité du système a fait germer des sociétés de conseil spécialisées pour aider les entreprises, surtout grandes, à optimiser leur CIR et à éviter l'impact négatif d'un contrôle fiscal trop tatillon. Elles captent jusqu'à 25% des CIR obtenus, parfois de manière récurrente. Une belle perte en ligne pour le dispositif !

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<sup>84</sup> est géré par le Ministère de la Recherche depuis 2004. Mais il s'obtient par demande auprès de l'administration fiscale. Une fois obtenu, il ouvre la porte à des incitations fiscales sur l'impôt sur les sociétés, la taxe foncière, la taxe professionnelle, les charges sociales patronales pour les employés en R&D, et le crédit impôt recherche. L'exonération d'impôt sur les sociétés ne peut pas excéder 200K€ sur trois ans, en fonction des contraintes européennes. Le statut de JEI s'obtient en étant une PME (<250 personnes, <40m€ de CA !), avoir moins de huit ans, dépenser au moins 15% en recherche<sup>85</sup>, être indépendante pendant la durée du bénéfice du label, avoir plus de 50% du capital dans les mains des fondateurs, et être réellement nouvelle (pas le résultat d'une reprise d'activité existante).
- 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). Elle devrait évoluer en 2009 et être intégrée dans des aides aux PME de la CDC.
- Collectivités locales : avec d'innombrables structures, comme Paris Développement<sup>86</sup> qui émane à la fois de la CCI de Paris et de la Mairie de Paris, ou l'ARDI qui émane de la Région Rhône Alpes. 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 Développement s'est lancé dans un programme de mentoring en avril 2006 visant au démarrage les 10 startups les plus prometteuses identifiées par un comité de sélection. Les collectivités peuvent également assister les startups dans leur démarche de protection de la propriété intellectuelle à l'INPI, le dispositif PTR finançant les deux tiers du coût de dépôt de brevet.
- Exonérations de charges sociales: il existe un grand nombre de contrats de travail destinés aux jeunes pour relancer l'emploi. Le paradoxe est que les principales réductions de charge sociales concernent soient les personnels peu qualifiés payés au SMIC, soit les chercheurs. Alors que les startups ont besoin de jeunes ingénieurs en développement logiciel, de commerciaux et de mar-

### Enterprise Innovante ou Jeune Entreprise Innovante ?

Voilà un bon exemple de confusion entretenue par les pouvoirs publics dans les aides : la notion d'entreprise innovante ! Il y en a en fait deux :

D'un côté, le statut **Jeune Entreprise Innovante**, qui existe depuis 2004 et est géré par le Ministère de la Recherche, mais attribué par l'administration fiscale. Il génère des exonérations fiscales et de charges sociales.

De l'autre, il y a le statut **Enterprise Innovante au titre des FCPI**, attribué par Oséo. Il permet à une startup d'être intégrée dans un FCPI, notamment par une société de capital risque. Et de générer les exonérations fiscales afférentes aux FCPI, que ce soit pour l'impôt sur le revenu ou pour les exonérations d'ISF pour leurs détenteurs.

Les critères d'obtention de ces deux labels sont voisins mais pas identiques. Le label JEI est exigeant en matière d'activité de recherche alors qu'Oséo est plus proche d'une définition générique de l'innovation technologique.

<sup>84</sup> Voir la description complète sur <http://www.recherche.gouv.fr/cid5738/le-statut-de-la-jeune-entreprise-innovante-jei.html>.

<sup>85</sup> La frontière entre recherche et développement étant suffisamment floue. Mais attention, des contrôles fiscaux peuvent avoir lieu. Il faut donc bien blinder son dossier de demande, et éventuellement se faire aider pour ce faire par des spécialistes comme la société Subventium, citée plus loin dans le document.

<sup>86</sup> 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 ».

keteurs ! Il existe notamment le dispositif ACCRE d'exonérations de charges sociales pour la première année de création de l'entreprise. Lui aussi est sujet à de nombreuses conditions. Citons aussi le dispositif « [zéro charge](#) », datant de 2008 et destiné aux entreprises de moins de 10 salariés et qui est valable pour les recrutements intervenant jusqu'au 30 juin 2010. Il s'agit d'une aide dégressive jusqu'à 1,6 SMIC qui est versée sous la forme du remboursement intégral des charges patronales au niveau du SMIC (environ 14% de charges). Cette aide s'ajoute à « l'allègement Fillon » qui est toujours en vigueur, et représente 28,1% du taux de charges patronales. Ces aides couvrent l'embauche en CDI, le renouvellement d'un CDD pour une durée supérieure à un mois ou la transformation d'un CDD en CDI. L'entreprise doit être une bonne élève pour préserver l'emploi et ne doit, dans les 6 mois qui précèdent l'embauche, ni avoir procédé à un licenciement économique sur le poste pourvu par le recrutement, ni avoir rompu un contrat de travail avec le même salarié, sauf en cas de priorité de réembauche.

- **Chambres de commerce** : elles ont des structures d'accueil destinées tant aux startups qu'aux PME innovantes. Leur activité dépend un peu des régions. A Lyon, par exemple, NovaCités est adossée sur la CCI locale avec une cellule de consultants de la CCI qui accompagne les startups. Avec un taux de réussite de 95% sur les cinq premières années. La CCIP (CCI de Paris) a lancé en avril 2008 un nouveau programme de mentoring d'entrepreneurs : l'Institut du Mentorat Entrepreneurial<sup>87</sup>. Il fonctionne sur un principe assez voisin de celui des Réseaux Entreprendre, en associant des entrepreneurs expérimentés et des créateurs d'entreprises sur une période de 12 à 18 mois. Les entreprises mentorées sont dans l'étape qui les fait passer de la TPE à la PME : elles doivent avoir au moins deux ans d'existence, être en forte croissance et avoir au moins 1m€ de chiffre d'affaire et 10 salariés. La « promotion 2008 » de cet Institut rassemblait une dizaine de projets dont quatre dans le secteur des TICs.
- **Agence pour la Création d'Entreprise (APCE)**<sup>88</sup> : 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**<sup>89</sup> : 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.
- **INRIA Transfert**<sup>90</sup> : c'est une 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 bénévoles de l'industrie, côté industriels ou utilisateurs. Les derniers aident par exemple les startups 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. Les permanents d'INRIA Transfert (Laurent Kott, Michel Safars, Sophie Pellat) jouent quant eux un rôle de coach des dirigeants des startups, et sur une durée de 18 mois. INRIA Transfert labellise également les startups accompagnées avec « Pertinence IT » et « Croissance IT », basés sur une évaluation multi-

---

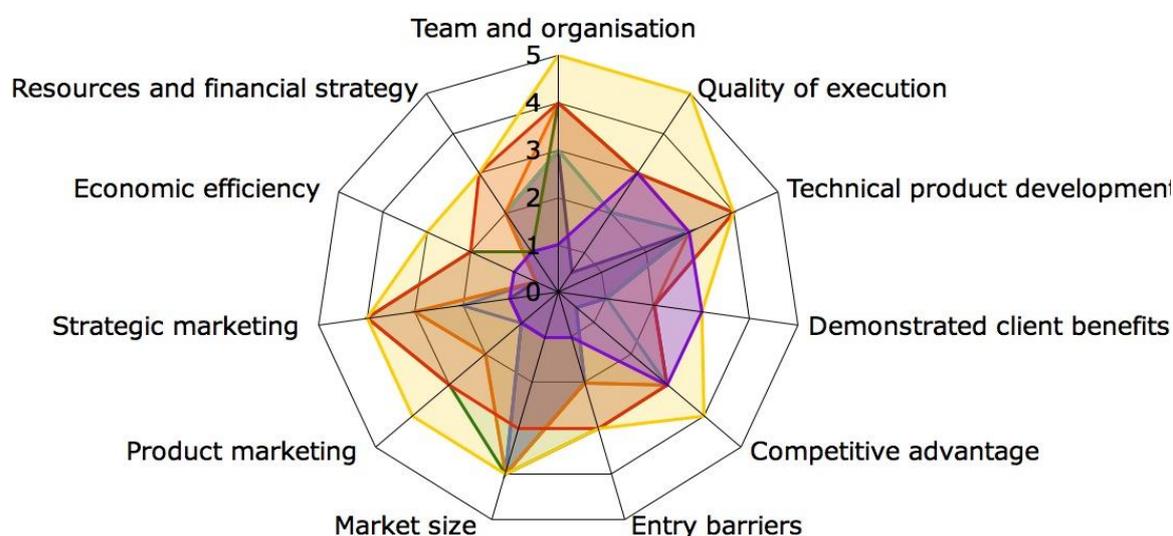
<sup>87</sup> Voir <http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/colloque-annuel/2008/presentations/20AM/2-%20Dominique%20Restino%20et%20Pierre%20Deschamps.pdf>.

<sup>88</sup> Voir une description de leur activité sur [http://www.apce.com/index.php?rubrique\\_id=4&type\\_page=I](http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=4&type_page=I).

<sup>89</sup> Voir <http://www.drire.gouv.fr/>.

<sup>90</sup> Voir <http://www.inria-transfert.fr/>. L'entité est dirigée par Laurent Kott. Son directeur des opérations est Michel Safars, un entrepreneur qui a une bonne expérience de ce qu'il faut faire et ne pas faire quand on se lance dans l'aventure.

critère de l'état de l'entreprise<sup>91</sup> réalisée dans la durée, et formalisée dans le RadarIT™ (schéma ci-dessus). En avril 2009 a été annoncée la création d'IT-Translation, une nouvelle activité dans le giron d'INRIA et d'INRIA Transfert qui apportera une capacité de financement de projets issus de la recherche. Avec un apport de fonds propres à hauteur de 300K€ par projets. Ce financement provient de la revente d'ILOG à IBM, alors qu'INRIA Transfert disposait de parts dans la société qu'elle avait contribué à créer. Le mode opératoire exact de cette nouvelle activité n'a pas encore été annoncé.



- **CRITT** : Centres Régionaux d'Innovations et de Transfert de Technologie, ce sont des associations loi 1901 au service des PME/PMI rattachées aux Régions et aux Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie. Elles rassemblent, par secteur, des représentants des milieux industriels, universitaires et de la recherche. Ils sont structurés par domaine technologique (technologies biomédicales, électronique et l'informatique, chimie et de l'environnement, l'agro-alimentaire, etc). Leur mission consiste à « *mettre en œuvre des actions en faveur de l'innovation et des transferts de technologie financées par les Régions, sensibiliser le tissu industriel aux nouvelles technologies, mobiliser les compétences industrielles et scientifiques pour lancer des actions conjointes* ». Les CRITT gèrent notamment l'ARITT (Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie), dont la variante « Transfert<sup>92</sup> » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70K€ pour les PME innovantes. Les CRITT proposent de nombreuses autres aides spécifiques, qui dépendent de chaque région. Consultez leur site web pour en savoir plus<sup>93</sup>. Depuis décembre 2008, les CRITT de l'Île de France sont regroupés dans le **Centre Francilien de l'Innovation**, avec une cinquantaine de personnes. 2000 projets sont aidés par an en IDF dont 20% de nouveaux projets (entendons, startups).

<sup>91</sup> Les critères évalués qualitativement sont : équipe et organisation, qualité d'exécution, développement technique et offre, bénéfiques 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](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.

<sup>92</sup> Voir <http://www.critt-ccst.fr/pageLibre000100c9.html>.

<sup>93</sup> La liste des aides pour la région Ile de France est sur <http://www.critt-ccst.fr/pageLibre00010035.html>. A noter l'existence de l'ARITT Emploi Innovant qui finance jusqu'à 50% du salaire de deux CDI embauchés (techniciens ou ingénieurs).

## Comment la Ville de Paris aide les startups du numérique

La Ville de Paris propose un dispositif assez complet et complémentaire des aides nationales pour accompagner les startups.

### Incubateurs, pépinières et hôtels d'entreprises

Paris Développement est une agence de développement économique construite comme une "joint venture" entre la Ville de Paris (56% du financement en 2008) et la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris (9% du financement) avec une soixantaine d'adhérents privés (13% du financement) et divers sponsors publics (Ubifrance, Conseil Régional, Conseils Généraux, Europe). Animée par trente cinq permanents, elle est organisée en deux branches : le développement de l'attractivité internationale (qui fait de la prospection à l'étranger et gère l'implantation des entreprises à Paris) et l'innovation (incubateurs et pépinières), pilotée par Philippe Le Cam.

Les incubateurs et pépinières de Paris Développement accueillent 90 entreprises en 2008, dont 38 nouvelles choisies parmi plus de 300. Le gros des startups accompagnées sont dans le numérique avec un incubateur presque entièrement consacré au numérique (rue d'Uzès), et deux pépinières (boulevard Masséna et rue des Haies). Paris Développement organise aussi des formations et du coaching pour startups. L'agence a également créé il y a plus de deux ans le programme Paris Mentor qui vise à faire coacher dans la durée (18 mois) des startups prometteuses par des chefs d'entreprise ou anciens chefs d'entreprise. Une dizaine de startups sont actuellement intégrées dans le programme. La Ville de Paris est par ailleurs partenaire et cofinancier d'autres pépinières et/ou incubateurs dont un pôle du cinéma et du multimédia avec la pépinière du boulevard Ney.

Le dispositif parisien est complété de nombreux hôtels d'entreprises comme celui de la rue Raymond Losserand, celui de la rue de l'Est (20ème) et dans le quartier en rénovation de Brûlon-Citeaux (12ème, dédié aux métiers de la création et de la high-tech). Ces hôtels hébergent des entreprises après le stade de la pépinière, avec des surfaces proposées qui s'étalent entre 70m2 et plus de 500m2.

Enfin, la Ville de Paris cofinance une grosse vingtaine d'autres incubateurs liés à des Universités comme Agoranov (trois sites à Paris) ou à des grandes écoles comme celui de Telecom Paristech (rue Dareau dans le 14ème).

### Partenariat avec Oséo Innovation

Il s'agit d'améliorer le financement d'amorçage. D'où l'annonce de la création en juin 2009 d'un partenariat Oséo / département de Paris pour la création d'un fond de 2 m€ de financement d'amorçage des startups : "Paris Innovation Amorçage". Ce fond constitue une sorte d'abondement de 100% de subventions et avances remboursables d'Oséo Innovation (donc, de 1m€ pour ce dernier) allouées à des startups parisiennes. Les startups éligibles proviendront des incubateurs et pépinières gérés par les incubateurs parisiens. Il y aura au passage mutualisation des ressources d'analyse de dossiers de Paris Développement et d'Oséo Innovation. Et il s'agit de 1m€+1m€ par an, jusqu'à la fin du mandat actuel de Bertrand Delanoë en 2014.

Le dispositif s'appelle "Fond", mais c'est une dotation budgétaire pour des prêts et subventions. Le fonds ne prend pas de participation au capital des startups financées. Il s'agit juste d'apports en compte courant. Il est financé par le Département de Paris et pas par la Ville de Paris. Nuance statutaire liée à la structure administrative de la capitale qui est à la fois une commune et un département, l'exécutif (Maire et ses adjoints) pilotant les deux simultanément, avec des budgets séparés liées aux prérogatives relatives aux communes (5md€) et départements (2md€). De nombreuses opérations autour de l'innovation de la Ville de Paris sont également cofinancées avec le Conseil Régional de l'Ile de France, comme le "Laboratoire Paris Région Innovation" créé fin 2009 et dirigé par Jean-François Gallouin.

### Grand Prix de l'Innovation

Jusqu'en 2007, la Ville de Paris organisait un grand nombre de concours et prix divers autour de l'innovation. Dont un Grand Prix de l'Innovation, dont le dernier a eu lieu en 2007. Campagne électorale oblige, il n'a pas eu lieu en 2008, mais il a été relancé en 2009. Ce Grand Prix vise à identifier, récompenser et valoriser une entreprise dans les six secteurs suivants : biotech, greentech, numérique, design, services innovantes, et propreté (de la ville) ! Plus de 300 entreprises se sont portées candidates en juillet 2009, dont 106 pour le secteur numérique. Le prix pour les six élus est de 15K€ et une place dans un incubateur à Paris.

### Autres implications

La Ville de Paris est impliquées dans un grand nombre d'opérations liées à l'innovation et aux startups, généralement comme sponsor et co-financier. On peut citer par exemple :

- Futurs en Seine, cette opération d'une semaine fin mai et début juin 2009 qui valorisait de nouvelles créations et solutions numériques. Organisée par le pôle Cap Digital et financée principalement par la Région Ile de France, il s'agissait de sensibiliser le grand public au numérique et à ses usages par des manifestations disséminées dans la région parisienne.
- Le Paris Region Innovation Tour, une conférence qui rassemble les pôles de compétitivité de la région Ile de France dont la dernière édition a eu lieu le 30 novembre 2009, pendant laquelle les Grand Prix de l'Innovation de la Ville de Paris ont été décernés.
- La participation au financement de "La Cantine", ce lieu de rencontre incontournable des startups situé près des grands boulevards qui est animé par les équipes de Silicon Sentier. Une belle opération qui pulse avec l'organisation incessante d'événements communautaires divers dans le secteur du numérique.

## Aides spécifiques au business development et à l'international

On en trouve bien entendu dans la catégorie précédente. Il y a peu d'aides spécifiques au business development et elles sont essentiellement tournées vers l'exportation.

- Ubifrance : il s'agit de l'Agence française pour le développement international des entreprises. Elle dépend du Ministre délégué au Commerce extérieur. En 2008, elle a intégré les Missions économiques du Minefi hébergées dans les ambassades de France. L'ensemble fournit un réseau d'appui utile pour aider les entreprises françaises à se développer à l'international de manière efficace et durable. Son site <http://www.ubifrance.fr> est aussi une source d'information sur les formalités, les réglementations, ou encore la propriété intellectuelle. Il référence l'ensemble des aides disponibles pour développer ses activités d'exportation.
- Cap Export : c'est une initiative gérée par UbiFrance qui regroupe différents dispositifs d'aide à l'exportation :
  - Le Volontariat International en Entreprise (VIE) qui permet de recruter un jeune pour l'envoyer à l'étranger entre 6 et 24 mois, et à un coût inférieur à celui d'un cadre expatrié. L'entreprise est exonérée de charges sociales en France et la gestion administrative du recrutement, intégrant la recherche d'aides régionales complémentaires, est réalisée par Ubifrance. La rémunération du VIE est de plus éligible au crédit d'impôt export. Seulement 20% des expatriés en VIE sont dans des PME, le reste l'étant dans des grandes entreprises.
  - Le Crédit d'Impôt Export, qui peut aller jusqu'à 80K€, réduit les dépenses liées à la prospection commerciale à l'étranger et au recrutement d'un salarié (en CDI, CDD, CNE, contrat de mission export, VIE).
  - L'exonération d'impôt sur le revenu des salariés chargés de la prospection commerciale à l'étranger, sur la part de leur rémunération correspondant au temps passé hors de France, qui doit dépasser 120 jours par an. Ceci concerne toutes les entreprises et pas seulement les startups.
- 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 réglementations en vigueur dans les différents pays.
- 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. Encore un dispositif un peu méconnu et pourtant bien utile.

## Caisse des Dépôts

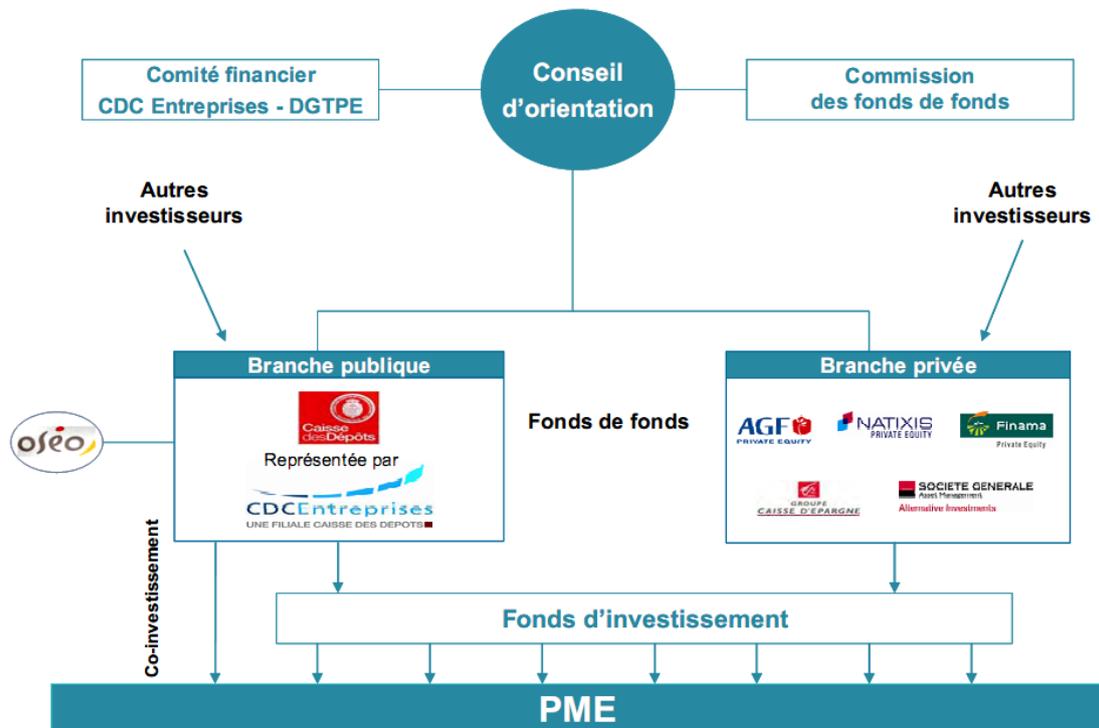
La Caisse des dépôts (CDC) est une cheville ouvrière du financement de l'innovation en France, notamment par le biais de sa filiale CDC Entreprises, de France Investissement et du Fond Stratégique d'Investissement qu'elle contrôle.

**CDC Entreprises** gère des investissements directs dans une cinquantaine de PME innovantes comme VC mais également 2500 par le biais de 195 « fonds de fonds ».

En tant qu'entrepreneur, vous n'aurez jamais affaire à **France Investissement** (<http://www.france-investissement.fr/>) mais il est intéressant d'en connaître l'existence et l'objet. C'est un "*dispositif public*" créé en 2006, piloté par la CDC et associant de grandes banques qui sert à renforcer les fonds propres des PME françaises innovantes et en particulier celles qui peuvent se développer à l'international. En fait, il sert surtout à alimenter en fonds l'ensemble du capital risque français. France Investissement injecte plus de 500m€ par an dans des "fonds de fonds" qui alimentent à leur

tout le capital risque et ses FCPI, et dans CDC Entreprises qui investit directement dans des startups et PME innovantes (voir le schéma ci-dessous<sup>94</sup>). Ce dispositif finance environ le tiers du capital risque français ce qui n'est pas rien.

Le schéma suivant présente l'organisation de France Investissement.



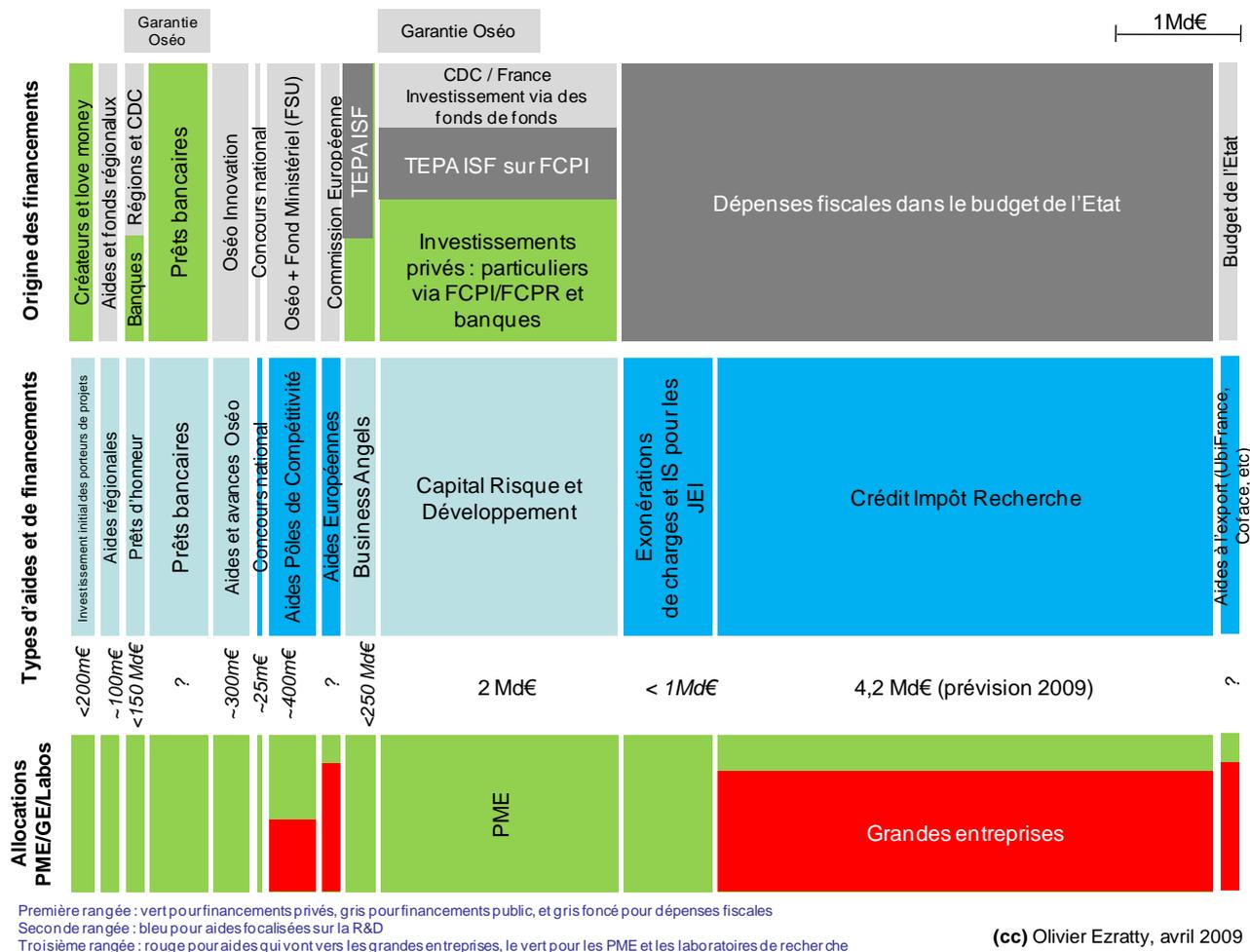
Egalement piloté par la CDC sous forme de filiale constituée en société anonyme, le **Fond Stratégique d'Investissement** créé en novembre 2008 est une sorte de fond souverain – de 20 milliards d'Euros, qui permet à l'Etat de prendre ou préserver le contrôle sur des entreprises françaises jugées stratégiques pour le pays. Le fond investit dans des entreprises cotées ou non en bourse, et vise notamment à contribuer au développement des entreprises de taille moyenne, notamment pour de la croissance externe. Les entreprises peuvent avoir un intérêt stratégique pour le futur. Le FSI entre au capital des entreprises en restant minoritaire, tout en jouant un rôle actif dans la gouvernance des entreprises. Il investit sur un temps long, jusqu'à 10 ans et a les mêmes objectifs de rentabilité qu'un fond d'investissement de capital risque classique. Il n'investit généralement pas seul dans les entreprises et accompagne le plus souvent des fonds d'investissement indépendants (VC, banques). Les 20 milliards du FSI se répartissent entre 14 milliards de participation existantes transmises par CDC Entreprises, et 6 milliards de nouveaux investissements. A ce jour, peu d'investissements ont concerné des entreprises du secteur numérique, à part DailyMotion. Mais le FSI a noué un partenariat avec l'AFDEL servant essentiellement à identifier des entreprises du secteur du logiciel qui pourraient justifier une prise de participation.

### Bilan sur les aides publiques

Près des **trois quarts du financement de l'innovation et des startups en France** sont d'origine publique (cf schéma ci-dessous, basé sur des données malgré tout imprécises) ! Et dans ce financement public, les deux tiers au moins sont des dépenses fiscales, même si le CIR n'est pas à proprement parler une dépense fiscale et relève plutôt d'une subvention sur dépenses.

<sup>94</sup> Le schéma est récupéré dans « Programme France Investissement – Rapport au Premier Ministre – 28 avril 2008 », téléchargé sur <http://www.france-investissement.fr/files/pdf/Rapport-FI-PM.pdf>.

Quand on ajoute l'impact de la loi TEPA-ISF, on s'aperçoit que l'Etat finance en fait directement ou indirectement la moitié du capital risque français ! Sans pour autant avoir réellement augmenté le poids des investissements dans le capital d'amorçage de la part des VCs.



Toutes ces aides publiques structurent bel et bien l'ensemble de l'écosystème de l'innovation en France. Et elles présentent évidemment des lacunes qui accumulent le poids de l'historique français (voir le tableau sur l'innovation en France en annexe) mais qui sont contournables :

- Les aides sont très **fragmentées** et une bureaucratie disséminée et incohérente dans plein d'organismes pour les obtenir, tout comme au niveau européen (FP6/7). Mais depuis 2007, la défragmentation est en cours, notamment autour des deux pôles que sont Oséo et Ubifrance. En même temps, le fait d'avoir plusieurs guichets augmente les chances de se financer. Une bureaucratie unique serait trop risquée !
- Ces aides sont très focalisées sur le financement de la **R&D** alors que les besoins des startups – au moins dans le numérique - sont plus situés de la création de produits (qui ne relève normalement pas d'une approche expérimentale), du côté du marketing, de la vente et de l'internationalisation. Cette prise de conscience n'a pas encore véritablement eu lieu en France, qui reste très attachée à sa culture scientifique et d'ingénieurs. D'autant plus que les principaux décideurs dans la puissance publique sont issus de ces cursus qui valorisent à la fois les compétences scientifiques et les grands groupes industriels.

- De trop nombreuses aides sont orientées vers les **grands groupes industriels**, le Crédit-impôt recherche et aussi les pôles de compétitivité.
- Il n'y a pas d'aides dans l'accès aux **commandes publiques**. Les PME ont du mal à devenir fournisseurs des services publics. Et les conditions de paiement sont trop pénalisantes en France. D'où le militantisme récurrent des associations professionnelles pour un Small Business Act à la française, et dont nous avons entendu parler lors de la campagne présidentielle 2007 et qui a abouti timidement dans la Loi de Modernisation de l'Economie en juillet 2008.
- Les aides à l'**exportation** sont méconnues mais intéressantes et à développer (Ubifrance, Coface, Missions Economiques, Oséo).

Par contre, ces aides présentent plein de caractéristiques intéressantes :

- Bien utilisées, les aides publiques peuvent donner un **très bon coup de pouce** aux startups. C'est un palliatif acceptable au manque de capital d'amorçage en France. En effet, en se débrouillant bien, une startup peut accumuler jusqu'à 500K€ d'aides et prêts divers, qui sont l'équivalent d'un capital d'amorçage.
- Elles **amortissent l'effet de la crise économique** actuelle. Aux USA, le capital risque s'est asséché de 50% depuis l'hiver. En France, le financement global de l'innovation est certes plus timide, mais l'argent est toujours là. Le poids du public est un amortisseur des chocs financiers, au même titre que la protection sociale pour les salariés.
- Elles compensent la **faible taille de notre marché intérieur** qui limite la valorisation des startups à leur démarrage. En apportant des financements non dilutifs aux startups en phase d'amorçage, le système des aides publiques limite la trop grande dilution du capital des startups en phase d'amorçage.

Voici un peu plus loin un autre tableau qui fournit quelques éléments quantitatifs du financement de l'innovation en France avec quelques éléments de volumétrie. Un autre élément qui montre à quel point les financements publics sont devenus presque incontournables !

### Vers un guichet unique ?

La diversité des aides publiques génère une attente souvent entendue : « où trouver un guichet unique pour mener toutes les démarches permettant d'obtenir ces aides ? ».



S'il existe bien un guichet unique pour la création administrative des entreprises (les Centres de Formalités des Entreprises, rattachés aux CCI), il n'a pas vraiment de guichet unique pour ce qui est de l'obtention des aides publiques. Vous trouverez plutôt des structures locales qui vous aiguilleront dans la recherche de ces aides. En fonction de votre cas, ils pourront vous indiquer à quelles aides vous avez droit et comment les obtenir.

Les chambres de Commerce, les organismes d'aides aux PME des régions et grandes villes, et les réseaux Entreprendre ou de France Initiative sont des points de départ. Les incubateurs et pépinières constituent également un excellent point d'ancrage car généralement bien connectés à l'écosystème du financement des startups.

Attention cependant à ne pas chercher à obtenir tous les conseils du même endroit. Ceux qui sont valables pour obtenir des aides publiques ne le sont pas toujours pour réussir d'un point de vue business ou pour obtenir des financements privés !

Le schéma vert de la page suivante positionne un certain nombre de ces points d'ancrage qui vous orienteront dans votre parcours d'entrepreneur.

Il est finalement fort heureux que nous n'ayons pas de guichet unique pour les aides publiques. En effet, avec un guichet unique, Christophe Colomb n'aurait jamais pu traverser l'Atlantique et découvrir par hasard l'Amérique. Même si quelqu'un d'autre l'aurait probablement fait, d'un autre pays, et un peu plus tard.

Il faut souvent se faire accompagner pour trouver les bonnes aides auxquelles on a droit en fonction de son statut. Le mieux étant de se faire aider d'abord par la structure publique la plus proche, au niveau collectivité locale ou un incubateur. Et si on s'en donne les moyens, par des structures privées spécialisées dans la recherche de financements publics.

| Organisation   | Secteurs d'activité                     | Nombre de dossiers reçus | Nombre de dossiers acceptés | Montants investis ou prêtés (m€) | Source d'information  |
|--|---|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|
| Oséo Innovation  | Tous                                    | >8000                    | 4305                        | 365                              | Rapport Oséo Innovation 2007  |
| Oséo Innovation  | TIC                                     | 2100                     | 1056                        | 92                               | Rapport Oséo Innovation 2007, avances remboursables et subventions                    |
| Concours National d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes | Technologies innovantes                 | 1174                     | 170                         | 70                               | Chiffres clés du concours pour 2008   |
| Paris Développement  | TIC, santé, design                      | 402                      | 26                          | 0                                | Rapport 2006, sociétés intégrées dans incubateurs ou pépinières                       |
| Réseau France Initiative   | Tous                                    | ?                        | 10900                       | 79,8                             | Rapport 2006, prêts d'honneur, rassemble 236 associations dont Scientipôle Initiative |
| Scientipôle Initiative   | Hightech, medtech, greentech, matériaux | 200                      | 67                          | 2,7                              | Scientipôle Initiative sur 2007, prêts d'honneur                                      |
| Business angels en France  | Tous                                    | 730 dossiers présentés   | 150                         | 26                               | Données 2006, source Wikipedia  |
| Paris Business Angels  | Tous                                    | 600                      | 15                          | 2                                | Paris Business Angels en 2007   |
| Capital Risque (VCs)   | Hightech, biotech, greentech            | >3000                    | 601                         | 960                              | Indicateur Chausson Finance 2007  |

### L'impact du grand emprunt sur le financement des startups du numérique

Le Grand Emprunt décidé par Nicolas Sarkozy en 2009 était en discussion parlementaire au moment de la mise à jour de ce guide (février 2010). Le gouvernement a soumis un projet rectificatif de loi de finance qui définit précisément les allocations budgétaires du grand emprunt et la gouvernance de l'usage de ces fonds.

Trois types d'allocations dans ce grand emprunt qui peuvent concerner les startups du numérique : le meilleur financement de la valorisation de la recherche, le financement de projets sur les usages innovants du numérique et enfin, des investissements génériques destinés aux PME de croissance. En voici une synthèse :

| Domaine et programme d'investissement   | Opérateur  | Total allocation budget | Dépenses directes | Subventions | Avances remboursables | Prêts       | Prises de participations | Placements (non consommable) | Intérêt du non consommable (4%) |
|---|------------|-------------------------|-------------------|-------------|-----------------------|-------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| <b>Recherche</b>  |            | <b>1000</b>             |                   |             |                       |             | <b>400</b>               | <b>600</b>                   | <b>24</b>                       |
| Fond national de valorisation qui investira dans des sociétés (publiques) de valorisation de la recherche | ANR        | 1000                    |                   |             |                       |             | 400                      | 600                          | 24                              |
| <b>Numérique</b>  |            | <b>2500</b>             | <b>750</b>        | <b>350</b>  | <b>175</b>            | <b>175</b>  | <b>1050</b>              |                              |                                 |
| Numérisation des contenus numériques publics  | FNSN / CDC | 750                     | 750               |             |                       |             |                          |                              |                                 |
| Usages innovants (cloud, santé, éducation, ville, transports, nanos, logiciels)                           | FNSN / CDC | 1500                    |                   | 300         | 150                   | 150         | 900                      |                              |                                 |
| Usages Smart Grid   | ADEME      | 250                     |                   | 50          | 25                    | 25          | 150                      |                              |                                 |
| <b>Croissance PME</b>   |            | <b>2220</b>             |                   | <b>164</b>  | <b>96</b>             | <b>1160</b> | <b>800</b>               |                              |                                 |
| Fond d'amorçage entreprises innovantes (santé, alimentation, biotech, numérique, nanos, écotechs)         | FSI / CDC  | 400                     |                   |             |                       |             | 400                      |                              |                                 |
| Augmentation des fonds propres d'Oséo (via taxe bonus)  | Oséo       | 320                     |                   | 64          | 96                    | 160         |                          |                              |                                 |
| Financement de prêts Oséo   | Oséo       | 1000                    |                   |             |                       | 1000        |                          |                              |                                 |
| Plate-forme mutualisée d'innovations (interpôles)   | CDC        | 200                     |                   | 100         |                       |             | 100                      |                              |                                 |
| Renforcement des pôles de compétitivité   | FUI / Oséo | 300                     |                   |             |                       |             | 300                      |                              |                                 |

Par rapport aux aides publiques habituelles, la spécificité de l'engagement du Grand Emprunt dans le numérique est le poids élevé des prises de participation dans les sociétés (1050m€) qui représente plus de la moitié du financement des nouveaux usages.

L'enveloppe dédiée au numérique a été obtenue après un [lobbying persistant](#) au sein du gouvernement et auprès de la Commission sur le Grand Emprunt réalisé par Nathalie Kosciusko-Morizet pendant la seconde moitié de 2009. On y trouve trois pôles d'investissement :

- Une enveloppe de 2 Md€ pour le cofinancement des infrastructures régionales de **haut débit**. Certains trouvent déjà qu'elle sera insuffisante pour assurer une bonne couverture des territoires et qu'elle profitera surtout aux agglomérations moyennes. Les startups du numérique sont va guement concernées par cette enveloppe, d'où son absence du tableau ci-dessus.
- Le financement de la **numérisation des contenus** proposée par le Ministère de la Culture. Il donnera certainement lieu à beaucoup de sous-traitance et à la mise en œuvre de procédés innovants. Le gouvernement compte également mettre les données numérisées à la disposition des industriels pour leur permettre de créer à leur tour des services innovants. Gratuitement ou pas, selon.
- Le financement de **projets divers** sans que la répartition soit indiquée : dans le cloud computing, la e-santé, la e-éducation, la ville, les transports, les nanos-technologies et les logiciels. Seul le projet Smart Grid géré par l'ADEME, est détaillé (250m€). La liste comprend un projet en gestation de data center de « cloud computing » copiloté par Thalès, Dassault Systèmes et Orange. On va certainement voir fleurir des appels à projets du style de celui sur le serious gaming et le web 2.0 du printemps 2009. Ces projets seront gérés par un **Fonds National de la Société Numérique** dont la structure et la gouvernance ne sont pas encore connus. Ils feront sans doute la part belle aux projets collaboratifs et à ceux qui intègrent un laboratoire de recherche.

Le numérique est également concerné par la partie du grand emprunt qui couvre les PME, et est essentiellement géré par Oséo et le FSI qui voient leurs moyens renforcés. Moyens qui vont probablement surtout compenser la baisse prévisible des levées de fonds des sociétés de capital risque sur les années à venir. Le rôle d'Oséo Innovation dans les aides, avances remboursables et autres prêts d'amorçage devrait être préservé, même si la fusion complète dans une seule entité juridique des différentes activités d'Oséo laisse planer quelque incertitude sur sa mission et sur l'engagement de l'Etat.



Enfin, il faut citer les importants investissements sur la priorité environnementale, en particulier dans les moyens de transports moins polluants (automobile, rail, mer, aérospatiale). Les startups du numérique présentent dans ces différents secteurs d'activité y trouveront un nouveau « guichet » de financement.

Alors, comment profiter du Grand Emprunt ? Les règles sont assez classiques : s'impliquer si cela a du sens dans des projets collaboratifs et gérer avec soin vos dossiers de demandes d'aides, avances et prêts auprès Oséo.

## 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 investi dans DibCom et Esterel. Il



s'agit en général de startups faibles 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 plateformes Microsoft<sup>95</sup>. 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

---

<sup>95</sup> 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.

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 Lubomira Rochet ([lurochet@microsoft.com](mailto:lurochet@microsoft.com)). Il a très bien démarré avec le « recrutement » 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 étaient 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 ! Le programme IDEES a ensuite été décliné dans différentes régions, notamment à Lille et à Lyon par le biais de partenariats avec les collectivités locales.

Il est intéressant de noter que Microsoft France entretient également un site Web dédié aux créateurs d'entreprises assez riche en informations pertinentes<sup>96</sup>.

En novembre 2008, Microsoft lançait un nouveau programme destiné aux startups : **BizSparks**<sup>97</sup> qui répond à un objectif clé : élargir la base des startups "recrutées" par Microsoft en amont du programme IDEES. La logique du programme est donc différente de celle du programme IDEES : les startups sont en phase de démarrage ("early stage"), et leur traitement est plus générique, "programmatisé" et moins personnalisé. Au lieu de 25 startups (IDEES), il y aura entre 300 et 400 startups dans BizSpark pour la France. BizSpark est aussi une forme d'émanation du programme IDEES. En langage marketing Microsoft, IDEES est un "programme depth" et BizSpark un "programme breadth".

Les startups candidates de BizSpark doivent faire moins de \$1m de chiffre d'affaire et avoir moins de trois ans d'existence. Elles accèdent gratuitement au programme et devront juste \$100 à la fin des trois années passées dedans. Les bénéficiaires sont dans trois catégories :

- **Logiciel** : c'est Byzance ! Avec la fourniture gratuite d'outils de développement pour toute l'équipe de la startup (équivalent de MSDN), des licences illimitées sur les logiciels serveurs, ce qui est une grande nouveauté car cela concerne les serveurs de production, ce qui intéressera évidemment les startups Internet adoptant les technologies Microsoft. Et il y a aussi l'accès au programme d'évaluation de Windows Azure (la plateforme de « Cloud Computing » annoncée fin 2008) et l'accès aux services Live (Search, Earth, etc). Cet accès gratuit et quasiment illimité aux ressources logicielles Microsoft est le gros des bénéfices pratiques du programme. De plus, des hébergeurs proposeront gratuitement leur service d'hébergement des logiciels serveur Microsoft aux startups du programme ([YouSaaS](#) en France).

<sup>96</sup> Sur <http://www.microsoft.com/france/entrepreneur>.

<sup>97</sup> Les explications sur BizSparks sont abondantes, notamment sur le [site de Microsoft](#), le [communiqué de presse](#) de Microsoft, le blog de [Don Dodge](#), celui de [Julien Codomiou](#), sur [ReadWriteWeb](#) et dans la presse IT française.

- **Support** : avec du support technique et du support communautaire, un classique dans ce genre de programme. Mais limité à des médias “one to many” comme le web, l’email et le téléphone.
- **Marketing** : avec diverses aides et programmes marketing notamment par le biais d’un répertoire mondial de startups et partenaires participant au programme sur [la Microsoft Startup Zone](#), avec une mise en valeur chaque jour d’une startup sélectionnée. C’est un avantage très mis en avant par les équipes de Microsoft mais je trouve que sa valeur est disons, toute relative. Elle peut cependant servir à la de mise en relation d’intervenants du secteur pour les startups qui ne le connaissent pas encore bien.

Le fonctionnement de BizSpark s’appuie sur une astuce assez innovante pour la mécanique de recrutement et de sélectivité, dans la lignée des coutumiers effets de levier de Microsoft. Ce sont les partenaires du programme BizSpark qui recrutent les startups pour Microsoft. Ou tout du moins, ce sont eux qui donnent une sorte d’imprimatur aux startups candidates en qualifiant les projets et en leur fournissant le sésame leur permettant de s’inscrire sur le site de BizSpark, un code d’accès dans un lien URL (qui peut se trouve sur leur site web, comme c’est le cas sur le blog de l’auteur).

Les partenaires français de BizSpark sont des structures d’accompagnement comme INRIA Transfert, des incubateurs comme ceux de Télécom et de l’Ecole Centrale Paris, des fonds d’investissement comme Banexi Venture et Seventure, des associations de Business Angels comme Software Business Angels, des leveurs de fonds comme Aélios Finance, et des associations tout court comme l’IE Club.

Dans le processus Microsoft, les startups en phase d’amorçage intégrées dans le programme BizSpark sont destinées - après un filtrage sévère - à intégrer le programme IDEES qui comprend un traitement plus personnalisé de la relation. Le processus de sélection n’est pas documenté mais est voisin des critères qui sont appliqués par les VCs et business angels : qualité de l’équipe, couple produit/marché, valeur technologique de l’offre, montée en puissance de la boite, modèle économique, clients et partenaires “signés”. Critère auxquels on ajoutera l’intérêt pour Microsoft dans l’influence de l’usage de technologies de l’éditeur, notamment au niveau serveur, et pour tout ce qui est nouveau et récent et doit être évangélisé sur le marché (d’où Windows Azure).

### Sun Microsystems

Depuis 2007, Sun Microsystems propose également son programme d’accompagnement des startups. Lancé à l’échelle mondiale, le programme Sun Startup Essentials<sup>98</sup> propose l’équipement des startups en produits Sun et un support technique en ligne gratuit. En France, le programme est géré par Laurent Chiozzotto.

The image shows a screenshot of the Sun Microsystems website. At the top, there is a navigation bar with the Sun Microsystems logo on the left and a search bar on the right. The navigation bar contains the following links: Produits, Téléchargements, Services & Solutions, Support, Formation, and A Propos de Sun. Below the navigation bar, there is a banner with the text: "Donnez un coup de fouet à votre startup". Below this text, it says: "Bénéficiez de produits de qualité entreprise à des prix incroyablement bas et profitez gratuitement de logiciels et de compétences exceptionnels pour devenir opérationnel rapidement." At the bottom of the banner, there is a button that says "Inscrivez-vous maintenant - C'est gratuit »". To the right of the text, there is an image of a person in a harness, possibly a skydiver or a mountaineer, against a blue sky background.

Sun propose de plus un service d’accompagnement à la montée en puissance des solutions Internet. Il passe par une revue d’architecture des projets et du conseil dans l’exploitation des ressources serveur et bases de données. Cela sera particulièrement intéressant pour les startups Internet qui voient leur site monter en puissance.

<sup>98</sup> Voir <http://fr.sun.com/startupessentials/>.

Sun s'est associé à un concours de startups, la **Startup Academy**<sup>99</sup>, dont la première édition annuelle a eu lieu en décembre 2008. Il récompense trois startups sélectionnées par un jury d'une vingtaine de personnes dont l'auteur fait partie, avec serveurs Sun hébergés et accompagnement des créateurs par certains membres du jury.

## 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 l'un des plus gros fonds américains de capital risque dans la high-tech, Kleiner Perkins.

## 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 interpellés par les syndicats sur le sujet pendant l'été 2005.

## France Télécom

France Télécom a plusieurs cordes à son arc pour entretenir les relations avec les startups :

- Le programme « [Orange Partner](#) » qui est destiné aux développeurs d'applications pour mobiles. C'est un programme d'évangélisation technologique large bande destinée à toutes les entreprises, startups comprises. Il propose des contenus, des API, du code, des séminaires (Orange Partner Camps, Orange Partner Days) et des webcasts. L'équipe d'Orange Partner sponsorise quelques événements destinés aux startups tels que LeWeb ou le-mobile2.0.
- Les **Orange Labs** et **Orange Valley**, deux structures qui font de la veille technologique et incubent de nouveaux services qui s'appuient souvent sur des startups repérées par l'opérateur. La première est répartie dans des établissements situés en France (notamment Issy les Moulineaux) ainsi qu'à l'étranger, comme à Tokyo ou à San Francisco. Elle alimente les offres de l'opérateur Orange. Orange Valley est une unité d'une trentaine de personnes, construite comme une startup, qui lance des projets innovants, pas forcément reliés aux canaux de distribution d'Orange. Elle est à l'origine de projets qui ont été annoncés début 2009, et notamment le Tabbee, une tablette interactive tactile de 7 pouces, le Hello, un micro-ordinateur pour les personnes âgées, ainsi que WorMee, un service de musique en ligne. Tous ces projets ont été réalisés avec l'aide de startups, notamment pour la partie logicielle et Internet de ces offres.
- Le fonds d'investissement **Innovacom** dont elle est à l'origine et qui joue le rôle de VC dans les entreprises innovantes du secteur des télécommunications et du logiciel.



Orange Partner

---

<sup>99</sup> Voir [http://blogs.sun.com/startups/entry/sun\\_soutient\\_la\\_startup\\_academy2](http://blogs.sun.com/startups/entry/sun_soutient_la_startup_academy2) ainsi que <http://startup-academy.net/3-questions-a-laurent-chiozzotto-sun-microsystems>.

## Bouygues Télécom

Bouygues Telecom a lancé fin 2008 son propre programme destiné aux startups « Bouygues Telecom Initiatives<sup>100</sup> ». Il combine deux approches complémentaires :

**Bouygues Telecom Initiatives**

- L'**incubation** des projets qui apporte aux porteurs de projets des ressources plus conséquentes que celles qui sont habituellement disponibles au sein d'un incubateur (technique, marketing, finance, RH, juridique). Et surtout, un contact au sein des directions opérationnelles de Bouygues Télécom, en fonction de la nature du projet. Ce contact est un client interne potentiel de la startup. Les sociétés peuvent être physiquement incubées dans les locaux de Bouygues Télécom au quai du Point du jour à Boulogne Billancourt, ou... pas.
- Une **prise de participation** dans les projets qui relève de l'amorçage<sup>101</sup> et est comprise entre 100K€ et 1m€. Elle ne représente pas plus de 25% du capital des sociétés investies. Le fond, présidé par Pierre Marfaing, est doté de plusieurs millions d'Euros. La première startup à avoir bénéficié de cet investissement est la société Eeple, éditrice du portail Melty.fr destiné aux adolescents.

L'opérateur prévoit d'accompagner en phase d'incubation une demi-douzaine de projets par an et un peu moins en phase de financement. Il se focalise sur les services à valeur ajoutée pour FAI, notamment de télévision interactive, sur les objets communicants, ainsi que, plus généralement sur la convergence fixe et mobile.

Les candidatures se font en ligne sur le site de Bouygues Telecom Initiatives. Deux comités de sélection sont en place : l'un avec des managers reportant au comité de direction de l'opérateur pour l'incubateur et l'autre avec des membres du comité de direction pour la phase d'investissement.

Les projets sont identifiés par plusieurs sources en plus du site web : INRIA Transfert, HEC Entrepreneurs, le programme IDEES de Microsoft, le pôle de compétitivité Systematic, Scientipôle Initiative, des sociétés de capital risque, Paris Business Angels, et quelques écoles d'ingénieur comme Telecom Paris et l'EPITECH.

## SFR

SFR Développement<sup>102</sup> se définit comme une entité qui « encourage l'innovation à travers la collaboration étroite avec de jeunes sociétés innovantes ».

Comme Bouygues Telecom, cela prend la forme de prises de participation en phase d'amorçage ainsi que d'un accompagnement stratégique, business développement, technique et expérimental.



SFR a aussi lancé un concours Jeunes Talents Innovation à l'échelle de villes comme Nantes, Bordeaux et Toulouse (<http://www.sfrjeunestalentsinnovation.fr/>). La liste des startups concourant met en évidence des sociétés parisiennes ou d'autres villes qui concourent pour se faire une notoriété ou accéder aux marchés publics dans ces villes.

---

<sup>100</sup> Voir <http://www.initiatives.bouyguetelecom.fr/>.

<sup>101</sup> A noter que les groupes Bouygues et PPR se sont associés pour créer un fond de capital développement multi-sectoriel, Serendipity Investment, présidé par Patrick Lelay, l'ancien patron de TF1. Le fond n'a pas pour l'instant pris de participation dans des entreprises de technologies numériques.

<sup>102</sup> Voir <http://www.sfrdeveloppement.fr/>.

## Nokia

Le [Forum Nokia](#) vise à créer pour le constructeur un écosystème développeur qui peut intéresser les startups. C'est un programme mondial similaire à Orange Partner. Au bout du parcours, la possibilité de distribuer son application par le biais du portail OVI du constructeur, voire dans certains cas, d'être intégré en OEM dans les mobiles.

Dans une approche maintenant assez classique, Nokia organise un concours « Calling All Innovators » pour les développeurs d'applications mobiles. Le lauréat du concours gagne la somme de 15K€ ainsi que qu'un Nokia N900, les frais de transport et de participation à un événement Nokia dédié aux développeurs et un abonnement d'un an au programme Forum Nokia Launchpad. Les finalistes gagnent 2500€ et un mobile Nokia imprécisé. Les catégories d'applications couvertes sont la géolocalisation sociale, l'entreprises et la productivité, les communications au sens large du terme intégrant réseaux sociaux et messagerie instantanée, les jeux et le divertissement. Le concours débutait le 11 septembre 2009 et la soumission des applications était au 22 novembre 2009. Le finaliste est désigné lors de la conférence LeWeb en décembre 2009 à Paris.

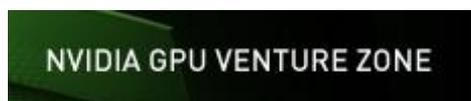


## Google

Le leader de l'Internet a lancé [Google Ventures](#) début 2009 qui ressemble au programme d'Intel et est destiné à investir dans des startups prometteuses. Il est doté d'un fond de \$100m. Le contact US est [ventures@google.com](mailto:ventures@google.com) et les startups intéressées doivent envoyer leur business plan sur moins de 20 slides et/ou 3 pages dactylographiées, en anglais bien entendu ! Google organise sinon un concours pour les développeurs d'applications pour Android.

## nVidia

nVidia souhaite aussi développer son écosystème de partenaires développeurs. Il a lancé pour ce faire le programme « [GPU Venture](#) » en mars 2009 qui est destiné aux startups et vise à les identifier, les aider et potentiellement, à investir dedans.



Ils organisent même le NVIDIA Emerging Companies Summit dont la première édition en août 2008 (à San José dans la Silicon Valley) présentait les réalisations de 60 startups. nVidia est particulièrement intéressé à promouvoir son architecture CUDA permettant d'utiliser ses GPU pour réaliser des applications HPC (High Performance Computing).

Il peut arriver à nVidia d'investir et de rentrer au capital des startups aidées dans le cadre de ce programme.

## Editeurs de logiciels

Dassault Systèmes comme Business Objects (acquis par SAP en 2007), les deux premiers éditeurs de logiciels français, procèdent depuis quelques années à de nombreuses acquisitions d'éditeurs de logiciels dans le monde. Et quelques uns en France. Ils n'ont pas encore de programme formel d'aide aux startups de leur écosystème, au-delà des traditionnels programmes de partenariats et autres conférences développeurs.

## Ernst & Young

Le cabinet de conseil et d'audit propose des [services aux entrepreneurs](#) : comptabilité, juridique, finance, développement international et jusqu'à l'introduction en bourse et aux fusions/acquisitions. Cette panoplie semble plus adaptée aux gazelles qu'aux startups en phase d'amorçage. Pour se faire connaître, il publie diverses études, comme [L'impact des business-angels dans le financement des PME innovantes](#) ainsi qu'un [baromètre trimestriel](#) sur le capital risque aux USA et en Europe. La société sponsorise divers événements liés à l'entrepreneuriat.

| Société          | Aide technique | Aide marketing | Autres services         | Concours           | Investissement  |
|------------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------|-----------------|
| Microsoft        | Oui            | Oui            | Technology Center       |                    |                 |
| Google           | Oui            |                |                         |                    | Google Ventures |
| Intel            | Oui            |                |                         |                    | Intel Capital   |
| IBM              | Oui            | Oui            |                         |                    |                 |
| Sun              | Oui            | Oui            | Conseil en architecture | Startup Academy    |                 |
| HP               | Oui            |                |                         |                    |                 |
| nVidia           | Oui            | Oui            |                         |                    | Possible        |
| Nokia            | Oui            | Oui            | Portail OVI             |                    |                 |
| France Télécom   | Oui            |                |                         |                    | Innovacom       |
| SFR              | Oui            | Oui            |                         | SFR Speed Startups | Oui             |
| Bouygues Télécom | Oui            | Oui            | Incubateur              |                    | Oui             |
| Ernst & Young    |                |                | Conseil & audit         |                    |                 |
| Deloitte         |                |                | Conseil & audit         | Fast 50            |                 |

### Deloitte & Touche

Cet autre cabinet de conseil est aussi actif auprès des startups avec ses différentes activités, également adaptées aux startups plus matures.

Il organise notamment le Deloitte Technology Fast 50, un palmarès de sociétés technologiques de croissance. L'opération est organisée dans plusieurs pays et aboutit à la publication d'un [classement](#) des 50 entreprises ayant la plus forte croissance. Pour concourir, il faut avoir son siège en France, faire au moins 76K€ de chiffre d'affaire annuel et disposer d'un patrimoine technologique sous forme de brevet, de licence d'exploitation de brevets et/ou de consacrer au moins 15% de son chiffre d'affaire à la R&D. Au bout de la course, il y a le classement basé sur le déclaratif de chiffre d'affaire, et divers trophées qualitatifs : trois trophées nationaux, 15 trophées régionaux, et des trophées divers (Oséo, un par secteur d'activité dont quatre sur cinq dans le numérique : télécoms/réseaux, logiciels et services informatiques, électronique et matériel et Internet). Le concours est annuel et les résultats sont annoncés en décembre. Qu'est-ce que l'on gagne ? De la visibilité !

### **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<sup>103</sup>, ou pour défendre tel ou tel secteur de l'industrie. Il n'existe pas à proprement parler de syndicat professionnel des startups. Celles-ci s'accrochent donc lorsque nécessaire aux syndicats professionnels les plus proches de ses métiers.

<sup>103</sup> 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 amendé 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).

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 en commençant d'abord par les syndicats professionnels :

- **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.
- **Syntec Informatique** (<http://www.syntec.fr>): 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.
- **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 160 membres décomptés en février 2010, dont « 85% de startups, TPE ou PME innovantes ». Cette organisation cherche à se démarquer du Syntec au sein duquel le métier d'éditeur de logiciel est minoritaire au regard de celui des sociétés de services et de conseil. Elle a notamment organisé en novembre 2006 une conférence sur le financement des éditeurs de logiciels<sup>104</sup>. 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. L'AFDEL publie une newsletter tous les six mois ainsi que divers livres blancs dont certains sont réservés à ses membres. Elle a aussi pris position pour défendre le secteur du logiciel auprès des pouvoirs publics, et notamment lors de la préparation du plan France Numérique 2012 présenté par Eric Besson en octobre 2008.
- **FEVAD** (<http://www.fevad.com>): fédération du e-commerce et de la vente à distance rassemble notamment plus de 600 acteurs du commerce électronique. Elle est très active, notamment dans le lobbying pour faire évoluer la législation dans ce domaine.
- **ACSEL** (<http://www.acsel.asso.fr>): association pour le commerce et les services en ligne qui recouvre une partie de l'audience de la FEVAD, mais va au-delà pour ce qui est des acteurs de l'Internet.



Puis avec les associations :

- **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. Elle assiste ses membres sur les levées de fonds, l'aide juridique et la mise en réseau. L'IE Club est aussi tourné vers l'international, avec l'organisation de divers voyages d'études pour ses membres. Une cinquan-



<sup>104</sup> Voir « Apprendre à lever grâce à l'AFDEL » publié en novembre 2006 sur <http://www.oezratty.net/wordpress/2006/apprendre-lever-grce-lafdel/>.

taine d'entre eux ont ainsi visité l'écosystème de l'innovation d'Israël en novembre 2009. Un autre voyage était prévu en Angleterre en mars 2010 et puis en Finlande en octobre 2010.

- **EBG** (<http://www.ebg.net>) : l'Electronic Business Group rassemble les acteurs de la communication et du marketing autant côté grandes entreprises que du côté des offreurs. On y trouve pêle mêle des éditeurs de logiciels, agences de communication, startups du web, chaînes de télévision et équipes marketing et communication des grands comptes français. L'EBG organise régulièrement des séminaires et conférences assez courus par ces différents métiers.
- **Croissance Plus** (<http://www.croissanceplus.com/>): c'est une association professionnelle d'entrepreneurs regroupant 300 entreprises et leurs partenaires (grandes banques, cabinets d'avocats, de conseil, d'audit, de recrutement, étude notariale, sociétés de capital-risque et business angels). « *Leurs dirigeants se battent pour faire rayonner un nouveau modèle entrepreneurial, soutenir la création d'entreprises et d'emplois, tout en partageant les fruits de la croissance* ». L'association agit comme force de proposition auprès des pouvoirs publics et des médias.
- **RETIS** (<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](http://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. Silicon Sentier est aussi l'opérateur de « La cantine », ce lieu de rencontre de startups et entreprises très fréquenté depuis son ouverture début 2008 et situé près des grands boulevards à Paris.
- **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 huit 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, le rôle des incubateurs ou la propriété intellectuelle. Les travaux de ces groupes de travail sont synthétisés dans d'excellentes fiches explicatives de vulgarisation (*exemple ci-contre*).



- Paris Pionnières ([www.parispiionnieres.org/](http://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.
- Cyberelles (<http://www.cyber-elles.com/> et <http://cyberelles.wordpress.com/>) est un réseau professionnel de femmes actives dans les TICs, cadres ou entrepreneuses. On y partage les expériences et développe son réseau professionnel. Le réseau organise fréquemment des ateliers et conférences.
- Centre des Jeunes Dirigeants (<http://www.cjd.net/>) : est un réseau de plus de 3000 dirigeants cimenté par un système de valeur de « libéralisme responsable », de normes éthiques, sociales et environnementales. Ses actions sont très diverses pour promouvoir l'entreprise et l'entrepreneuriat, notamment auprès des jeunes. L'adhésion à l'association qui est payante engage à la fois à se former et à adhérer à des commissions thématiques. Par exemple, la commission stratégie (entre 10 et 12 personnes) permet de confronter sa stratégie avec ses pairs.
- Instituts Carnot (<http://www.instituts-carnot.eu/>) : c'est un réseau de 33 instituts de recherche qui favorisent les liens entre la recherche et les entreprises. Ces instituts ont des règles de gouvernance les poussant à mieux relier leurs chercheurs avec les entreprises créatrices de valeur.

## 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 dîners 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'entrepreneuriat en France.

Il est à noter le rôle particulier de Martech & Finance (<http://www.martech.fr/>), 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.

Voici donc une liste non exhaustive de ces événements, sachant que certains ont peut-être disparu :

- LeWeb : 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<sup>105</sup>. LeWeb 2008 a eu lieu en décembre 2008, avec 1400 participants et environ 70 startups présentes. LeWeb 2009 rassemblait plus de 2300 participants ! Une quinzaine de startups étaient présentes dans une session de pitches se déroulant simultanément aux sessions plénières<sup>106</sup>.
- Capital Week (<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<sup>107</sup>. 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

---

<sup>105</sup> 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.

<sup>106</sup> Voir un inventaire des startups ayant présenté leur projet au Web3 en 2007 : <http://www.oezratty.net/wordpress/2007/back-from-leweb3-les-startups/>, en 2008 : <http://www.oezratty.net/wordpress/2008/leweb-2008-et-les-startups/> et en 2009 : <http://www.oezratty.net/wordpress/2009/leweb-2009-startups/>.

<sup>107</sup> 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.

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. Les éditions de 2008 et 2009 étaient de meilleure facture, notamment la première journée qui est un atelier de formation pour les entrepreneurs, et la seconde où les entrepreneurs présentent leurs projets à des business angels. Mais l'édition 2010 n'est toujours pas planifiée.

- 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.
- Carrefours du possible (<http://www.carrefourdespossibles.org>) : 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. Il est organisé aussi bien en Ile de France que dans diverses autres régions.
- Innov IT<sup>108</sup>: petits déjeuners organisés plusieurs fois par an par Martech et Oseo regroupant un parterre d'une vingtaine d'entrepreneurs.
- Congrès de l'AFIC : rassemble également les VCs, une fois par an. L'événement n'est pas ouvert aux startups.
- Open Coffee Club<sup>109</sup>, organisé tous les jeudis matin à Paris et dans plusieurs villes de France (Lille, Nantes, Rennes, Marseille, Sophia Antipolis, Lyon) est un rassemblement informel de créateurs d'entreprises, d'investisseurs et autres intervenants dans l'accompagnement des startups. C'est le bon endroit pour tester le « pitch » de son projet et pour rencontrer des partenaires, clients ou financiers potentiels. Au pire, c'est aussi un bon moyen d'enrichir son réseau de connaissances. Il n'y a pas de condition particulière pour y participer. Le concept est né au Royaume Uni et a été repris dans plusieurs pays. La section parisienne organise des thèmes hebdomadaires (relations publiques, financement, programmes d'aides, etc). Elle permet aussi parfois de rencontrer des entrepreneurs ou personnalités étrangères, et notamment américaines.
- 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.
- L'Atelier, émanant de BNP Paribas est un lieu d'accueil d'entreprises et de startups valorisant les innovations. Créé par Jean-Michel Billaut, qui n'y est plus opérationnel, l'Atelier permet aux startups de présenter leurs solutions dans des ateliers et conférences. A noter l'existence d'un Atelier à San Francisco, un des lieux de rencontre des entrepreneurs – entre autres français – de la Silicon Valley.
- Les BarCamps sont des réunions de rencontres entre entrepreneurs permettant de découvrir les offres des uns et des autres et pourquoi pas de nouer des partenariats. Le programme est construit par les participants qui viennent avec leurs idées et solutions. Cela peut ressembler à une foire aux startups entre startupers. Mais c'est un des moyens de créer le buzz autour de son pro-

---

<sup>108</sup> Voir [http://www.oseo.fr/actualites/agenda\\_des\\_pme/innov\\_it\\_2006](http://www.oseo.fr/actualites/agenda_des_pme/innov_it_2006).

<sup>109</sup> Toutes les informations sont sur Facebook : <http://www.new.facebook.com/group.php?gid=2394379254&ref=ts>.

jet. Les BarCamps sont l'une des manifestations organisées par Silicon Sentier<sup>110</sup>, une association regroupant 120 startups de l'Île 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 Panoramas 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, habitants 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<sup>111</sup>. Une édition Européenne avait lieu à Munich en octobre 2007. Les vidéos des présentations des startups sont disponibles sur le site web de Demo. Dans le web, il faut aussi compter avec le TechCrunch 50, organisé en septembre chaque année à San Francisco.

Avec tous ces événements, sans compter les nombreuses soirées organisées par les fonds d'investissements et autres « réseaux », l'entrepreneur a de quoi bien remplir son année et ses soirées. On y rencontre souvent les mêmes personnes et en découvre de nouvelles systématiquement. Il faut alors faire ses choix et limiter le temps passé pour maximiser la génération et l'exploitation après coup de contacts utiles.

## Formations

Au-delà des associations et réseaux déjà cités, des éléments de bibliographie situés plus loin dans ce document, il existe des sources de formation formelle qui ont trait à l'entrepreneuriat :

- Les maintenant nombreux cursus entrepreneurs que l'on trouve dans les grandes écoles d'ingénieur ou de commerce. Ils sont souvent suivis par les élèves de ces écoles en fin de cursus classique. On en trouve ainsi à HEC, à l'Essec, à Centrale Paris, aux Mines de Paris, à l'ESPCI, etc.
- Les centres de formation continue de ces mêmes écoles proposent des formations à l'entrepreneuriat aux cadres d'entreprises.
- Les MBAs comme ceux de l'INSEAD ou d'HEC qui sont généralement suivis après une première expérience professionnelle. Ils ne traitent pas spécifiquement de l'entrepreneuriat mais intègrent de nombreuses disciplines qui y ont trait, notamment en matière de stratégie. Les élèves y font de nombreuses études de cas. Nombre d'anciens élèves de ces cursus deviennent ensuite entrepreneurs.
- Les Chambres de Commerce et de l'Industrie sont non seulement actionnaires d'un grand nombre d'écoles suscitées (par exemple, la CCIP pour HEC). En région parisienne, deux écoles de la CCIP sont dédiées à l'enseignement commercial et à l'entrepreneuriat : Advancia et Negocia.
- L'école de l'innovation, animée par l'ANRT forme les chercheurs et entrepreneurs à monter des projets en partenariat et à mener de la recherche collaborative. Elle est organisée en région par les Pôles de Compétitivité et animée par l'ANRT.
- Le dispositif CAP Formation des CRITT (Île de France) qui permet au créateur d'entreprise de bénéficier d'une formation à l'entrepreneuriat<sup>112</sup>.
- Netva est un programme de formation et d'exposition à la culture d'entrepreneuriat américaine et d'approche de marchés potentiels aux États-Unis. C'est une initiative issue de la Mission pour

---

<sup>110</sup> Voir <http://siliconsentier.org>

<sup>111</sup> Voir <http://www.oezratty.net/wordpress/2007/voir-demo-2007-de-loin/>.

<sup>112</sup> Voir <http://www.critt-ccst.fr/pageLibre000100e3.html>.

la Science et la Technologie (MS&T) de l'Ambassade de France aux Etats-Unis en partenariat avec le réseau Rétis. Le programme comprend un séminaire de formation en France d'une journée sur l'approche du marché américain et sur le développement de partenariats technologiques aux USA. Il est complété par l'organisation d'une semaine à Boston de rencontres avec l'écosystème local de l'innovation. d'autres entrepreneurs (américains, internationaux et français).

### **L'offre originale de formation du Founder Institute**

L'objectif du Founder Institute créé fin 2009 est de permettre à des entrepreneurs de monter leur startup en quatre mois. C'est une école de formation pour entrepreneurs dans les hautes technologies, établie en Californie et animée entre autres par Alain Baritault, un français installé depuis 20 ans dans la Silicon Valley.

Elle propose un stage intensif se déroulant entre mars et juin 2010 en 12 sessions du soir. Ce stage est animé par des entrepreneurs qui ont déjà réussi leur parcours en France et aux Etats-Unis. Plusieurs thèmes sont couverts : le choix du projet, la négociation avec les investisseurs, le recrutement, la propriété intellectuelle et la recherche de partenaires. C'est aussi l'occasion d'apprendre à communiquer sur son projet, en le présentant aux autres participants.

Au cours de chaque séance, trois mentors (chefs d'entreprises Français ou américains) présentent leur démarche sur des thèmes précis comme, l'embauche, la manière de construire du revenu, la manière de présenter son projet à des investisseurs, comment trouver un partenaire, donner un nom à sa société, aborder les problèmes de propriété intellectuelle, recentrer ses idées, etc... Ensuite, entre 6 et 9 porteurs de projet présentent leur projet devant les mentors qui chacun le commentent et donnent des conseils. Les candidats travaillent en groupes de 4 ou 5 et ont un plan de travail tout au long de la semaine.

L'objectif de chaque cycle est de conduire à créer autant de sociétés que de porteurs de projet. Il ne s'agit donc pas d'un concours qui sélectionne une société, comme peuvent le faire certains incubateurs. Les porteurs de projets sont suivis dans leur travail de groupe et sont notés. Le Founder Institute accompagne ensuite les participants après la formation en s'appuyant notamment sur le réseau d'anciens entrepreneurs et d'investisseurs « thefunded », créé par Adeo Ressi, le co-fondateur du Founder Institute.

La formation rassemblera une cinquantaine de participants qui seront sélectionnés par entretien, les inscriptions étant closes le 15 février 2010. Mais si la formule fonctionne, elle sera rééditée en 2011. Ces formations ont lieu à Paris, Singapour, à San Francisco, San Diego, Seattle, Washington et New York.

Le coût par personnes est de 600 euros plus 50 euros de frais d'inscription. Lorsque les porteurs de projet créent leur société, il s'engage à proposer 3.5% de leur capital au Fonder Institute qui les met dans un pool crée pour chaque cycle. Les actions sont achetées au prix de la première valorisation lors de la première levée de fond de l'entreprise. Cela équivaut pour le chef d'entreprise à permettre au pool de participer à hauteur de 3.5% à sa première levée de fond. Le pool est partagé par les mentors, le Founder Institute et les autres porteurs de projets qui ont crée leur société. Donc tous sont intéressés à ce que chacun réussisse. Si il y a une réussite significative de générée dans le pool, tout le monde en profite. Cela permet d'augmenter la collaboration entre tous.

Parmi les mentors se trouvent : Jean Marie Chauvet, Philippe Spruch de LaCie, Pierre Beyssac fondateur de Gandi, Caroline Noublanche fondatrice de Prylos, Aaron Patzer, fondateur de Mint.com, Phil Libin, fondateur de Evernote et Jean Louis Gassée à titre bénévole.

## Les concours de startups

Les événements cités dans cette partie constituent de nombreuses occasions pour les startups de présenter leur projet dans des « concours de startups ». C'est le moyen de se faire connaître, de rencontrer des investisseurs potentiels, de générer un peu de couverture presse (éphémère) et de récupérer éventuellement un prix en espèces (€) ou en nature (accompagnement, services). Voici les principaux concours de startups :

**LeWeb** où les startups y présentent en cinq minutes leurs projets à des investisseurs de tous bords et de tous pays, surtout européens, et devant un jury de six personnes. La participation à la compétition est sélective avec de 15 à 30 dossiers retenus sur environ 200 candidats. Gagner procure surtout une bonne visibilité médiatique et à l'échelle internationale, et événement étant probablement la plus grande conférence européenne sur le thème de l'Internet, avec plus de 2300 participants (en 2009).



**Capital Week** combine conférences plénières et présentations de startups. Les présentations des startups font cinq minutes suivies de quelques minutes de questions réponses avec l'audience d'investisseurs. Dans la journée Capital Transfert sont présentées les startups en phase d'émergence, souvent sorties des laboratoires de recherche et en quête de business angels et/ou incubateurs. La journée Capital IT est destinée aux startups plus matures à la recherche de financement de capital risque. Le processus de sélection des startups démarre en janvier et donne lieu en mars à des présentations orales des projets devant le jury. Au total, deux à trois dizaines de startups sont présentées. Les startups bénéficient d'un coin rendez-vous et d'une logistique de prise de rendez-vous avec les investisseurs. A l'heure de la mise à jour de ces lignes, l'édition 2010 n'était pas encore planifiée.

**Tremplin Entreprises Sénat** comprend comme pour Capital IT un processus de sélection avec sélection des "demi-finalistes" (en avril) puis présentation de projets sélectionnés dans deux salles en parallèle pendant à peu près la moitié de l'événement qui durait deux jours début juillet. Quatre catégories de projets: logiciels, matériaux composants et systèmes, science de la vie, et Internet et services. Avec sept sélectionnés et un élu par catégorie. Chacun des quatre prix était doté de 15000€. Comme partout, le jury comprenait une dominante d'investisseurs institutionnels plus quelques partenaires. L'opération n'a pas eu lieu en 2009 et a été réinstaurée en 2010.



Le **Deloitte 50**, un [palmarès des entreprises de croissance](#) qui se tient en décembre chaque année. 245 entreprises ont concouru en 2008 pour remporter 3 trophées nationaux et 15 régionaux en plus de 18 trophées hors catégorie.

Les **SeedCamps**, une initiative européenne de présentation de projets en phase d'amorçage/early stage dont la première édition parisienne a eu lieu en juin 2008 (chez [Microsoft](#)) avec une vingtaine de projets (bien [commentés ici](#)). Les startups bénéficiaient d'un coaching de la part des membres du jury, dont Mike Butcher de TechCrunch UK. Au SeedCamp UK, le principe est de sélectionner trois startups en early stage qui pourront bénéficier d'un investissement de 50K€ pour une dilution de 10% de leur capital (une valorisation un peu arbitraire mais une dilution raisonnable).

Le **TechTour** est une "foire aux startups" Européenne qui passe de temps en temps en France, la dernière édition datant du printemps 2009. Avec une trentaine de startups passées au grill, triées sur les 150 candidats initiaux.

Le **Grand Prix de l'Innovation de la Ville de Paris** avec 15000€ à la clé et une place dans l'un des incubateurs de la Ville de Paris, et un élu pour six finalistes. Il y avait un peu plus de 300 candidats en 2009, dont une centaine dans les technologies numériques.



Enfin, il existe des prix divers comme le prix "leader de la ITech-Economie" de l'**IE Club**.

# Le conseil d'accompagnement de startups

Les startups qui démarrent, surtout lorsqu'elles sont créées par de jeunes entrepreneurs, 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, et qui accompagnent le plus souvent la startup dans sa levée de fonds ou d'aides publiques, ou bien par des individus qui peuvent investir du temps sur le long terme. Enfin, il ne faut pas oublier les incubateurs qui peuvent jouer ce rôle de conseil lors de la gestation de l'entreprise.

## Segmentation des conseils

On peut segmenter les différences entre les approches d'accompagnement<sup>113</sup> de la façon schématique suivante:

|  | Consultant   | Mentor  | Coach  |
|--|--|---|--|
| Fonction de conseil externe                      | Traite un ou plusieurs problèmes particuliers avec un livrable précis <sup>114</sup> | 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 qui joue le rôle de « transporteur », tout du moins aux débuts              | Obiwan / Ben Kenobi qui sert de mentor à Anakin et Luke Skywalker | Yoda et Luke Skywalker   |

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<sup>115</sup>. 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.

<sup>113</sup> Reprenant une analogie de François Blum, de Jiki Network, évoquée pendant sa présentation du programme Paris Mentor à Paris en avril 2006.

<sup>114</sup> 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.

<sup>115</sup> 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 boîte 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 boîte la rachète).

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.

## Inventaire incomplet de sociétés de conseil

Voici un petit échantillon de sociétés de conseil qui accompagnent les entreprises innovantes. Leur différenciation n'est pas toujours évidente, au-delà de la consultation du profil des dirigeants, qui conditionnera le type de valeur ajoutée et d'expertise qu'ils peuvent apporter.

Cette liste n'a pas valeur d'exhaustivité mais sert plutôt à fournir une indication sur la nature des acteurs qui peuvent aider l'entrepreneur. Si vous connaissez d'autres sociétés de l'écosystème des startups, n'hésitez pas à m'en faire part ([olivier@oezratty.net](mailto:olivier@oezratty.net)).

| Société   | Description de l'activité   |
|---|---|
| <b>Recherche de financements et conseil stratégique</b> |   |
| <b>Actemis</b>  | Actemis ( <a href="http://www.actemis.com/">http://www.actemis.com/</a> ) est un cabinet de conseil d'aide à l'innovation. Il couvre le financement, le management et le marketing de l'innovation et est spécialisé dans le secteur des TICs, de la santé et des sciences de l'ingénieur. Il se charge d'identifier les sources de financement et aides publiques ainsi que de levées de fonds classiques.   |
| <b>AdConsultem</b>                                      | AdConsultem ( <a href="http://www.adconsultem.fr/">http://www.adconsultem.fr/</a> ) est un cabinet d'accompagnement en recherche de financements publics et aides diverses (fiscales, sociales, liées au recrutement, et pour l'export). Avec une rémunération adossée aux résultats obtenus.   |
| <b>Alma Consulting Group</b>                            | Alma ( <a href="http://www.almacg.com">http://www.almacg.com</a> ) 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.  |
| <b>Auvalie</b>  | Auvalie ( <a href="http://www.auvalie.com">http://www.auvalie.com</a> ) est un cabinet de conseil en organisation et financement de l'innovation. Ils aident à obtenir des subventions publiques nationales ou européennes ainsi que les déductions fiscales diverses comme le Crédit Impôt Recherche. Leur prestation intègre le management de l'innovation et la création de business plans. Leurs références communicables sont cependant situées dans des industries traditionnelles et pas dans le numérique.  |
| <b>Enki Consulting</b>                                  | Enki-consulting ( <a href="http://www.enki-consulting.com/">http://www.enki-consulting.com/</a> ) est la société unipersonnelle d'Adrien Geille qui aide des startups à trouver des financements publics, et notamment au niveau du montage des dossiers Oseo,  |
| <b>Finovatis</b>  | FINOVATIS ( <a href="http://www.finovatis.com">http://www.finovatis.com</a> ) est une société de conseil indépendante basée à Lyon qui s'appuie sur les compétences (managériales, financières, fiscales, techniques et scientifiques) d'une équipe de trois consultants expérimentés et fournit un conseil stratégique et une aide au financement, notamment aux projets issus de la recherche. A ce titre, la société permet une optimisation sécurisée du Crédit Impôt Recherche, comme le financement de ses projets collaboratifs au niveau régional, national et/ou international. Leur modèle économique est fondé sur des « Success Fees ».                       |
| <b>Keros Financial Services</b>                         | Keros Financial Services est une société de conseil spécialisée dans l'accompagnement des entreprises françaises qui intervient dans une chaîne de valeur qui passe par la veille technologique, l'innovation et ses financements, le conseil à l'export et les aides d'Etat. Elle propose une analyse transverse et une méthodologie globale qui a pour finalité une optimisation des résultats de l'entreprise. La société a été créée par Sébastien Pradon, un ancien auditeur de chez KPMG qui a accompagné plusieurs start-up à l'international notamment dans des opérations de montage de dossiers financiers pour des levées de fonds et des management buy outs. |
| <b>Lowendal Masai</b>                                   | Lowendal Masai ( <a href="http://www.lowendalmasai.com">http://www.lowendalmasai.com</a> ) est une autre société de conseil dédiée au financement de l'innovation par le truchement du Crédit Impôt Recherche. Ils aident à la constitution du dossier et veillent au respect des contraintes du CIR pour éviter les désagréments d'un contrôle fiscal. La société aide également à obtenir le statut de Jeune Entreprise Innovante et les bénéficiaires associés (réductions fiscales et de charges sociales).   |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Melcion, Chassagne &amp; Cie</b> | Melcion, Chassagne & Cie ( <a href="http://www.melcion.com">http://www.melcion.com</a> ) est un cabinet de conseil créé en 1997 qui accompagne les entrepreneurs dans leur création de valeur et tout au long de leur parcours professionnel. Il est rémunéré au succès (et non au temps passé). Aux côtés des entrepreneurs comme «board member», l'équipe le conseille sur sa stratégie, son développement organisationnel, l'ingénierie financière avec la particularité d'éviter ou de retarder au maximum toute levée de fonds, sur les négociations et sur ses différentes interrogations en tant qu'Entrepreneur. Le cabinet comprend quatre associés basés en France et trois aux USA.  |
| <b>Merioneo</b>                     | Ce cabinet de conseil ( <a href="http://www.merioneo.com">http://www.merioneo.com</a> ) aide les startups à bâtir leur stratégie et les accompagne dans leur processus de financement autant privé (leveur de fond) que public (aides, avances remboursables Oséo, Crédit Impôt Recherche, etc).  |
| <b>MGT</b>                          | MGT ( <a href="http://www.mgt.fr/">http://www.mgt.fr/</a> ) est un cabinet de conseil de trois personnes qui accompagne les startups dans la constitution de leur business plan, dans leur approche stratégique et surtout dans leur financement. Elle les prend très en amont pour les faire grandir pendant leurs phases de démarrage.  |
| <b>Neva-Net</b>                     | Fondée en 1995 par un avocat fiscaliste, un expert comptable et un HEC, Neva-Net ( <a href="http://www.neva-net.com/">http://www.neva-net.com/</a> ) est un cabinet spécialisé dans la recherche de tous les types de financements publics et privés destinés aux PME des secteurs technologiques. Ils accompagnent les PME pour l'obtention de toutes les formes d'aides, de primes, de subventions, d'allègements de charges fiscales et sociales, ainsi que pour leurs levées de fonds auprès de fonds d'investissements ou de sociétés de capital-risque. Leur rémunération est strictement liée aux résultats obtenus au fil de nos missions.  |
| <b>Normart</b>                      | 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 <a href="http://www.normart.net/">http://www.normart.net/</a> .   |
| <b>Sogedev</b>                      | 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 ( <a href="http://www.sogedev.com/">http://www.sogedev.com/</a> ). 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 crée 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. |
| <b>Spratley Conseil</b>             | Propriétaire du site <a href="http://www.Toutaide.com">http://www.Toutaide.com</a> qui référence les aides publiques aux entreprises, c'est le premier réseau français de conseil en Aides et Subventions.  |
| <b>Subventium</b>                   | Subventium ( <a href="http://www.subventium.com">http://www.subventium.com</a> ) est une société de conseil d'une douzaine de personnes créée en 2004 qui aide les PME innovantes à obtenir le Crédit Impôt Recherche et les labels afférents (Jeune Entreprise Innovante, Jeune Entreprise Universitaire, PME de croissance). Elle se rémunère au pourcentage sur les CIR obtenus (entre 15% et 25%). Son équipe s'appuie sur un réseau d'une quinzaine d'experts scientifiques et d'anciens de l'administration (qui ont parfois été à l'origine des dispositifs concernés...) qui aident à préparer les dossiers. Le service permet non seulement d'obtenir le CIR, mais surtout de limiter les risques fiscaux car l'obtention du CIR peut facilement donner lieu à des redressements après coup. La société a environ 70 clients dans les secteurs classiques de l'innovation : Internet, logiciels, télécoms, sciences de l'ingénieur, sciences du vivant, et environnement durable.  |
| <b>Tioga Ventures</b>               | Dans la même veine que CoPilot Partners, Tioga ( <a href="http://www.tiogaventure.com/">http://www.tiogaventure.com/</a> ) 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 boîte 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.  |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Tykya</b>       | Tykya ( <a href="http://www.tykya.com/">http://www.tykya.com/</a> ) 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. |
| <b>Venturlinks</b> | Venturlinks ( <a href="http://www.venturlinks.com">http://www.venturlinks.com</a> et <a href="http://www.leportaildelacreation.fr/qui-sommes-nous.html">http://www.leportaildelacreation.fr/qui-sommes-nous.html</a> ) est une plateforme internationale de mise en relation entre entrepreneurs et investisseurs. Elle propose trois types de services : la mise en relation entre entrepreneurs et investisseurs sur sa plateforme internet, l'assistance à la recherche d'investisseurs par la conception de documents de présentation ainsi que du business plan, et le conseil lors de la levée de fonds (négociation, modélisation financière jusqu'au closing de la transaction).  |

| Conseil stratégie et marketing |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Atlantic-Management</b>     | Atlantic-Management ( <a href="http://www.atlantic-management.fr">http://www.atlantic-management.fr</a> ) est un cabinet de conseil basé à Nantes spécialisé dans l'accompagnement des PME innovantes. Il les aide notamment à structurer leur projet, à passer de l'idée à un produit commercialisable, à présenter et valoriser les offres, trouver les bons partenaires, identifier les sources de financement et développer les nouveaux marchés.  |
| <b>Attineo</b>                 | <a href="http://www.attineo.com">http://www.attineo.com</a> est une société de conseil en stratégie et en innovation qui aide les entrepreneurs à faire mûrir leur projet. Elle s'implique dans les projets jusqu'à en assurer la co-création.   |
| <b>CoPilot Partners</b>        | Ancien de Microsoft France, Jean-Christophe Defline a créé cette structure de conseil ( <a href="http://www.copilotpartners.com/">http://www.copilotpartners.com/</a> ) 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 !   |
| <b>faberNovel</b>              | C'est une société de conseil en innovation qui s'appuie sur un certain nombre de méthodologies comme TRIZ. Ils proposent l'optimisation du processus d'innovation, le changement par l'innovation, la maîtrise d'ouvrage et la prospective (veille technologique et des usages). Leur dirigeant mène l'équipe de Silicon Sentier, association soutenue par la Mairie de Paris. Leur activité cible aussi bien les entreprises établies comme dans le domaine des transports, de la distribution ou des télécommunications que des startups. Pour ces dernières, FaberNovel se rémunère par de la prise de participation dans les sociétés.   |
| <b>Glaizer Group</b>           | Glaizer ( <a href="http://www.glaizer.com/">http://www.glaizer.com/</a> ) est un cabinet de conseil de coaching de l'innovation. Il déploie une méthodologie permettant de faire germer des innovations de rupture à partir d'une analyse formelle de besoins de marché. Elle s'appuie sur la communication entre les différentes fonctions de l'entreprise (recherche, développement, marketing, vente, etc) et sur une fusionnant intelligence économique et recherche appliquée. L'équipe pluridisciplinaire de Glaizer, qui comprenait 37 collaborateurs en juillet 2009, rassemble des profils divers, souvent issus de la recherche (deux tiers de l'effectif), mais aussi dans l'ingénierie financière de l'innovation (5 personnes) et dans l'intelligence compétitive. Ils ont mis en pratique leur méthode en incubant eux-mêmes deux startups dans lesquelles Glaizer a des parts majoritaires (Bloxx, une agence de conseil en emarketing, et TimeDataZone, qui produit un logiciel de gestion du temps dans la production). Leurs clients sont généralement des PME innovantes créatrices de produits ou de services. Géographiquement basé en région parisienne, le groupe dispose d'antennes (« Générateurs Technologiques ») en région (Strasbourg, Poitiers, etc) et entretient des liens avec des organismes d'enseignement ou de recherche au Maroc et en Israël. |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Inficiences</b>                 | Inficiences ( <a href="http://www.inficiences.com">www.inficiences.com</a> ) est un cabinet de conseil en marketing opérationnel qui aide les entreprises européennes B2B à s'approprier les meilleures pratiques en matière de fonctionnement des opérations marketing, à accroître l'efficacité de leurs dépenses, à assurer la traçabilité de l'impact des actions marketing sur la rentabilité de l'entreprise et à prouver la création de valeur du département marketing. La société a été créée par Grégoire Michel, doté d'une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie du logiciel chez des éditeurs américains (Oracle, BMC) et français, très souvent à l'état de startups (Systar, Newcleus, Calendra, Cartesis).  |
| <b>InnovationSelling</b>           | Créée en 2004, InnovationSelling ( <a href="http://www.innovationselling.com">http://www.innovationselling.com</a> ) 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.  |
| <b>Jiki Network</b>                | 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.  |
| <b>Market Solutions Consulting</b> | Créée un par une ancienne d'IBM et du marketing d'Autodesk, Anne Ricaud, ce cabinet de conseil ( <a href="http://www.marketsolutions.fr/">http://www.marketsolutions.fr/</a> ) est spécialisé dans le marketing et développement commercial des entreprises technologiques. Il assiste des clients nationaux et internationaux, grands groupes, PME ou startups dans le secteur informatique, et surtout l'édition de logiciels. Ce, autour des problématiques de développement : études de marché, création de couples produits/marchés, marketing opérationnel et développement commercial, notamment par le montage de réseaux de vente et de partenariats.   |
| <b>Nodal Consultants</b>           | 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 <a href="http://www.nodal.fr">http://www.nodal.fr</a> . Ils ont un spectre large de clients, grands groupes industriels, startups, laboratoires de recherche et sociétés d'investissement, mais avec une forte pondération des premiers. Six associés d'origines diverses se complètent pour couvrir les aspects technologiques, marketing, management, restructuration et financement de l'innovation.   |
| <b>Pierre Morsa</b>                | Pierre Morsa ( <a href="http://blog.pierremorsa.com/">http://blog.pierremorsa.com/</a> ) est un consultant spécialisé dans le coaching sur les techniques de présentation.   |
| <b>Proxicap</b>                    | Roy Price ( <a href="http://www.proxicap.com">www.proxicap.com</a> ) accompagne un nouveau projet tous les mois dans de nombreux domaines qui peuvent intégrer les technologies numériques. Il se focalise sur les projets présentant les caractéristiques suivantes : produit ou service mondialisable ; entreprise pérennisable ; projet finançable sans recours au capitaux-risqueurs et porteur de projet qui sait écouter. Roy Price prend des petites participations dans toutes les entreprises qu'il conseille.  |
| <b>Pyxidis</b>                     | 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 ( <a href="http://www.pyxidis.eu/">http://www.pyxidis.eu/</a> ). 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 ?   |
| <b>Vianoveo</b>                    | Société de conseil en marketing basée à Sophie Antipolis ( <a href="http://www.vianoveo.com/">http://www.vianoveo.com/</a> ) qui propose l'application de la méthode ISMA360 (Innovation Strategic Marketing Analysis) d'analyse de la valeur d'une offre et des besoins marché pour préparer son approche marketing. Créée en 2004 par Dominique Vian, professeur au CERAM, la méthode s'applique surtout aux entrepreneurs qui ont une solution et une culture techniques et cherchent le problème à résoudre et les clients avec. On part de l'invention ou du paradigme, puis on définit le domaine de l'innovation, puis les besoins, les demandeurs et les solutions existantes. On en déduit les fonctions et les applications à créer, les offres, les utilisateurs. En parallèle, on structure la chaîne de valeur et l'intégration des éléments externes (régulations, influenceurs, etc). Cela se termine par une segmentation des clients, la définition des couples produits/marchés et du modèle économique. Et enfin, par un plan marketing opérationnel. La méthodologie ISMA360 a été notamment appliquée pour l'une de leurs références, la startup <a href="#">Keeneo</a> également basée à Sophie Antipolis. |
| <b>Up&amp;Up</b>                   | Structure de conseil pour l'accompagnement de projets innovants créée en 2000. A un portefeuille de cinq entreprises accompagnées sur son site Web.  |

| Recrutement et management |   |
|---------------------------|---|
| <b>Altaïde</b>            | Dirigée par Jacques Froissant ( <a href="http://altaide.typepad.com/">http://altaide.typepad.com/</a> ), 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 !                           |
| <b>L'Associé Idéal</b>    | Cette structure ( <a href="http://lassocie-ideal.com/pourquoi.html">http://lassocie-ideal.com/pourquoi.html</a> ) créée par Vincent Lafargue, aussi créateur de TRILOG Formation ( <a href="http://www.atilog.fr/home.html">http://www.atilog.fr/home.html</a> ) propose une formule de coaching personnalisé pour le dirigeant d'entreprise. |
| <b>Lincoln Associés</b>   | Lincoln Associés ( <a href="http://www.lincoln-associes.fr">http://www.lincoln-associes.fr</a> ) est un cabinet d'executive search qui travaille entre autre pour le compte de startups. Il couvre les besoins des entreprises sur la région EMEA (Europe, Middle-East et Africa).  |

| Développement international |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Altaïde Valley</b>       | Animée par Philippe Jeudy, cette branche d'Altaïde accompagne les startups françaises dans leur implantation aux USA, avec une focalisation sur le marketing et le recrutement. Il organise notamment des voyages d'études là bas.  |
| <b>Boost your Startup</b>   | Boost Your Startup ( <a href="http://www.boostyourstartup.com">http://www.boostyourstartup.com</a> ) est une société de management par intérim. Elle est composée de consultants franco-américains basés majoritairement aux USA ayant chacun plus de 20 ans d'expérience aux Etats-Unis dans le milieu «Corporate» et les startups. Leur spécialité est l'accompagnement opérationnel d'entreprises Françaises et Européennes dans la Silicon Valley, et réciproquement, d'entreprises US en France et en Europe. La quinzaine de managers/entrepreneurs de BYS a pour objectif de permettre aux startups et JEI/PME/PMI, pour qui le marché nord-américain représente un enjeu stratégique, d'aborder celui-ci plus rapidement, plus sûrement, et dans des conditions économiques compatibles avec leur budget. Le projet d'accompagnement à l'implantation de BYS couvre les aspects essentiels du développement de l'entreprise sur le marché américain tout en permettant de réduire considérablement les coûts fixes d'une implantation à l'étranger. La montée en puissance de l'effort commercial se fait progressivement en fonction des réactions du marché. Le modèle de rémunération de l'accompagnement est basé sur le succès de l'entreprise. L'équipe de BYS exerce dans les secteurs du numérique, des biotechs, des cleantech et greentech et le domaine médical. |
| <b>WHDB Learning Group</b>  | Cette société de conseil de Pascal Baudry ( <a href="http://www.wdhd.com">http://www.wdhd.com</a> ), aussi connu pour ses ouvrages sur les différences entre la culture française et la culture américaine, propose des voyages de découverte des USA et plus particulièrement de la Silicon Valley pour les entrepreneurs. Avec rencontres d'entreprises et mises en réseau. Ce service intéresse surtout les grandes entreprises mais les startups en phase exploratoires pourraient y trouver leur compte.   |

| Divers                   |  |
|--------------------------|--|
| <b>Entreprise-Facile</b> | Créé par trois centraliens « serial entrepreneurs » (Guillaume Besse, Eric Langrognet, Dimitri Dagot), <a href="http://www.entreprise-facile.com/">http://www.entreprise-facile.com/</a> 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: <a href="http://billaut.typepad.com/jm/2006/11/connaisssezvous_9.html">http://billaut.typepad.com/jm/2006/11/connaisssezvous_9.html</a> . 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. |

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Et Maintenant</b> | Société de conseil créée par Guillaume Le Friand et Jean-Michel Hazera, deux anciens de MSN France, elle se spécialise dans l'accompagnement 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.  |
| <b>Redeje</b>        | Le réseau d'experts pour le développement des jeunes entreprises ( <a href="http://redeje.asso.fr/page-247-les-reponses-redeje.html">http://redeje.asso.fr/page-247-les-reponses-redeje.html</a> ) est un réseau de consultants labellisés qui accompagnent les startups dans leur développement. Les prestations proposées couvrent le diagnostic de la société (audit interne et externe, plan de financement, mission de consolidation, et accompagnement de longue durée. L'association organise également des conférences gratuites de formation de dirigeants de TPE. Ils proposent des tarifs très abordables et se rémunèrent aux deux tiers par des « success fees ». |
| <b>Yrytys</b>        | <a href="http://www.yrytys.com">http://www.yrytys.com</a> est un site web destiné aux entrepreneurs pour alléger les charges administratives lors de la création, de la liquidation, des modifications de statuts et de cessions de parts. Il documente par ailleurs les différents types de statut d'entreprise.  |

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.

## 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<sup>116</sup> 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 mo-

<sup>116</sup> Voir [http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory\\_capita.html](http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory_capita.html) et [http://blog.tomevslin.com/2006/02/disrupting\\_the\\_.html](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>.

ment 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 octroyée 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 trouvé des sources de financement. Ce versement peut être atténué grâce à des subventions, ou pris en charge par une organisation tierce, comme Paris Développement et son programme de Mentoring. Certaines aides comme celles des CRITT permettent d'alléger les factures en services, dont ceux qui relèvent du conseil.
- Les VCs peuvent financer un apport externe qui relèvera cependant souvent de la notion de management de transition (pour des « company doctors »). Ils font aussi appel à des consultants indépendant pour auditer les startups en phase de « due diligence », lorsqu'un dossier doit être constitué pour être présenté en comité de sélection.

### 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 accompa-

gnés. 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

Après plus de quatre ans d'existence, ce document est toujours en évolution constante. Les mêmes 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 trop souvent 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, déterminée, prête à prendre des risques, à la fois créative et structurée, et dotée de talents de communication pour porter le projet. Les opportunités évoluent aussi dans le temps : créer le n+unième réseau social ou site de partage de vidéos n'est plus à la mode. Il faut passer à autre chose ! Avec la numérisation des processus d'entreprise et des médias numériques, les opportunités de création de service et de logiciels n'en sont pas moins toujours extraordinaires.

Ensuite, un constat : l'**hypertrophie des aides publiques**, associée à un sous-dimensionnement des aides privées notamment pour les phases d'amorçage. Les deux tiers de l'innovation en France sont financés directement ou indirectement par les derniers publics ! Et les business angels n'en représentent que quelques pourcents alors qu'ils financent autant les startups que le capital risque aux USA ! C'est un phénomène classique en France, associable au « tout Etat » et au colbertisme multi-séculaire. Le pays attend beaucoup de sa puissance publique, elle-même trop fragmentée du fait de son « provincialisme », celui qui a conduit le gouvernement français à créer 72 pôles de compétitivité alors qu'il y en a moins d'une douzaine d'équivalents aux USA ! Par ailleurs, la puissance publique accorde une importance trop grande à la R&D au regard des efforts à consentir d'un point de vue marketing et commercial pour faire réussir les entreprises innovantes. Dans le même temps, le secteur public palie au manque de capital d'amorçage en France. On peut en tirer simplement parti sans états d'âme. L'aggiornamento français est encore à venir pour débrider les financements privés et réduire ou tout du moins aménager et optimiser progressivement l'influence des financements publics. La question essentielle étant de générer des succès internationaux seuls à même de réamorcer un cercle vertueux autant dans les compétences que dans les financements privés.

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'entrepreneuriat est un petit milieu où l'on rencontre les mêmes personnes avec quelques « têtes de réseau » bonnes à connaître. La startup doit rapidement s'intégrer dans son réseau, à commencer par les principales structures d'accompagnement que sont les incubateurs et les antennes régionales d'Oséo Innovation.

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. Et de plus, on pourra aussi faire appel à des business angels prêts à s'investir dans le fond des projets tout comme à des bénévoles qui œuvrent au travers des pôles d'initiative publics.

# Annexes

Mais d'où proviennent toutes ces informations ? A la fois de rencontres, de séminaires, mais aussi de nombreuses sources publiques disponibles sur Internet. Listons donc l'ensemble de ces sources !

## Sources d'informations

Voici quelques pointeurs utiles :

### Organisations

- Site d'Oséo : <http://www.oseo.fr/>.
- Site de l'Agence pour la Création d'Entreprises : <http://www.apce.com>.
- Site de l'Institut National de la Propriété Industrielle et sa base des brevets et marques en accès gratuit : <http://www.inpi.fr/fr/services-et-prestations/recherches-en-ligne.html>.

### Sites d'information

- 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/>
- Site d'information sur la création d'entreprises, orientée startup du web : <http://www.creersaboite.fr/>
- <http://www.toutaide.com> qui recense les aides et subventions aux entreprises.

### Sur l'international

- <http://www.startupoverseas.co.uk/> un site d'information anglo-saxon sur la manière de s'établir à l'étranger, notamment aux USA.
- « What every european startup should know : 10 keys to presenting your startup in the US » de Ravit Lichtenberg (<http://mashable.com/2008/12/02/presenting-your-startup-in-the-us/> ).
- «PME : Réussir à l'international », de Jean Rauscher, un excellent ouvrage pour se lancer à l'international, écrit par un chef d'entreprise qui a mis en pratique ce qu'il écrit.

### Annuaire de startups

- Oseo Capital PME (<http://www.capital-pme.oseo.fr/>) est une plateforme web de rapprochement entre investisseurs et startups. L'inscription est rapide pour les investisseurs qui accèdent alors à une base de plus de 2000 PME cherchant des investisseurs.
- Crunchbase (<http://www.crunchbase.com>) recense plusieurs centaines de startups pour l'essentiel américaines. Un must qui permet notamment d'identifier les sources de financement de ces startups.
- KillerStartups (<http://www.killerstartups.com/>) est un blog US qui référence cinq nouvelles startups par jour.

### Rapports divers

- « 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](http://195.137.248.72/340_AFIC/Images/Upload/DOCUMENTS/cap_risque_et_valo_recherche.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>.

### Guides

- « 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](http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Publications/guide_lettre_intention_200706.pdf).
- Investopedia, un dictionnaire américain de l'investissement, sur <http://www.investopedia.com/dictionary/default.asp?viewed=1>.

### Trucs et astuces

- « How to pitch VCs » sur <http://www.techcrunch.com/2009/12/13/how-to-pitch-vc>
- 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>.
- «Conseils aux startups qui cherchent du financement» par Jeremy Berrebi, sur <http://www.berrebi.org/2008/09/17/seedcamp-2008-mon-pre-bilan-conseils-aux-startuppeurs/>.
- « How to fund a startup », <http://paulgraham.com/startupfunding.html> (le financement de la startup vu des USA).
- « 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-\(1/5\)](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 Seismic : <http://feeds.loiclemeur.com/~r/loiclemeur/~3/194132977/the-idea-does-n.html>.
- “The 7 deadly sins and 10 lessons of a failed startup » sur [http://dondodge.typepad.com/the\\_next\\_big\\_thing/2008/07/the-7-deadly-sins-and-10-lessons-of-a-failed-startup.html](http://dondodge.typepad.com/the_next_big_thing/2008/07/the-7-deadly-sins-and-10-lessons-of-a-failed-startup.html).
- « 36 Startup Tips: From Software Engineering to PR and More! » sur [http://www.readwriteweb.com/archives/36\\_startup\\_tips.php](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/>.
- “5 conseils importants aux nouveaux startupers » de Jérémy Berrebi sur <http://www.berrebi.org/2008/05/08/5-conseils-importants-aux-nouveaux-startuppeurs/>
- « Marketing Alignment », le blog en anglais de Jean-Dominique Savelli de la société BoostYourStartup qui couvre les problématiques marketing et d'alignement entre marketing et vente dans l'entreprise (<http://jdsavelli.com/blog/>).

- « [Speaker confessions](#) », un blog de Scott Berkun sur l'art oratoire.
- “[The best board meetings](#)” de Brad Feld.
- « 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/>
- « 6 PR facts every marketer should know”, sur <http://www.imediaconnection.com/content/24822.asp>
- « PR secrets for startups » sur <http://www.techcrunch.com/2008/05/25/pr-secrets-for-startups/>.
- “[An open letter to all TechCrunch50 2009 startups – the TC bump, what it really means and how to navigate it](#)”, d’Alistair Croll et Sean Power, qui explique comment gérer une notoriété acquise après avoir été rendu visible dans un concours de startups.
- “[22 tips on how to operate a trade-show booth](#)” de Jason Calacanis.

## Blogs

Une grande richesse de compétences sur l’entrepreneuriat 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.
- TheAlarm:Clock (<http://www.thealarmclock.com/mt/>) est un blog équivalent couvrant l’actualité européenne des startups Internet. Créé par Valérie Thomson.
- Fred Wilson (<http://www.avc.com>).
  - L’un des blogs les plus influents de l’investissement aux US.
- 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<sup>117</sup> 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 »<sup>118</sup>, qui décrit comment gérer ses relations avec les VCs.
- Rick Segal (“The post money value“, <http://ricksegal.typepad.com/>).
  - Ancien manager de l’équipe des relations développeurs de Microsoft, maintenant VC, qui décrypte le fonctionnement de ce petit monde.
- David Hornik (« A random walk down Sand Hill road », <http://ventureblog.com/>, avec d’autres contributeurs).

<sup>117</sup> Voir <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=61>.

<sup>118</sup> Voir [http://blog.tomevslin.com/2006/02/vc\\_primer\\_from\\_4.html](http://blog.tomevslin.com/2006/02/vc_primer_from_4.html).

- David Beiseil (“Perspective 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](http://longtail.typepad.com/the_long_tail))
  - Blog du rédacteur en chef du magazine “Wired” qui publie sur ce blog ses réflexions sur le Web 2.0 , sur “The long tail” et « Free », deux ouvrages dont il est l’auteur. On peut notamment y trouver des informations utiles sur le concept de « Fremium », le modèle économique qui mélange le gratuit et le payant.
- Ask the VC (<http://www.askthevc.com/blog/index.php>).
  - Un blog américain sur le financement des startups par le capital risque.
- 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.
- Jean-Philippe Martinez (Capital Social, <http://www.capitalsocial.fr>)
  - Un blog qui traite de l’entrepreneuriat en France en se focalisant sur le financement.
- Monday Notes (<http://www.mondaynote.com>) est un blog et une newsletter hebdomadaire proposés par Frédéric Filloux (ex-Libération, E24) et Jean-Louis Gassée (ex-Apple et BeOS, actuellement VC dans la Silicon Valley). Elle couvre différents sujets souvent à contre-courant de la pensée unique, et notamment sur les modèles économiques du numérique, notamment dans la presse.
- Blog de conseils aux entrepreneurs : <http://www.conseilscreateur.com/>.

## Médias

Au-delà des blogs, quelques médias (pas assez...) se sont spécialisés dans le relai d’informations sur les entrepreneurs et les startups. Ils alimentent le microcosme de l’entrepreneuriat, les étudiants et un peu au-delà.

Quelques exemples :

- Le Journal du Net (<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>).
- Cédric Ingrand anime sur LCI son émission « Plein écran » diffusée chaque samedi. C’est un 15 minutes qui couvre l’actualité du numérique et présente assez souvent les activités de nouvelles startups.
- TiViPro (<http://www.tivipro.com>) est un média au service des entrepreneurs qui proposent des vidéos d’interviews d’entreprises. Ils couvrent notamment un grand nombre d’événements (comme Capital Week mais également dans plein d’autres secteurs d’activité). Leur stock de vidéos est impressionnant !
- BFM, et notamment BFM Academy, une émission de radio « *qui donne l’occasion aux apprentis entrepreneurs de tester leur pouvoir de conviction face au public de BFM tout en bénéficiant d’un coaching personnalisé. Chaque week-end deux candidats sont sélectionnés sur dossier*

*pour présenter leur entreprise et leur projet de développement face à Nicolas Doze, le coach Christian Malissard et un expert de l'entreprise et de l'entrepreneuriat ».*

- Sur France Info, Marie-Odile Monchicourt anime une rubrique régulière présentant une startup proposant une innovation issue généralement de la recherche scientifique. De son côté, Jérôme Colombain anime la rubrique sur les nouvelles technologies.
- <http://www.capital-risqueur.tv/>, une chaîne web TV communautaire dédiée aux entrepreneurs créée en 2008.
- « Innovation – L'économie de la croissance », magazine bimensuel. Voir <http://www.innovationonline.fr>.

## Bibliographie

- “[Crossing the Chasm](#)” et “[Inside the Tornado](#)” de Geoffrey Moore, deux classiques qui malgré leur grosse dizaine d'année d'existence, restent d'excellents ouvrages pour comprendre les cycles d'adoption des nouvelles technologies et comment adapter son produit et son marketing en fonction de l'étape de l'adoption.
- « [The Innovator's dilemma](#) », « The innovator's solution » et « Seeing what's next », trois ouvrages clés de Clayton Christensen sur la gestion de l'innovation dans les grandes entreprises mais avec de nombreuses leçons applicables aux startups, notamment dans les deux derniers ouvrages cités.
- « [Open Innovation](#) » est un livre fondateur de ce thème par Henry William Chesbrough. Il explique pourquoi et comment les grandes entreprises doivent s'ouvrir vers le monde extérieur pour mener leurs stratégies d'innovation. Et notamment en s'associant à des laboratoires de recherche et des startups. C'est en application de ces principes que les entreprises telles que France Telecom, Bouygues, SFR, Microsoft et autres ont mis en place des programmes de relation avec ou d'incubation de startups.
- « [The myths of innovation](#) », un petit ouvrage d'un ancien de l'équipe d'Internet Explorer de Microsoft Corp (!), Scott Berkun, qui passe en revue de nombreux mythes sur les innovations, notamment les innovations de rupture. Notamment, sur le mythe de l'inventeur isolé, sur les résistances que rencontrent les innovateurs, etc. Il conclue avec un constat à méditer : les startups qui réussissent le mieux sont celles dont les créateurs ont passé beaucoup de temps à définir le problème à résoudre avant de se lancer dans (ou de partir de) la solution.
- “L'autre rive” de Pascal Baudry, un livre permettant de comprendre pourquoi les français sont différents des américains et réciproquement. Un outil qui permettra notamment de mieux s'implanter aux USA d'un point de vue culturel et social. Il est téléchargeable gratuitement sur le site de l'auteur : <http://www.pbaudry.com/>.
- “[Startups](#)” de Hervé Le Bret, qui fait la comparaison des cycles de croissance entre les startups et la Silicon Valley et les startups européennes.
- “[Guide de la jeune entreprise innovante](#)” de Lison Chouraki aux Editions Delmas, un guide de 300 pages qui va beaucoup plus loin que celui-ci pour décrire les dispositifs de financement des PME innovantes. L'auteur est expert-comptable et commissaire aux comptes.
- “[Ils ont réussi leur startup](#)”, Julien Codorniou et Cyril de Lasterie (alias Vinvin), l'histoire de Kelkoo qui décrit le parcours de cette belle réussite européenne, jusqu'à son acquisition par Yahoo en 2004.
- « Témoignage des entrepreneurs – eBook n°1 : retours d'expérience », coordonné par Nicolas Basso, de Metycea, un ouvrage collaboratif qui couvre le pourquoi du comment de la volonté d'entreprendre avec des retours d'expérience variés, surtout de jeunes entrepreneurs.

- « Guide du créateur d'entreprise », réalisé par le Ministère aux PME. Sur [http://www.pme.gouv.fr/essentiel/vieentreprise/guide\\_complet.pdf](http://www.pme.gouv.fr/essentiel/vieentreprise/guide_complet.pdf).

## Données de marché et d'audience

Mesurer la performance de son entreprise par rapport à son marché et à ses concurrents est une tâche critique pour savoir se positionner. Voici à cet effet quelques outils de base qu'il est bon de connaître et d'utiliser :

### Mesure de l'audience Internet

- [ComScore](#) : mesure l'audience des grands sites web à partir d'un panel de deux millions d'utilisateurs, ainsi que les comportements d'achats. Les données de base sont gratuites à l'échelle mondiale et locale dans les grands pays, dont la France.
- [Compete](#) : outil de mesure de l'audience comparée de sites web, également basé sur un panel de deux millions d'utilisateurs (aux USA). On peut gratuitement comparer l'audience de trois sites web (en visiteurs uniques, en pages vues) sur une année.
- [Quantcast](#) : basé sur le même modèle que Compete, mesure l'audience des sites web (>15K visiteurs par mois). Consolide les informations sur la performance d'un site web.
- [Alexa](#) : un autre outil de mesure de l'audience, qui présente gratuitement une comparaison de reach, rank et pages vues pour jusqu'à trois sites. Basé sur une toolbar.
- [eMarketer](#) : une source intéressante de statistiques sur les usages numériques et de l'Internet. Malgré tout, assez US centric.
- [Nielsen Online](#) : le panel Nielsen NetRatings fournit des données sur le nombre de visiteurs des principaux sites webs. Ces informations payantes sont très utilisées par les régies publicitaires et annonceurs pour identifier les sites web à intégrer dans leurs plans médias.
- [Google Analytics](#) : mesure l'audience de votre site web et l'efficacité de la publicité qui s'y trouve. Nécessite d'intégrer un petit code JavaScript dans les templates de pages de votre site.
- [Google Trends for Websites](#) : mesure et compare l'audience des grands sites web, et l'analyse par régions.
- [Seemooz](#) : propose notamment les SEOTools, une douzaine d'outils gratuits pour mesurer l'efficacité de son référencement dans les moteurs de recherche.
- [SEOChat](#) : blog d'informations sur les moteurs de recherche et le SEO.

### Autres données de marché

- Les **rapports annuels** des entreprises cotées pour en savoir plus sur leur chiffre d'affaire et leur rentabilité. Sachant qu'en France, les entreprises non cotées sont censées déclarer ces informations au registre du commerce mais ne le font généralement pas. Ces informations se trouvent, lorsqu'elles existent, sur des sites comme [societe.com](#).
- [VGChartz](#) : fournit gratuitement des données intéressantes sur les ventes de consoles de jeux et sur les jeux les plus populaires sur ces plateformes.
- [Marketing Charts](#) : source de données marketing US.
- [IT Facts](#) : un blog de statistiques sur l'ensemble du marché du numérique.
- [InternetWorkdStats](#) : un site de statistiques sur les usages mondiaux du web.
- [Display Search](#) : données sur le marché de l'affichage numérique (écrans plats, TV, etc).

- [Consumer Electronics Association](#) : l'organisateur du Consumer Electronics Show est aussi un organisme privé d'étude de marchés sur le secteur.
- [IDATE](#) : propose des études de marché dans le monde des télécommunications et de la mobilité.
- [GFK](#) : propose des panels de la distribution et a annoncé en décembre 2008 le lancement d'un nouvel outil de mesure de l'audience sur Internet et sur mobiles basé sur les données réelles des opérateurs télécoms. Permettra des mesures bien plus précises que celles des organismes s'appuyant sur des panels.
- [Credoc](#) : le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie publie diverses études sur la consommation en France dont un rapport annuel sur la diffusion des TIC dans la société française.
- [DDM](#) : la Direction du Développement des Médias du Ministère de la Culture publie des rapports intéressants sur les médias en France, de la presse écrite aux chaînes de télévision.
- [ARCEP](#) : l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes diffuse trimestriellement des données sur les télécommunications en France, et notamment sur l'ADSL et les mobiles.
- [CSA](#) : le Conseil supérieur de l'audiovisuel diffuse notamment un observatoire de l'équipement des foyers en réception de la télévision numérique. Il suit aussi l'audiences chaînes de radio et de télévision en France.
- [CNC](#) : le Centre National du Cinéma publie des études intéressantes sur l'industrie audiovisuelle et la chaîne de production et de diffusion du cinéma.
- [SIPEC](#) : le syndicat des industries de l'image, de la photo et de la communication produit des statistiques intéressantes sur le marché de la photo numérique.
- [IDC](#) : propose des études de marché quantitatives et qualitatives dans le monde professionnel, et en particulier dans le secteur des logiciels, des ordinateurs (personnels et serveurs) et des services informatiques.
- [Gartner Group](#) : l'oracle des DSI est un grand producteur d'études qualitatives dans le monde de l'informatique d'entreprise. Il produit notamment les fameux « quadrants » positionnant les acteurs d'un secteur. Etre présent dans un quadrant est très recherché par les startups... et après, y être au bon endroit.
- [Jupiter Research](#) : études de marché quantitatives et qualitatives orientées sur les loisirs numériques tout comme dans le secteur des entreprises.
- [Flurry.com](#) : un site sur le marché du développement de logiciels pour mobiles.

## Publicité

- [IAB](#) : l'Interactive Advertising Bureau publie des statistiques sur le marché publicitaire en ligne à la fois en France et dans le monde.
- [UDA](#) : l'Union des annonceurs publie des indicateurs chiffrés du marché de la publicité en France.
- [IREP](#) : l'Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires publie un rapport annuel (payant) sur le marché publicitaire en France.
- [SNPTV](#) : le Syndicat National de la Publicité à la Télévision publie des tableaux de bord sur la consommation de la télévision en France.

### Informations sur le capital risque

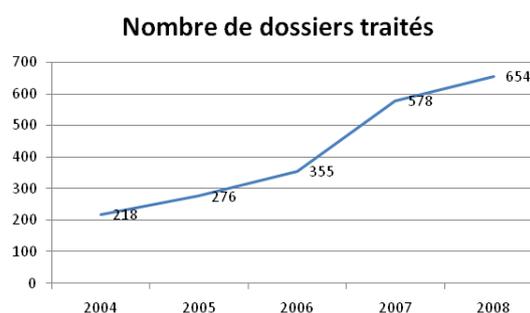
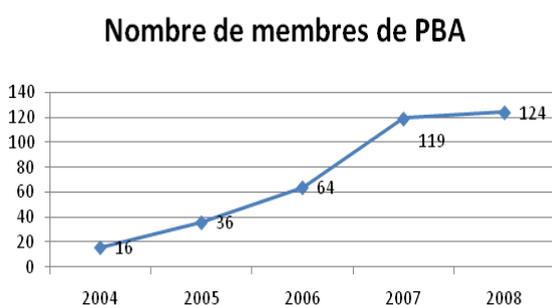
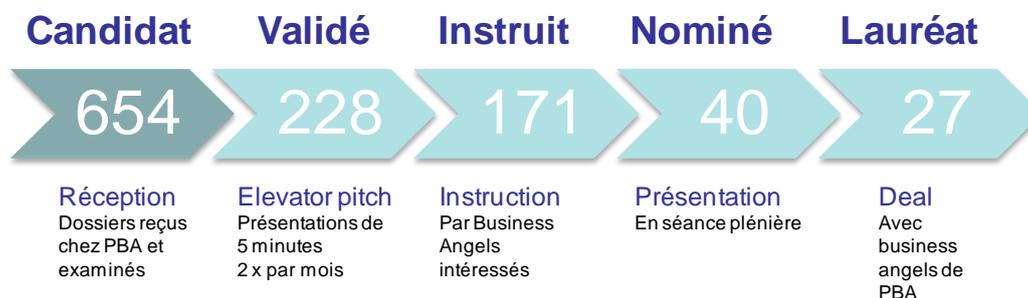
- [Baromètres européens du capital risque](#) édités tous les trimestres par Ernst & Young. Tout du moins jusqu'au premier trimestre 2008.
- [Indicateurs Chausson Finances](#), également trimestriels, qui fournissent des statistiques très utiles sur le financement par le capital risque en France.
- [NVCA](#) : le site de la National Venture Capital association, l'équivalent US de l'AFIC, qui fournit des données intéressantes sur le capital risque aux USA.

### Statistiques démographiques

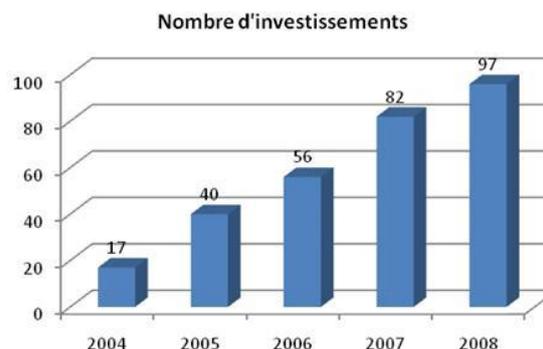
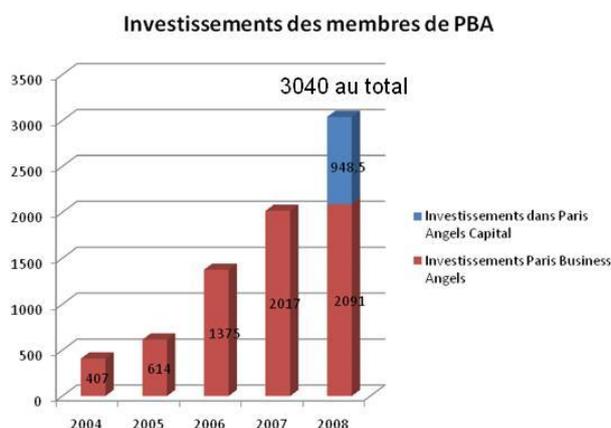
- [INSEE](#) : données démographiques sur la population et les entreprises en France.
- [Eurostat](#) : idem pour l'Europe.

## Tableau de bord de Paris Business Angels

Voici quelques extraits du son rapport d'activité 2008 de Paris Business Angels qui donne un bon aperçu des dossiers traités par le club.



En 2008, 4 entreprises ont levé plus de 200K€ et 4 plus de 100K€ au travers de Paris Business Angels. Le plus gros investissement a réuni 12 investisseurs pour un total de 276K€ et le nombre maximum de BA réunis autour d'un projet est de 14 pour un investissement de 220K€.



Sur les 124 membres actifs de PBA fin 2008, 57 ont investi dans au moins un des projets présentés par l'association. Ces 57 membres ont procédé à 97 Investissements pour une moyenne de 21,5K€ donc environ 2 investissements par membre ayant investi cette année :

47 des adhérents de PBA ont investi dans Paris Angels Capital, société d'investissement créée par des membres de Paris Business Angels en octobre 2008, pour un montant total en 2008 de 948,5K€ ce qui représente donc un total de 3,040 M€ investis par les membres de PBA. Parmi ces 47 adhérents, 19 ont uniquement investi dans la société Paris Angels Capital. Au total, 76 membres de Paris Business Angels ont investi en 2008.

## Synthèse des types d'aide

Voici une synthèse rapide des types d'aides disponibles pour l'accompagnement des startups.

| Organisme  | Business Model | Finance               | Réseau / lobbying        | R&D                          | Juridique et brevets | Vente / accès aux clients             | Marketing | Recrutements | Management |
|--|----------------|-----------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-----------|--------------|------------|
| Leveurs de fonds                                   | Aide           | Aide                  | Oui                      |                              |                      |                                       |           |              | Aide       |
| Business Angels                                    | Aide           | Aide                  | Oui                      |                              |                      | Aide                                  | Aide      |              | Aide       |
| Capital risque                                     | Aide           |                       | Oui                      |                              |                      |                                       |           | Aide         | Aide       |
| Incubateurs  | Aide           | Faible loyer          | Oui                      |                              | Aide                 | Aide                                  | Aide      |              |            |
| Pépinières   |                | Faible loyer          |                          |                              |                      |                                       |           |              |            |
| Europe FP6/7                                       |                |                       | Avec grandes entreprises | Subventions                  |                      |                                       |           |              |            |
| Oséo Innovation                                    |                | Garanties de prêts    |                          | Avances, aides et garanties  | Aide                 |                                       |           |              |            |
| Label Jeunes Entreprises Innovantes                |                | Exonérations fiscales |                          | Exonération charges sociales |                      |                                       |           |              |            |
| ANR  |                |                       |                          | Subventions                  |                      |                                       |           |              |            |
| Appels projets DGCIS                               |                |                       |                          | Subventions                  |                      |                                       |           |              |            |
| Crédit Impôt Recherche                             |                |                       |                          | Incitations fiscales         |                      | R&D en soustraction de grands groupes |           |              |            |
| Concours National Entreprise Technologie Innovante |                |                       |                          | Subventions                  |                      |                                       |           |              |            |
| Pôles de compétitivité                             |                |                       | Oui                      | Subventions                  |                      | Aide                                  |           |              |            |
| Contrat de Développement Innovation (PME>3ans)     |                |                       |                          |                              | Prêt                 | Prêt                                  | Prêt      | Prêt         |            |
| APCE   | Infos          |                       |                          |                              |                      |                                       |           |              |            |
| DRIRE  | Infos          |                       | Oui                      |                              |                      |                                       |           |              |            |
| CRITT  |                | Aides diverses        | Oui                      |                              |                      |                                       | Aides     | Aides        |            |
| 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 ! Ces propositions ont été rédigées en 2006 et restent valables trois ans plus tard !

| 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. Mais son plafonnement pourrait être relevé, tout en restant dans les clous de la réglementation européenne.  |
| 2) Aides publiques trop concentrées sur la <b>recherche</b>               | 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 de manière générique certains coûts de structure des entreprises (charges sociales, taxe professionnelle...). Cela pourrait consister à transformer le Crédit Impôt Recherche en Crédit Impôt Innovation couvrant l'intégralité des investissements de création de nouveaux produits, et focalisé uniquement sur les TPE et PME. Le Grand Emprunt apporte une autre solution : des prises de participation directes dans les startups. |
| 3) Projets de recherche publique déconnectés des <b>besoins du marché</b> | 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 <sup>119</sup> dont la capacité exportatrice est malmenée depuis quelques années (rapport Bef-fa).  | Organiser des salons de présentation des projets issus de la recherche publique.<br>Evaluation régulière des débouchés commerciaux potentiels des projets de recherche publique.<br>Favoriser la création de laboratoires de recherche appliquée et les partenariats publics/privés comme dans la loi LRU.   |

<sup>119</sup> 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 <b>grands industriels</b> et <b>trop dispersées</b> | 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 diffusés en grand volume.   | 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. Réévaluer l'intérêt de l'élargissement de l'assiette du Crédit Impôt Recherche.   |
| 5) <b>Enseignement supérieurs polarisé et fragmenté</b> : 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. L'opération en cours à Saclay/Orsay.<br><br>Créer des rapprochements entre grandes écoles d'ingénieur et grandes écoles de commerce. Y compris géographiques. A commencer par Saclay.  |
| 6) <b>Complexité de l'entrepreneuriat</b>   | 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.  | 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) <b>Marché intérieur</b> 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 et peut-être <b>aussi</b> les grandes entreprises privées à faire appel aux PME/PMI innovantes dans leurs achats (intégré partiellement à la Loi de Modernisation de l'Economie de l'été 2008).<br><br>Développer les aides à l'exportation. Revaloriser le rôle des missions économiques des ambassades de France (en cours depuis mi-2007) avec des objectifs de résultats concrets. |

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/>. Et également les propositions plus détaillées, réalisées pour les Assises du Numérique en juillet 2008 et publiées sur : <http://www.oezratty.net/wordpress/2008/soutien-des-29-propositions-pour-les-assise-du-numrique/>.

## **Personnes rencontrées**

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

### Business angels et autres investisseurs

- Alain Ries - qui collabore aussi avec IRIS Capital.
- Geoff Roach - Keiretsu Forum (vu en 2006).
- Bernard Vergnes – business angel, ex Chairman Microsoft EMEA.
- Claude Rameau – président de France Angels jusqu'en 2009
- Guy Gourevitch – président de Software Business Angels
- Philippe Gluntz – président de France Angels, depuis avril 2009
- Christophe Raynaud – qui gère le fond Isai depuis 2009.

### Capital risque

- Michel Dahan – Banexi Ventures
- Philippe Herbert – Banexi Ventures
- Anne-Valérie Bach – Banexi Ventures
- Frédéric Humbert – Innovacom
- Didier Moret – iSource
- Philippe Gire – Elaia Partners
- Jean-Stéphane Bonneton – IRIS Capital
- Marc Oiknine – Atlas Venture, puis 3i
- Pierre Boulic – Axa Private Equity
- Laurent Foata – Axa Private Equity
- Nicolas Rose – Xange
- Olivier Younès – Siparex
- Pierre Martini – 3i
- Nicolas Landrin – iSource
- Saïd Sebti – Ventech
- Jean-Louis Gassée – Allegis
- Eric Harlé – iSource Gestion

### Leveurs de fonds

- Pascal Mercier – Aélios Finance
- Thierry Montclin – Aélios Finance
- Christophe Chausson – Chausson Finance
- Marc Brandsma – Chausson Finance
- Bernard Ochs – Normart
- Bernard Degorre – Tykya
- Paul Bougnoux - Larguillière Finance
- Jean-Denis Cornillot – Acta Finance

### Entrepreneurs

- Rodrigo Sepúlveda – CEO Vpod.net
- Dimitri Dagot – entrepreneur, « Le ker », responsable option informatique Centrale Paris
- 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, puis de NetVibes
- 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 – CEO EtMaintenant et Business Message
- Alban Peltier – CEO Looneo
- Marc Laumet – DG d’Anuman
- Nicolas Verdier – CEO Paperblog
- Karl Chappé – CEO Busineo
- François Barraud – CEO Ubiplanet
- Wagdy Zahran – CEO Maidis
- Philippe Outrequin – CEO HelpTrade
- Jean-Eudes Queffelec – CEO, <http://www.creperie360.com>
- Jérémy Fain – CEO, Verteego
- Rudy Jonstomp – entrepreneur
- Nicolas Verdier – Paperblog
- Gilles Toulemonde – I-NOVA
- Emmanuel Gonon – Oslo Software
- Francis Cohen – IMINENT
- Hervé Kabla – Ekoz
- Yann de Launay – ConceptSL
- Frédéric Duvivier – ProBayes
- Jean Pénicaut – CEO, Lumière Technologies
- Denis Brulé – Kestandi / Flocoon
- Etienne Krieger – CEO, Navidis
- Jean-Marie Hulot – CEO, Fotonauts
- Jean-François Ruiz – CEO Ziki et PowerOn
- Ghislain Lamarque – Karafe.fr

## Prestataires de services et divers

- Laurent Kott – INRIA Transfert, Capintech
- Michel Safars – INRIA Transfert et CEO Keeboo
- Thomas Defaye – INRIA Transfert puis Microsoft France
- Philippe Lukacs – Catalyser
- Julien Codorniou – Microsoft France, ex Ernst & Young
- Lubomira Rochet – Microsoft France
- Jean-Louis Missika – Sociologue, Maire Adjoint de Paris en charge de l'innovation, de la recherche de l'enseignement supérieur depuis 2008
- 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
- Ninon Duval – Paris Mentor
- Laurent Katz – Investisseur, board member de LaCIE, Technostructures
- Pierre-Jean Charra – Président d'InterFrench
- Pierre Audibert et Cyrille Rolinde – Scientipôle Initiatives (jusqu'en 2007/2008)
- Bernard Degorre - Tykya
- Adrien Geille – Conseil en financements publics
- Frédéric Bau – organisateur des FundCamp / BarCamp
- Séverine Smadja – Cyberelles
- Laurent Scheinfeld – Subventium
- Steeve Augoula – Glaizer Group
- Christophe Pineau – BoostYourStartup
- Hubert Zimmerman – BoostYourStartup, ancien CEO de Chorus
- Grégoire Michel – Inficiences
- Guilhem Bertholet – Incubateur HEC
- Laure Reinhart – Directrice Générale Oséo Innovation
- Gilles Michel – Directeur Général du Fond Stratégique d'Investissement
- Fabrice Richard – Délégué National du Réseau Entreprendre
- François Drouin – Président d'Oséo
- Alain Baritault, pour le Founder Institute

## Glossaire

Voici quelques éléments de jargon de l'entrepreneuriat et du financement, notamment celui qui est à connotation anglo-saxonne.

**Advisory board** : groupe d'experts et de personnalités rassemblé par les fondateurs d'une startup pour se faire conseiller sur la stratégie et la conduite des affaires. Un advisory board n'a pas d'existence juridique particulière et est souvent géré de manière informelle.

**Advisory capital** : principe consistant à échanger les services de conseils externes contre une part dans le capital de la société, le plus souvent sous la forme de BSA. Il est pratiqué avec des consultants en innovation mais aussi avec des avocats d'affaire.

**Amorçage** : se dit du tour de financement de la startup juste après l'apport de fonds propres par les fondateurs et leur famille et amis. Est souvent réalisé avec des business angels et plus rarement avec des sociétés de capital risque.

**ARITT** : Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie), dont la variante « Transfert<sup>120</sup> » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70K€ pour les PME innovantes.

**ASSEDIC** : elles permettent souvent à des cadres issus d'entreprises d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise. Soit de manière classique, soit de manière prolongée et sous conditions particulières adaptées à la reprise ou à la création d'entreprise pour les chômeurs, après obtention de l'ACCRE (aide au chômeur créateur d'entreprise). En quelque sorte, les ASSEDIC sont le premier « business angel » de France.

**Avance remboursable** : se dit d'un des mécanismes d'aide d'Oséo consistant en un prêt qui est remboursable si l'entreprise devient bénéficiaire.

**Barrières à l'entrée** : ce sont les moyens de limiter l'entrée des concurrents sur son marché. Cela peut passer par le dépôt de brevets ou bien sur le secret industriel, par un fort investissement technologique inaccessible aux autres, et par la création d'un écosystème dense de produits et services complémentaires, d'une base clients, et plus généralement, par une exécution rapide de son plan.

**BCE** : Bons de Création d'Entreprise, ce sont les stock-options pour les fondateurs et salariés des PME innovantes. Leur fiscalité est avantageuse.

**BFR** : besoins de fond de roulement. C'est le besoin de fonds pour financer le fonctionnement de l'entreprise qui correspond au décalage entre facturation des clients et leur règlement (trop long en France), le coût du stock, le tout étant compensé par les délais de paiement fournisseurs. Le BFR permet de financer en gros le décalage qui existe entre les dépenses et les recettes. Dans certains business, le BFR est négatif quand les recettes arrivent avant les dépenses (on facture comptant avec une rotation de stock rapide – si l'on n'est pas dans l'immatériel - et on paye les fournisseurs à 2 ou 3 mois). C'est le modèle de la grande distribution ! Le modèle est inversé dans les services et le conseil car on est rarement payé en amont de sa délivrance !

**Board** : conseil d'administration de l'entreprise, dans le cas d'une SA. Il comprend généralement les fondateurs, les représentants des principaux investisseurs et au moins un administrateur indépendant qui n'est ni investisseur ni dans l'entreprise. C'est le conseil d'administration qui prend et valide les décisions structurelles de l'entreprise comme les changements de la structure du capital, de sa domiciliation ou la nomination des dirigeants. Mais c'est le dirigeant de l'entreprise qui en assure la gestion. Le board est surtout un organe de contrôle et de conseil stratégique. Il est recommandé qu'il ait un nombre impair de membres pour faciliter les votes, que le dirigeant n'y soit pas seul en tant qu'opérationnel de son entreprise et qu'il soit limité à sept personnes.

---

<sup>120</sup> Voir <http://www.critt-ccst.fr/pageLibre000100c9.html>.

**BSA** : Bons de Souscription d'Actions, ce sont des actions réservées dans le capital qui peuvent servir de stock-options pour des contributeurs externes à l'entreprise, ou pour faire entrer de nouveaux actionnaires – comme des business angels – dans le capital de l'entreprise sans en changer la structure de capital (nombre d'actions).

**Burn rate** : vitesse de consommation du cash de la startup – le plus souvent calculée par mois – et généralement lorsque la société ne génère pas encore de revenu.

**Business angel** : investisseur personne physique dans une entreprise. Il intervient en général dans les phases d'amorçage de l'entreprise. Il apporte aussi un peu plus que du financement : de la compétence et un réseau.

**Business model** : c'est la stratégie qui permet à l'entreprise de gagner de l'argent. Décrit essentiellement les sources de revenu de l'entreprise. Et aussi le moyen d'être profitable avec des revenus supérieurs aux coûts... Les business models dépendent beaucoup du secteur d'activité. Mais on peut innover y compris dans la construction d'un business model.

**Business plan** : document qui présente la stratégie d'une startup et sert de support pour présenter le plan aux investisseurs potentiels. C'est un texte d'une vingtaine de pages maximum qui décrit le métier, la solution, la valeur qu'elle crée pour les clients, le modèle économique, la concurrence, la stratégie vente et marketing, le compte d'exploitation prévisionnel et de trésorerie, la structure de financement et les financements recherchés.

**Buzz** : phénomène de génération de notoriété viral, alimenté par les médias et par l'Internet. Mécanisme économique pour faire son marketing, mais dont l'impact est trop souvent surévalué par les fondateurs d'une startup. Le buzz qui fonctionne est celui qui fonctionne dans la durée et est alimenté en permanence.

**Capital social** : c'est la part des fonds propres de l'entreprise qui correspond à la valeur nominale de ses actions. C'est le point de départ des fonds propres de l'entreprise. Lors d'une augmentation de capital, on ajoute des actions au capital social à la valeur nominale d'origine, et les fonds propres sont complétés de primes d'émission liées à l'augmentation de la valorisation de l'entreprise (chaque action est émise à un prix correspondant à la valeur nominale d'origine + une prime d'émission).

**Cash flow** : ce sont les flux de trésorerie de la société, avec les encaissements (revenus, financements externe) et les dépenses (charges, salaires, ...). Un compte de cash flow fait apparaître la manière dont les financements externes vont permettre d'être au dessus de la ligne de flottaison pendant les phases de démarrage de la société.

**CCI** : Chambres de Commerce, qui dans chaque région, vous proposent une aide locale pour vous aider à créer votre entreprise. Elles produisent notamment des guides de création des entreprises et des modèles de business plan.

**Centre Francilien de l'Innovation** : regroupement des CRITT de l'Ile de France.

**CIR** : Crédit Impôt Recherche, dispositif d'incitation fiscale à la recherche permettant de se faire rembourser par l'Etat une partie de ses dépenses de R&D. S'applique depuis 2008 aux entreprises de toute taille.

**Closing** : clôture des négociations dans une étape du financement de la startup, souvent avec des VCs.

**CFE** : Centres de Formalités des Entreprises, organismes rattachés aux (CCI pour ce qui est des startups hightech) qui servent de guichet unique pour la création 'administrative' d'une société.

**CRITT** : Centres Régionaux d'Innovations et de Transfert de Technologie, ce sont des associations loi 1901 au service des PME/PMI rattachées aux Régions et aux Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie. Ils consolident les aides des régions pour les PME innovantes et no-

tamment l'ARITT. En Ile de France, ils sont fédérés depuis fin 2008 dans le Centre Francilien de l'Innovation.

**Dilution** : phénomène de réduction des parts des fondateurs dans la société au fur et à mesure de l'entrée dans le capital d'investisseurs tiers comme des business angels et des sociétés de capital risque (VCs). On limite cette dilution en faisant évoluer progressivement la valorisation de la société entre chaque tour de financement. Et on fait en sorte de limiter cette dilution à moins de 30% à chaque tour de financement. Ainsi, au bout de trois tours de financement, les fondateurs disposent-ils encore d'au moins un tiers des parts dans leur société.

**Due diligence** : phase d'analyse détaillée de la startup dans laquelle un VC est intéressé à investir. Mais s'effectue aussi dans l'autre sens : il faut enquêter sur ses investisseurs !

**Ecosystème** : l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'une startup ou d'une entreprise et complètent son offre. Il y a l'écosystème amont qui sert à créer l'offre de la société (les sous-traitants) et l'écosystème aval qui sert à la compléter pour créer des solutions complètes pour les clients et/ou à la commercialiser à un maximum de clients.

**Entreprise Europe Network** : cette émanation de la Commission Européenne fédère 600 organisations européennes qui accompagnent les PME. Les membres du réseau en France sont essentiellement les Chambres de Commerce. Cf <http://www.entreprise-europe-network.ec.europa.eu>.

**EP** : Elevator Pitch, terme utilisé notamment chez les business angels pour décrire la session où les porteurs de projets présentent pour la première fois leur projet, en général en 5 à 10 minutes.

**Exit** : c'est la « sortie » des investisseurs de leur investissement dans la startup. Se matérialise par la capacité à transformer leur part dans la startup en cash. Soit par rachat de l'entreprise par une autre ou par un autre fond d'investissement, soit pas l'introduction en bourse.

**Family offices** : ce sont des sociétés qui gèrent les fortunes de grandes familles industrielles et sont amenées à faire des placements à risque dans des PME innovantes.

**FCPI** : Fonds Communs de Placement dans l'Innovation. Ce sont des fonds d'investissements gérés par des VCs ou des institutions financières dans lesquels des particuliers investissent pour financer des startups. 60% des fonds collectés doivent être placés dans des PME innovante ayant le label JEI décerné par Oséo. L'investissement dans ces fonds est intéressant fiscalement lorsqu'il est détenu plus de 5 ans. Depuis 2008 et la loi TEPA dite « paquet fiscal », 50% de la part de ces fonds qui est investie dans des startups labellisées FCPI par Oséo peut être déduite de l'imposition d'ISF. Les FCPI sont par ailleurs garantis à hauteur de 70% par Oséo ce qui limite à -30% les risques de pertes pour les investisseurs de ces fonds.

**FCPR** : Fonds Communs de Placement à Risque. Similaires aux FCPI. Au moins 50% des fonds doit être investi dans des sociétés non cotées.

**FEDER** : Fond Européen de Développement Régional, qui octroie des aides aux régions défavorisées. Il contribue notamment au financement de certains pôles de compétitivité.

**Fonds National de la Société Numérique** : fonds de gestion des appels à projets numériques issus du grand emprunt de 2010. Il sera sous l'égide de la CDC.

**Fond Stratégique d'Investissement**. Fond souverain français investissant dans des entreprises françaises pour permettre leur développement, notamment par croissance externe. Relève d'une approche essentiellement offensive pour créer de l'emploi et développer des secteurs prometteurs. N'a pas encore investi dans des entreprises sur secteur numérique (septembre 2009).

**Fonds propres** : ce sont les ressources dites stables de l'entreprise qui intègrent notamment son capital social, les subventions d'investissement, l'apport en investissement externe (avec prise de participation au capital), les bénéfices accumulés et les provisions. Un « investissement sur fonds propres » est un investissement d'une entreprise réalisé avec ses propres ressources et sans apport de fonds externes (investissement, augmentation de capital).

**France Investissement** est un "*dispositif public*" créé en 2006, piloté par CDC Entreprises et associant de grandes banques qui sert à renforcer les fonds propres des PME françaises innovantes et en particulier celles qui peuvent se développer à l'international. Ce dispositif finance environ le tiers du capital risque français par le biais d'investissements directs de CDC Entreprises ou de fonds de fonds co-investis par la CDC et de grandes banques.

**Fremium** : modèle économique de la diffusion de services web, de logiciels ou de contenus où le service en version de base est gratuit, et devient payant à partir d'un certain seuil. Le seuil peut être quantitatif (nombre d'images chargées ou capacité de stockage pour le partage de photos en ligne), lié à la durée d'usage (Shareware), lié aux fonctionnalités, voire aux segments utilisateurs (payant en entreprise, gratuit dans le grand public, comme pour certains antivirus). Ce qui importe est de maximiser le taux de transformation vers le modèle payant. Il se situe dans une fourchette large allant de 0,1% pour certains shareware à jusqu'à 25% pour certains jeux en ligne.

**Garanties** : notion de couverture de risque pour un investisseur. Une partie de son investissement est remboursée si l'entreprise disparaît. Un exemple clé : les investissements dans les startups par les FCPI sont garantis par Oséo à 70% lorsqu'elles sont labellisées FCPI.

**Gazelle** : se dit d'une PME qui a atteint une taille critique (> 50 employés) et est en forte croissance. L'Etat et les économistes s'en préoccupent car ce sont ces PME qui exportent le plus et créent le plus d'emploi. Nous avons en France un trou démographique d'entreprises intermédiaires ayant ces caractéristiques, notamment par rapport à l'Allemagne.

**Incubateur** : souvent associé à un laboratoire de recherche ou une grande école, c'est un lieu où sont hébergées les startups dans leur phase de conception. Là où l'idée prend forme, le plan est créé, les financements recherchés, et le produit initialisé. Les incubateurs sont à la fois des structures d'hébergement et d'accompagnement des startups.

**Innovation** : au sens puriste du terme, c'est un produit ou une invention qui a trouvé son marché ! Cela sous entend un marché de volume et une réussite économique. Au sens commun, une innovation est souvent assimilée à une nouveauté ou une invention faite produit.

**IPO** : Initial Public Offering, ou introduction en bourse. Permet à une société à la fois de lever des capitaux sur le marché financier pour continuer à faire croître l'entreprise, et de monétiser les actions de l'entreprise. L'IPO est une des stratégies de sortie des investisseurs dans une startup. Scénario de plus en plus rare dans la hightech surtout en temps de crise économique. Quelques sociétés seulement de la hightech sont introduites en bourse chaque année.

**JEI** : Jeune Entreprise Innovante, statut géré par le Ministère de la Recherche et délivré par l'administration fiscale des entreprises aux startups leur donnant droit à diverses exonérations fiscales et de charges sociales. Le label JEI permet de bénéficier automatiquement du Crédit Impôt Recherche. A ne pas confondre avec le label Entreprise Innovante FCPI d'Oséo qui permet d'intégrer la participation à son entreprise dans un FCPI.

**JEU** : Jeune Entreprise Universitaire, statut d'entreprise innovante issue ou associée à un laboratoire de recherche, apportant des bénéfices fiscaux et d'allègements de charges sociales diverses.

**Levée de fonds** : apport de financement à une startup, souvent associé à une augmentation du capital et une dilution dans le capital des parts des fondateurs. Il y a en général plusieurs levées de fonds dans la vie d'une startup : démarrage, amorçage et développement.

**Leveur de fonds** : société de service spécialisée qui accompagne une startup dans son processus de levée de fonds auprès d'investisseurs, en général des VCs.

**Love money** : source de financement initiale de la startup avec la famille et les amis.

**Minimis** : cf plafond des minimis.

**Modèle économique** : décrit l'articulation des sources de revenus et de coûts d'une société et leur rentabilité. Un bon modèle économique permet de générer du chiffre d'affaire rentable, le plus vite possible, qui soit durable et qui assure également des économies d'échelle.

**Pack d'investisseur** : le package d'informations structurées envoyé aux investisseurs potentiels de la startup (business angels, VCs). Il regroupe généralement une fiche de synthèse, un business plan et une présentation (slides).

**Pacte d'actionnaire** : c'est le document qui décrit précisément comment va évoluer la startup du point de vue de sa structure de capital. Il comprend beaucoup de détails qui décrivent notamment les mécanismes de dilution et de relution, le processus de sortie, et ce qui se passe quand tout va mal. Il doit prévoir notamment le départ éventuel de certains fondateurs, à la fois du capital, et de la structure de direction de l'entreprise (vu dans ses statuts).

**PCE** : Prêt de Création d'Entreprise, octroyé aux fondateurs d'une startup par une banque et garanti par Oséo et éventuellement complété par ce dernier à hauteur de 7K€, sans caution personnelle. Il intervient au moment du démarrage d'une entreprise et permet en général d'en financer les frais de création. Ne concerne pas spécifiquement les entreprises technologiques.

**Pépinière** : lieu d'hébergement des startups, souvent géré par des collectivités locales, permettant de mutualiser les ressources, d'obtenir un loyer modéré, et d'être situé au cœur d'un écosystème d'entreprises innovantes.

**Pitch** : présentation de la société, en général à des investisseurs potentiels mais aussi à des clients ou partenaires. Que ce soit en 1/1 dans une réunion, ou dans une conférence comme DEMO, TechCrunch, LeWeb ou CapitalWeek. Il faut savoir présenter sa société en 30 secondes (pour l'ascenseur...), en 5 à 10 minutes (pour ces conférences) et en 20 à 30 minutes (pour une réunion face à face). Il faut évidemment éviter de lire son discours. Et prévoir le pire : pas de slides (le projecteur ne fonctionne pas, ce qui est rare), pas de démonstration (il n'est pas rare que l'accès Internet pourtant prévu ne soit pas opérationnel), et moins de temps (on vous diminue par deux votre temps de parole pour des raisons indépendantes de votre volonté). Il faut savoir rapidement décrire : l'équipe, l'offre (ce que vous proposez), votre métier (préciser la nature de votre activité : service, logiciel, site web, etc), le marché et la concurrence, vos clients, vos ambitions (prévisions de CA, de marge et de création d'emplois) et ce que vous recherchez. Au total, cela peut tenir en sept transparents !

**Plafond des minimis** : règle européenne qui définit le plafond des aides que le secteur public d'un pays peut accorder à une entreprise sans avoir à se justifier devant la Direction de la Concurrence de la Commission Européenne. Le plafond est de 200K€ sur trois ans sur une entreprise donnée sur 2006-2008 et de 500K€ sur la période 2008-2010 (cf explication [ici](#)) pour les aides fiscales dont le CIR. Et de 2,5m€ pour les investissements dans les PME donnant droit à une exonération d'ISF (FCPI, Fonds ISF et investissements directs de business angels).

**Post-money** : se dit de la valorisation d'une startup après un tour de financement.

**PPA** : Prêt Participatif d'Amorçage, octroyé par Oséo. C'est un prêt d'Oséo qui peut faire suite soit à une aide à l'innovation Oséo soit à tout autre type d'aide à l'innovation par exemple régionale. Il concerne les entreprises ayant moins de cinq années d'existence. Il sert à faire le pont avec le tour de financement suivant.

**Premier tour** : premier tour de financement d'une startup. Se dit de la première augmentation de capital avec des investisseurs autres que les fondateurs et leur famille et leurs amis.

**Pre-money** : se dit de la valorisation d'une startup avant un tour de financement.

**Prêt d'honneur** : prêt octroyé le plus souvent par des membres des Réseaux Entreprendre ou de France Initiative. De quelques dizaines de milliers d'Euros, ils permettent de démarrer la société. Ce sont des prêts personnels pour les fondateurs qui doivent alimenter les fonds propres de leur société (et pas des comptes courants).

**Private Equity** : c'est le métier d'investissement en capital risque. Décrit la gestion de fonds de sociétés qui sont « privées » au sens, pas introduites en bourses (« public companies » en américain).

**Relution** : l'inverse d'une dilution. Se dit notamment d'une opération sur la structure de capital de la société qui réduit le nombre d'actions et augmente leur valeur unitaire. Cela peut se produire notamment lorsqu'une entreprise rachète ses propres actions en bourse pour en augmenter le cours. Les clauses de relution dans les pactes d'actionnaire permettent aux investisseurs de récupérer des actions à un montant symbolique au cas où la valorisation de la société baisserait lors d'une nouvelle opération de financement.

**Rentabilité** : concept souvent oublié dans les business plans...

**Rescrit fiscal** : demande d'avis préalable de l'administration fiscale pour bénéficier du Crédit Impôt Recherche. Il permet de déclencher un remboursement anticipé du CIR qui a l'air très rapide (environ un mois).

**SCR** : Société de Capital Risque. C'est un type de société par action, comme une SA, dont l'objet est d'investir sous forme de prise de participation dans des sociétés non cotées. Elles bénéficient d'une fiscalité favorable.

**SEO** : Search Engine Optimization, recouvre les différentes techniques d'optimisation du référencement de son site web dans les moteurs de recherche, Google Search en premier. Par exemple : tagging des pages du site, backlinking sur le site (liens qui vont vers le site), contenu textuel du site, navigation interne, éviter d'utiliser Flash pour les contenus à indexer, etc. Il existe des agences de communication spécialisées dans le SEO.

**SEM** : Search Engine Marketing. C'est la partie payante du SEO. Chez Google, elle consiste à acheter des mots clés (AdWords) pour faire apparaître les publicités en regard des recherches associées des Internautes (en haut de la page ou dans la colonne à droite des résultats de recherche). Le SEM couvre les techniques de mise en œuvre de ces liens sponsorisés.

**Serial entrepreneur** : se dit de l'entrepreneur qui a monté plusieurs entreprises, une expérience assez prisée des investisseurs, surtout lorsque les entreprises montées ont été des succès (notamment après des 'exit').

**SIBA** : Société d'investissement de « Business Angels ». Ce sont des fonds d'investissement créés par des business angels qui mutualisent leurs investissements dans un fond tout en jouant collectivement un rôle de décision dans les projets financés.

**Sofaris** : organisation intégrée à Oséo depuis 2006 depuis la fusion de la BDPME avec l'ANVAR sous l'appellation « Oséo Garantie » qui gère la garantie des prêts consentis par les banques et autres organismes de prêts. Un prêt était dit Sofarisable lorsqu'il pouvait être ainsi garanti et l'expression est restée malgré la disparition de la Sofaris. A noter que c'est le prêteur qui est garanti contre l'impossibilité de recouvrer ses créances, et pas l'emprunteur. En cas de défaillance de remboursement du prêt ou des intérêts, la banque se retourne d'abord vers l'emprunteur et notamment ses biens propres s'ils ont servi de garantie, avant de faire jouer la garantie Oséo.

**Sortie** : voir « exit ».

**Term sheet** : lettre d'intention, intégrant la proposition de conditions d'entrée d'un investisseur (VC) dans un tour de financement de startup. Définit au minimum la valorisation de la société pre-money, l'investissement consacré et le pourcentage que cela représentera dans le capital de la société. C'est une sorte de lettre d'intention d'investissement, base de départ de la négociation.

**Tour de table** : décrit la négociation croisée avec plusieurs investisseurs dans le cadre d'une levée de fond.

**TRI** : Taux de Rentabilité Interne, donne une indication du rendement du/des fonds créés par une société de capital risque.

**UNICER** : Union Nationale des Investisseurs en Capital pour les Entreprises Régionales. Il s'agit d'une association qui fédère les fonds d'investissement d'amorçage régionaux.

**Valorisation** : la valeur qui est donnée à une entreprise par ses investisseurs et les fondateurs au moment d'un tour de financement. Il y a la valorisation pre-money avant le financement, et post-money, en y ajoutant les nouveaux financements. Le calcul de la valorisation fait l'objet de négociations entre l'entreprise et les investisseurs potentiels. Il n'est pas déterminé de manière purement rationnelle ou réglementaire. Il est préférable de ne pas laisser s'éterniser ce genre de négociation et d'être raisonnable. A la fois pour ne pas trop diluer son capital et aussi pour ne pas rendre amers les investisseurs après la prise de participation.

**VC** : venture capital(ists), malheureusement traduit en « capital risque » ou « capitaux risqueurs » dans la langue de Molière.

## Historique des versions

Initialisée fin 2005, la première version de ce document a été publiée en mai 2006. Elle a été depuis régulièrement mise à jour. Voici donc un historique (partiel au début) des modifications de ce document enrichi notamment grâce aux commentaires et suggestions de ses lecteurs.

| Date                               | Modifications   |
|------------------------------------|---|
| <b>Mai 2006</b>                    | Première version, orientée vers l'aide aux jeunes entrepreneurs et publiée sur le blog « Opinions Libres » peu après sa création.   |
| <b>Novembre 2006</b><br>43 pages   | Nombreux compléments notamment sur le fonctionnement des VCs.   |
| <b>Août 2007</b><br>47 pages       | <a href="#">Aspects RH</a> dans les questions à se poser.<br><a href="#">Segmentation</a> marché<br><a href="#">Proposition de valeur</a><br>Check-up <a href="#">organisation technique</a><br>Informations sur la <a href="#">loi TEPA et l'exonération d'ISF</a> pour les investissements dans les PME innovantes<br><a href="#">Ecosystèmes de partenaires</a><br>Informations sur <a href="#">Scientipôle Initiative</a>   |
| <b>Décembre 2007</b><br>57 pages   | Nouvelle couverture<br>Présenter ses perspectives financières<br><a href="#">Structure du capital</a> , parts des associés<br>Le <a href="#">avant et le après</a> dans le discours marketing et commercial.<br>Le point sur le marketing viral<br><a href="#">Thermomètre de l'ARPU</a> : le revenu par utilisateur<br>Le point sur les <a href="#">business angels</a><br>Comment <a href="#">S'établir aux USA</a><br>Rôle des <a href="#">ASSEDIC</a> dans le financement des startups  |
| <b>Mars/Avril 2008</b><br>60 pages | Les incubateurs, exemple de <a href="#">l'Ecole Centrale Paris</a><br>Ajout de l'initiative de <a href="#">Sun Microsystems</a> destinée aux startups<br>Compléments sur la notion de <a href="#">barrière à l'entrée</a><br>Ajout d'une rubrique sur les <a href="#">médias</a> relayant les informations sur l'entrepreneuriat  |
| <b>Mai 2008</b><br>72 pages        | Tableau positionnant <a href="#">incubateurs et pépinières</a><br>Tableau des <a href="#">signes positifs et négatifs</a> envoyés aux investisseurs potentiels<br>Segmentation des VCs et nombreux compléments à leur sujet<br>Statistiques sur le <a href="#">nombre de startups financées</a> en France<br>Choisir un <a href="#">avocat d'affaire</a><br>Compléments sur <a href="#">INRIA Transfert</a><br>Mise à jour sur le financement Oséo et le rôle d'Ubifrance<br>Ajout de l'historique du document<br>Ajout d'un <a href="#">glossaire</a><br>Compléments sur la création de valeur, sur la création d'audience dans le web avant de générer des revenus. |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Septembre 2008</b><br/>95 pages</p> | <p>Compléments dans la veille et la <a href="#">prospective</a>. Encadré sur « <a href="#">faut-il avoir peur des grands acteurs ?</a> ». Organisation : <a href="#">produits vs services, ventes vs marketing</a>. Plus de détails sur les <a href="#">stratégies de sortie</a>, sur la <a href="#">propriété intellectuelle</a>. Compléments sur <a href="#">ventes via SSII</a>. Marketing, sur les <a href="#">blogs d'entrepreneurs</a>, sur le <a href="#">pricing</a>, les <a href="#">partenariats avec les grands groupes</a>, sur le <a href="#">support technique</a>.</p> <p>Le point sur les ASSEDIC, ACCRE et EDEN, CRITT et ARITT, stagiaires et VIE.</p> <p>Créer son entreprise <a href="#">en sortant de l'enseignement supérieur</a>. Jeune Entreprise Universitaire.</p> <p>Notion de <a href="#">pack investisseur</a>. Clarification du risque personnel pour les prêts d'honneur. Les family offices. Compléments sur les Réseaux Entreprendre et France Initiative. Institut du Mentorat Entrepreneurial lancé par la CCIP.</p> <p>Distinction claire <a href="#">entre label Jeune Entreprise Innovante et Entreprise Innovante</a> au titre des FCPI.</p> <p><a href="#">Cap Export</a> et les aides à l'export.</p> <p><a href="#">Centre de Formalité des Entreprises</a>.</p> <p><a href="#">Cycle du financement des startups</a> et qui peut aider dans le cycle du financement (grands schémas). Plan d'investissement fictif d'une startup (tableau Excel). Tableau de comparaison entre business angels et capitaux risqués.</p> <p>Ajout d'information sur des <a href="#">sociétés de conseil</a> : Subventium, Lowendal Masai, Glaizer Group, Market Solutions Consulting, Redeje, Actemis. Ajout de l'EBG, ACSEL, FEVAD, Cyberelles et CJD dans la liste des associations à la fin du document.</p> <p>Création d'une <a href="#">bibliographie</a>.</p> <p>Regroupement des sources d'information dans les annexes.</p>  |
| <p><b>Décembre 2008</b><br/>109 pages</p> | <p>Mise à jour au sujet du <a href="#">programme Startups</a> de Sun et de la Startup Academy. Description du programme Microsoft Bizsparks, reprise à partir d'un article de l'auteur sur son blog. Ajout du programme <a href="#">Bouygues Telecom Initiatives</a> et <a href="#">SFR Développement</a>.</p> <p>Les basiques du site web d'une startup.</p> <p>Chapitre sur « <a href="#">comment approcher les bloggeurs</a> ».</p> <p>Cadre sur « <a href="#">Les concours de startups</a> » (LeWeb, Capital IT, etc).</p> <p>Ajout de <a href="#">Proxicap</a> dans les conseils indépendants.</p> <p>Cadre sur « <a href="#">Les plateformes Internet de mise en relation entre investisseurs et entrepreneurs</a> ».</p> <p>Relations entre <a href="#">entrepreneurs et laboratoires de recherche</a>.</p> <p>Cadre sur le <a href="#">niveau de différenciation</a> à établir par rapport à la concurrence.</p> <p>Réintégration et mise à jour du <a href="#">tableau sur l'ARPU</a> (average revenue per user) d'une société dans l'immatériel, mis à jour en décembre 2008.</p> <p>Mise à jour <a href="#">du schéma sur le cycle de financement</a> d'une startup pour intégrer le rôle des fonds d'amorçage régionaux type Cap Décisif dans le tour de financement parallèlement aux business angels.</p> <p>Ajout de la définition de « <a href="#">Modèle économique</a> », de « <a href="#">Fremium</a> », de « <a href="#">SEO</a> » dans le glossaire. Comment réussir son <a href="#">pitch</a> (dans le glossaire).</p> <p>Chapitre sur les modèles économiques, <a href="#">tableau décrivant les variétés de modèles économiques dans le web</a>.</p> <p>Schéma sur les <a href="#">oublis dans le compte d'exploitation</a> des startups (dans l'expression des besoins sur le financement).</p> <p>Encart de deux pages sur « <a href="#">Les conséquences de la récession sur les startups</a> » reprenant un article publié dans mon blog (<a href="http://www.oezratty.net/wordpress/2008/la-crise-financiere-et-les-startups/">http://www.oezratty.net/wordpress/2008/la-crise-financiere-et-les-startups/</a>).</p> <p>Chapitre sur l'évolution de <a href="#">l'équipe dirigeante</a>, et sur la <a href="#">communication interne</a>.</p> <p>Ajout d'une rubrique sur les <a href="#">données de marché et d'audience</a> dans les annexes.</p> <p>Compléments sur les <a href="#">statuts de sociétés</a> (SA, SAS, SARL).</p> <p>Paramètres du <a href="#">choix d'une plateforme technologique</a>.</p> <p>Ajout de liens au sein du document dans l'historique des mises à jour, ici même.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Avril 2009</b><br/>132 pages</p>     | <p>Ajout d'un encart sur les <a href="#">salaires des dirigeants</a> de startups et compléments sur les processus de recrutement dans les startups.</p> <p>Petit point sur les <a href="#">business models du matériel</a>.</p> <p>Ajout d'un encadré concernant la <a href="#">brochure CapInTech</a> sur la propriété intellectuelle.</p> <p>Encadré de deux pages sur le « <a href="#">subsidiary as a service</a> », un modèle de création de filiale aux USA par le biais d'une société de service spécialisée.</p> <p>Petit paragraphe sur le <a href="#">prototypage des logiciels</a>.</p> <p>Mises à jour sur les <a href="#">programmes d'aide aux startups</a> des industriels du secteur avec <a href="#">Bouygues Télécom Initiatives</a>, <a href="#">Orange Partner</a>, <a href="#">SFR</a>, <a href="#">Nokia</a>, <a href="#">nVidia</a>, <a href="#">Google</a>, <a href="#">Ernst &amp; Young</a> et <a href="#">Deloitte &amp; Touche</a>. Le tout complété par un <a href="#">tableau de synthèse</a> de ces programmes.</p> <p>Création d'un chapitre à part sur les <a href="#">prêts d'honneur</a>, ainsi que sur <a href="#">Oséo</a>.</p> <p>Refonte du chapitre sur les <a href="#">business angels</a> pour y intégrer notamment plus d'informations sur les <a href="#">fonds et holding ISF</a> ainsi que sur les SIBA (Sociétés d'Investissements de Business Angels).</p> <p>Refonte légère du <a href="#">chapitre sur les VCs</a> et sur les <a href="#">leveurs de fonds</a>.</p> <p>Ajout d'un encadré « Faut-il se méfier des FCPI » inspiré d'un article sur le même sujet publié sur le blog de l'auteur en mars 2009 et qui se focalise sur les précautions à prendre.</p> <p>Tableau sur les <a href="#">pôles de compétitivité du numérique</a>.</p> <p>Compléments au chapitre sur le <a href="#">Crédit Impôt Recherche</a>.</p> <p>Mise à jour <a href="#">du schéma sur le cycle de financement</a> pour y ajouter notamment le prêt anté-création d'Oséo.</p> <p>Nouveau chapitre sur la Caisse des Dépôts, <a href="#">France Investissement</a> et le Fond Stratégique d'Investissement. Complété d'un <a href="#">schéma</a> sur l'ensemble du financement de l'innovation en France.</p> <p>Ajout d'organisations : <a href="#">Centre Francilien de l'Innovation</a>, et la création de <a href="#">IT-Translation</a> qui complète INRIA Transfert.</p> <p>Un <a href="#">gros encadré</a> sur de bonnes pratiques de leadership et de management.</p> <p>Réorganisation du <a href="#">tableau de prestataires de services</a> autour des startups, triés par catégorie d'activité et mis à jour avec notamment les ajouts de Lincoln Associés, BoostYourStartup, Attineo, Merioneo et Vianoveo.</p> <p>Ajout du <a href="#">tableau de bord</a> de Paris Business Angels dans les annexes.</p> <p>Mises à jour de la <a href="#">bibliographie</a>, des <a href="#">sources de données de marché</a> ainsi que du <a href="#">glossaire</a>.</p> <p>Silent release : corrections sur le financement des pôles de compétitivité et de feu l'agence de l'innovation industrielle suite à une remarque d'un lecteur (Guil).</p> |
| <p><b>Septembre 2009</b><br/>144 pages</p> | <p>Chapitre sur la <a href="#">fermeture</a> d'une startup avec un schéma associé, et sur la protection chômage des salariés et dirigeants et quelques ajouts sur le processus de <a href="#">sortie industrielle</a>.</p> <p>Un tableau de comparaison des principales formes juridiques de la startup.</p> <p>Encadré sur « <a href="#">Les outils de gestion de la startup</a> » par Grégoire Michel, fondateur de <a href="#">Inficiences</a></p> <p>Quelques lignes sur le <a href="#">contrôle fiscal</a> d'une startup.</p> <p>Mention des <a href="#">appels à projets</a> de la DGCIS.</p> <p>Quelques précisions au sujet du <a href="#">Crédit Impôt Recherche</a>.</p> <p>Encadré sur l'<a href="#">usage de Twitter</a> dans son marketing.</p> <p>Ajout d'<a href="#">Auvalie</a>, Neva-Net, Atlantic Management, Inficiences et Venturlinks dans la liste des prestataires de services pour les startups.</p> <p>Quelques ajouts au sujet de l'équilibre entre <a href="#">vente de produits et de services</a>.</p> <p>Mises à jour des <a href="#">sources de données de marché</a> (CSA, CNC).</p> <p>Complément sur les programmes partenaires de <a href="#">Nokia</a>.</p> <p>Encadré sur <a href="#">comment la Ville de Paris aide les startups</a>.</p> <p>Compléments d'information sur le <a href="#">Réseau Entreprendre</a>, sur le <a href="#">FSI</a> et sur <a href="#">Oséo</a>.</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Février 2010</b><br/>157 pages</p> | <p>Informations sur l'<a href="#">ISI</a> (programmes d'Innovation Stratégique Industrielle), le dispositif d'aide aux projets industriels collaboratifs d'Oséo qui a remplacé ceux de l'Agence d'Innovation Industrielle, intégrée début 2008 chez Oséo.</p> <p>Petit point sur la <a href="#">garantie personnelle</a> de l'emprunteur en cas de défaillance de la startup et le rôle d'Oséo Garantie.</p> <p>Petit encadré sur le besoin de procéder à une <a href="#">due diligence de ses VCs</a>.</p> <p>Intégration du contenu d'un article de mon blog sur le cas (à éviter) de <a href="#">l'entrepreneur isolé</a>. Ainsi que des <a href="#">Family Business</a>.</p> <p>Encadré sur la <a href="#">confidentialité</a> de l'idée d'un projet de création de startup.</p> <p>Description de la formation proposée par le <a href="#">Founder Institute</a>.</p> <p>Reprise d'un article sur <a href="#">l'ADN de l'innovateur</a>.</p> <p>Ajout de Finovatis, Keros Financial Services, Ad Consultem, MGT, Pierre Morsa et Yrytys dans les <a href="#">prestataires de services</a> pour les startups.</p> <p>Complément sur les exonérations de <a href="#">charges sociales</a>.</p> <p>Compléments sur le <a href="#">Crédit Impôt Recherche</a>.</p> <p>Eviter la fermeture de la startup en se <a href="#">réorientant vers les services</a>.</p> <p>Petit encadré sur les <a href="#">différentes formes de concurrence</a>.</p> <p>Ajout d'<a href="#">Avenir Entreprises</a>, une filiale commune avec CDC d'investissement en fonds propres dans les PME de croissance.</p> <p>Quelques compléments sur le <a href="#">marché américain</a>.</p> <p>Petit topo sur la gestion d'une <a href="#">roadmap produit</a>.</p> <p>Topo sur l'impact du <a href="#">grand emprunt</a> sur le financement des startups du numérique.</p> <p>Cadre avec le <a href="#">G-score</a> qui sert à évaluer la viabilité d'une startup.</p> <p>Actualisation de l'encadré <a href="#">sur l'impact de la récession</a> sur les startups.</p> |
|--|---|