L'accompagnement des startups high-tech en France

Septembre 2010 – Treizième édition

Olivier Ezratty

A propos de l'auteur

Olivier Ezratty

Conseil en Stratégies de l'Innovation

olivier@oezratty.net

http://www.oezratty.net

06 67 37 92 41

Olivier Ezratty conseille les entreprises des secteurs high-tech et des médias 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 expert, membre et président du comité de sélection 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.

L'auteur a réalisé depuis 2005 des missions diverses et notamment pour LG Electronics, le groupe Pages Jaunes, Netgem, Bouygues Télécom, SES Astra, Skyrock, L'Oréal, le Crédit Agricole, Groupama 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, 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.

Issu de l'Ecole Centrale Paris, promotion 1985, Option Informatique Générale, 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.

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

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

Table des matières

Introduction **4**

Lancer et gérer sa startup **6**
- Composante humaine 7
- Stratégie et modèle économique 19
- Juridique 37
- Finances 42
- Modèle de prix 48
- Stratégie vente, marketing et communication 49
- Développement international 57
- Technologie 66

L'écosystème français des startups hightech **72**
- Incubateurs 74
- Pépinières 76
- Financements privés 77
- Business Angels 79
- Venture Capital / Capital Risque 88
- Financements et aides publiques 104
- Grands groupes industriels 126
- Associations 133
- Evénements 135
- Formations 137

Le conseil d'accompagnement de startups **140**
- Segmentation des conseils 140
- Inventaire incomplet de sociétés de conseil 141
- Business model de l'accompagnement 147
- Quelles startups et quand? 148
- Facteurs clés de succès 148

Conclusion **150**

Annexes **151**
- Sources d'informations 151
- Données de marché et d'audience 157
- Tableau de bord de Paris Business Angels 161
- Synthèse des types d'aide 162
- Propositions pour dynamiser l'innovation en France 163
- Personnes rencontrées 165
- Glossaire 168
- Historique des versions 175

Introduction

La création de ce guide a été motivée par le démarrage en 2005 de mon activité de conseil stratégique en innovation, exercée auprès de startups, d'investisseurs comme de grands groupes dans le secteur des médias numériques. C'est un domaine assez peu structuré en France lorsqu'il s'agit d'accompagner les startups. Ce guide 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 ».

Observant ce qui se passe dans l'enseignement supérieur, je constate une augmentation régulière de la volonté d'entreprendre chez les jeunes étudiants ! Elle est autant liée à l'appel du large et à la volonté d'accomplissement personnel qu'à la dévalorisation de l'image des grandes entreprises. 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.

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

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

Y sont couvertes les questions suivantes :

- Quelles sont les **grandes thèmes** à couvrir lors de la création et la croissance d'une startup dans le numérique ? Dans toutes les dimensions : humaines, organisationnelles, financières, juridiques, technologiques, et surtout business. Avec quelques réponses clés.
- Comment **se faire aider** pour créer sa startup en France ? Quelles sont les structures privées et publiques auxquelles ont peu faire appel ? Sur les aspects financiers comme dans les autres domaines. Quel sont le rôle, l'impact et quelles sont les limites des diverses aides publiques et comment en tirer le meilleur parti?
- Quelle est la place pour un **accompagnement stratégique** plus structuré des startups et quel peut-être son business model ? Qui sont les principaux acteurs de ce marché ?
- Comment s'y retrouver dans le **jargon** du financement des startups : levées, term sheets, valorisation, TRI, exit strategy, et tout le toutim ?

Le guide peut se lire de manière séquentielle ou non, en allant directement au thème qui vous intéresse (marketing, financement, aides, etc).

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.

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

- Les **aides publiques** à l'entrepreneuriat se sont multipliées, à l'échelle nationale comme régionale. Le Grand Emprunt lancé en 2010 complète le dispositif avec des moyens conséquents, pas encore entièrement documentés au moment de la finalisation de cette édition.
- La **fiscalité a encouragé les investissements** dans les PME innovantes, notamment via la fameuse loi TEPA de 2007 qui a eu un impact très positif sur le financement de l'amorçage des startups.
- La **récession** démarrée en 2008 tout comme de nombreuses **évolutions réglementaires** ont eu au contraire un impact négatif sur le capital risque, voire sur l'activité commerciale de certaines startups.
- Le secteur du numérique a connu diverses **vagues technologiques**, certaines déjà passées de mode : les réseaux sociaux généralistes ou segmentés, la vidéo en ligne, les mondes virtuels, les applications mobiles, le « software as a service » et le « cloud computing », l'arrivée de l'iPhone, de l'iPad, d'Android, etc. Les entrepreneurs doivent s'y adapter. Ce qui était « tendance » en 2006 ou 2007 ne l'est plus forcément en 2010 !
- Les **modèles économiques** ont sensiblement évolué : le gratuit a laissé la place au Fremium voire au payant tout court, les modèles 100% publicitaires sont plus rares car très difficiles à rentabiliser, le commerce électronique se porte bien dans toutes les niches imaginables, de nombreux services sont proposés en marque blanche, le logiciel se combine au matériel, les applications mobiles se vendent dans les Application Stores, le logiciel devient du service avec le SaaS et le cloud computing, etc.
- De **nombreux industriels** ont lancé « leur » programme d'accompagnement de startups. La vague a démarré en 2005 avec Microsoft, suivi des opérateurs télécoms (Orange, SFR, Bouygues Télécom), puis de Sun Microsystems, de constructeurs de mobiles comme Nokia, d'Intel, d'IBM, et la liste ne fait que s'allonger.
- L'**écosystème de l'innovation gagne en maturation**, les compétences et expériences continuant de s'accumuler tant chez les entrepreneurs que dans les structures d'accompagnement.

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

Je remercie au passage ceux qui ont déjà contribué indirectement à enrichir ce document, leur liste figurant à la fin du guide, ainsi que les contributeurs directs suivants, qui y font certes la promotion de leur activité de service, mais apportent tout de même quelques éléments d'information utiles pour les lecteurs :

- Pierre Morsa sur comment faire un pitch.
- Christian Pineau sur le modèle de subsidiary as a service.
- Yann Le Beux, au sujet de l'ADN de l'innovateur.
- Grégoire Michel au sujet des outils de gestion de la startup.
- Dan Aldulescu sur le marketing en ligne et l'internationalisation.

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

Olivier Ezratty

olivier@oezratty.net

Lancer et gérer sa startup

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

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

La première partie de ce document est donc un inventaire « à la Prévert » des disciplines, sujets et questions que l'entrepreneur doit se poser lorsqu'il se lance et qui 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 créée pas en un jour. Il faut d'abord énoncer les basiques de l'entreprise dans un business plan bien structuré (mais souple…) puis se lancer dans les aspects opérationnels. L'ordre des opérations est souvent documenté dans les divers sites d'information destinés aux entrepreneurs, certains étant évoqués plus loin dans ce document, notamment dans l'échelonnement du financement.

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 **aspects 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 trouver des débutants. A tous points de vue, le développement de la startup est 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'œuf et de poule suivant : pour attirer un calibre, comme dans la vente et le marketing, il faut pouvoir le payer, mais pour le payer il faut avoir du financement. Et pour avoir du financement, il vaut mieux avoir une équipe en place. Même si certains investisseurs se font fort de vous proposer un dirigeant "business" s'ils trouvent le projet très intéressant.
- La pratique : pour créer une entreprise, il faut mener un nombre incalculable de tâches : techniques, marketing, 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 un ou des compagnons de route. En fait, il faut trouver des personnes à même de s'engager dans une création de startup. Cela suppose de ne pas être payé ou d'être très peu rémunéré pendant au moins une année.

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

- L'entrepreneur est jeune, fraichement ou récemment issu de l'enseignement supérieur (ou pas…). Il peut prendre des risques car il n'a pas ou peu d'obligations familiales (pas d'enfants, etc). 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.

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.

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

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 dirigeant à valider l'approche technique ou scientifique de l'entreprise. Dans les deux cas, ces groupes qui se réunissent lorsque nécessaire n'ont pas les responsabilités juridiques particulières que l'on confère à un Conseil d'Administration.

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

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

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

Cela dépendra bien entendu de leur composition.

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.

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

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

Recrutements

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 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 !

Quel salaire pour les dirigeants-fondateurs ?

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

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

Des salaires courants au démarrage de la startup sont compris entre un et deux SMIC. C'est lorsque l'entreprise commence à faire du chiffre d'affaire et à être équilibrée que les dirigeants peuvent envisager de s'augmenter au delà. L'arrivée d'investissements en capital risque permet de s'augmenter un peu avant cette étape, car la société dispose de plus de moyens et c'est en phase avec le recrutement de collaborateurs qui devront être payés à un prix de marché. Après une levée de 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. Longtemps considérée comme du génie pur et inné, cette aptitude à l'innovation résulterait en fait d'une série de cinq facteurs comportementaux. La bonne nouvelle, c'est que chacun d'entre nous est en mesure d'améliorer ces cinq compétences.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Une autre forme de recrutement à envisager : les VIE (Volontaires Internationaux en Entreprises[1]). 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

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

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 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.

Sous-traitance

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

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

- Les **fonctions juridiques** : avocats d'affaire (pour la création des statuts de l'entreprise, du pacte d'actionnaire, la gestion des assemblées générales) et un spécialiste en propriété intellectuelle.
- Les **fonctions comptables** avec un expert comptable, en plus d'un commissaire aux comptes, toujours externe à l'entreprise (au cas où la forme juridique de la startup en exige un).
- Le **recrutement**, comme nous l'avons déjà vu, pour des chasses de têtes.
- Certaines spécialités métiers qu'une petite entreprise ne peut pas forcément avoir en interne : dans le **design** (notamment pour créer le logo et la charte de communication de l'entreprise), dans le **référencement** dans les moteurs de recherche (agence de SEO) ou la gestion des **relations publiques**.
- La **production physique**, lorsque la société conçoit des produits matériels mais ne souhaite pas disposer de ses propres usines faute d'économie d'échelle.
- L'**hébergement des serveurs** de l'entreprise, qui existe sous plusieurs formules (serveurs mutualisés, dédiés, cloud computing, etc).

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

Faut-il sous-traiter les développements logiciels ?

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

Pour un éditeur de logiciel, cela n'a pas beaucoup de sens, tout du moins aux débuts de son existence. Pour une société dont l'activité tourne autour d'un site web, c'est tout aussi discutable, quoique fréquent dans le domaine du commerce électronique et lorsque la différentiation de l'offre de la startup est beaucoup plus métier que technologique.

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

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

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

La sous-traitance offshore du cœur du produit est rarement une expérience très positive pour les startups qui la tentent. Elle est initialement motivée par les coûts réduits. Mais très souvent, des problèmes de qualité ou de réactivité interviennent et au bout du compte, la startup doit ensuite faire des pieds et des mains pour rapatrier en France ou chez elle les développements.

Dans toute sous-traitance, il faut préserver le bon équilibre contrôle-dépendance-motivation : pouvoir contrôler de près ce que l'on sous-traite et la qualité des résultats, ne pas être trop dépendant de la société ou de l'individu à qui l'on sous-traite, quelle position de repli a-t-on sur une autre solution en cas de problème, et enfin, la motivation des équipes de la sous-traitance. Elle ne sera jamais aussi bonne qu'au sein de la startup. En offshore, le turn-over des équipes est assez élevé et la qualité du management n'est pas toujours excellente.

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

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

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

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

Mais comme pour le développement logiciel, il est souhaitable de disposer d'un minimum de compétences et d'expertise en interne, en particulier dans le marketing produit et le « program management »[2]. La fonction marketing produit est clé dans la startup car elle est à la croisée des chemins entre le développement (pour préparer la roadmap), la communication et les ventes. D'où l'intérêt, lorsque l'on se lance, de ne pas être seul comme fondateur et d'avoir plusieurs associés, dont au moins un aura la spécialité marketing/vente. Les fonctions marketing que l'on sous-traite sont des spécialités « marcom » comme les relations presse, la gestion d'événement, le marketing direct, la publicité, le SEO. Mais pas le cœur qui est le marketing produit de l'offre de la startup.

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.

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

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 [3]?

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[4]. Il est préférable de mettre en place des plans d'attribution qui couvrent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, en fonction de leur responsabilité. Les grilles d'attribution doivent surtout tenir compte du potentiel de développement à moyen / long terme des collaborateurs puisqu'il s'agit d'un outil qui préservera quelque peu leur fidélité pendant au moins cinq années – tout du moins tant que l'entreprise ira bien et qu'une perspective de sortie se fera jour.

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

Industrialisation du fonctionnement avec la croissance

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

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

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

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

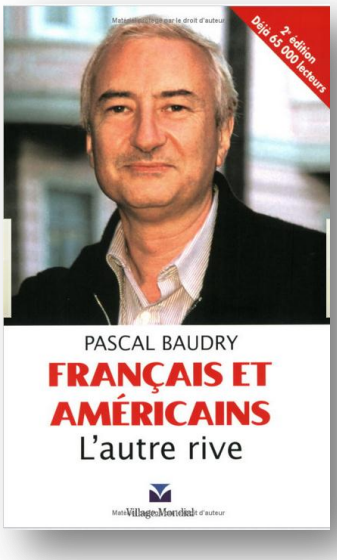
Comment en quand mettre en place des outils de communication interne dans la startup ?

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** »[5], 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.

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.

[5] 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, communiquant, etc. Vraiment ? Difficile d'être complet dans toutes les dimensions ! Mais certaines pratiques permettent de sortir la tête de l'eau et de bien mener sa barque. En voici quelques unes classées en cinq catégories sur la manière de se différentier 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 communiquant. Il se détache par le charisme, la vision, la capacité à entrainer les autres. Il entraine son équipe en créant un rêve peut-être un peu lointain mais enthousiasmant. Il affiche de l'ambition mais sais 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 créé un climat où les équipes peuvent dire sans crainte la vérité de ce qui se passe : dans le développement produit, chez les clients, chez les partenaires, etc. Il doit vérifier que les équipes ont bien compris cela.

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

Il est capable de changer de direction si nécessaire et de l'expliquer. La plupart des startups qui ont réussi ont 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.

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

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

Multiculturalisme

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

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 lemobile2.0 en mars 2009 à Paris)

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.

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

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[6] ?

Les thèmes relatifs à la stratégie et au business model qui nécessitent une bonne préparation sont donc 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) :

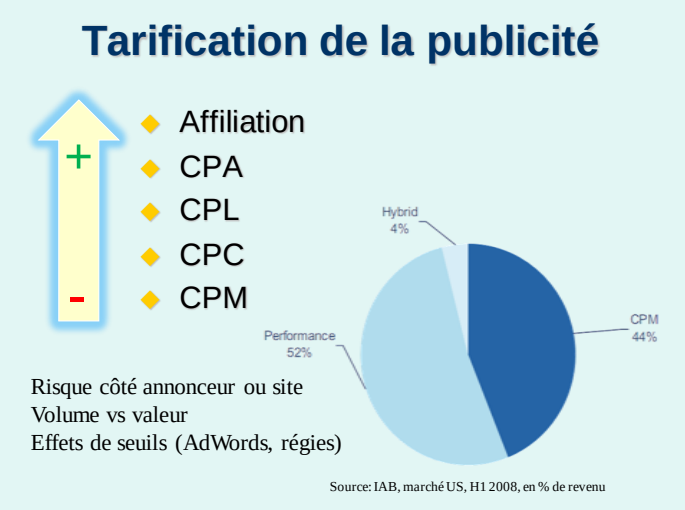
Exemples de modèles économiques du web	Publicité	Transaction	Souscription	Licence
Moteur de recherche Google, blinkx, PicScout, Exalead (Dassault Systèmes)	Liens sponsorisés Paid inclusion		X (en entreprise)	X (en entreprise)
Contenus gratuits Portails, médias, forums, vidéo, blogs	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation		
Contenus payants VOD, Musique, Sonneries pour mobiles, Argus (artprice), Petites Annonces, banques d'images	X (complément)	X	X	
Aggrégateurs de contenus Wikio, Technorati, Google News, lecteurs RSS comme Newsgator	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation		Fremium (certains lecteurs RSS)
Réseaux sociaux LinkedIn, Facebook, twitter, Viadeo, SecondLife, Kindo, Copainsdavant	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation	X (Viadeo, LinkedIn)	
Services payants Bourse, tirages photos, stockage, rencontres, jeux en ligne, logiciels SaaS), services en ligne pour mobiles	X (complément)	X (tirages photos, vente de biens virtuels dans les jeux)	X (Meetic, jeux en ligne)	X (SaaS)
Commerce en ligne Amazon, Rueducommerce, Vente-Privee, Fnac.com, etc.	X (complément)	X (marge commerciale)		

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

Services en marque blanche Recommandation, modération de contenus, files de contenus, contributeurs, commerce en ligne, comparateurs, vente de données marketing	X (complément)	X	X	X
Intermédiation commerciale Enchères, comparateurs, boutiques virtuelles, social shopping, cash back, recherche de services	Bannières, AdSense, Sponsoring, Partenariats	Affiliation		
Moyens de paiement PayPal		Commission	X	X
Intermédiation publicitaire ValueClick, RealMedia, HiMedia		Marge		
Donations 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 accélèreront la profitabilité du modèle économique[7] ? Dans le cas d'un modèle Fremium, quelle est la limite entre version gratuite et version payante du service ou du logiciel ? Comment pourrait-elle évoluer ? Quels sont les taux de transformation du gratuit au payant ? Ont-ils été expérimentés ou existe-t-il une référence de marché en la matière ?



- Décrire les **coûts d'acquisition de clients**, si possible déjà expérimentés dans la phase bêta, en tenant compte du fait que les utilisateurs acquis dans cette phase ne sont pas représentatifs de la masse de votre marché. Ces coûts d'acquisition doivent être habituellement inférieurs au chiffre d'affaire que les utilisateurs génèrent en une année. N'oublions pas que l'objectif n'est pas seulement de faire du chiffre d'affaire,

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

mais d'être surtout profitable. Il faut donc décrire comment la structure de coûts et de revenu est profitable et comment la profitabilité va augmenter avec le volume d'affaires. Dans les coûts d'acquisition du client, la part de « lead generation » (l'identification des prospects, voire dans certains cas la génération de la demande) est souvent sous-estimée, parfois même oubliée. Il faut donc se poser la question des ratios : combien de leads sont-ils nécessaires pour générer un projet client ? Combien de projets pour faire son budget ? Est-ce compatible avec le nombre de clients potentiels sur le marché que l'on a identifiés dans sa segmentation ? Est-ce compatible avec les taux de transformation généralement constatés sur le marché[8] ?

- 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[9], 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. Dans les offres d'entreprise, on peut aussi citer le cas d'Anévia et de ses serveurs de streaming vidéo ou de Doremi, une société américaine créée par des franco-libanais et qui propose des serveurs de stockage et de diffusion vidéo et audio pour le cinéma numérique. Dans ces deux cas, le matériel est à base de technologie PC et l'essentiel de la valeur ajoutée provient de logiciels propriétaires qui tournent sur une version de Linux.

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

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

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

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

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

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 sociétaux et économiques du moment ? Est-ce que cette valeur est monétisée directement ou indirectement, par de la publicité[10] ?

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 va-leur 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.

Les nombreuses facettes de l'innovation

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

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

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

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

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

[10] 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.

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[11].

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

Structure de chiffre d'affaire et de marge

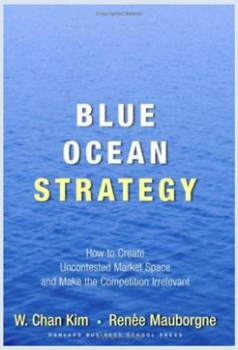
Qu'est-ce qui génère de la marge opérationnelle pour l'entreprise ? Qu'est-ce qui va la faire vivre ? Est-ce bien rentable ? Est-ce que la rentabilité va augmenter avec le temps et la taille de l'entreprise ? Est-ce que sa valeur ajoutée est bien différentiée pour maximiser cette marge ? Est-ce que l'entreprise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

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.

La stratégie de « l'Océan Bleu »

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

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



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

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

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

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

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.

[11] 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.

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

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 des développements spécifiques pour être déployé chez un client. Le « time to market » et le manque de moyens poussent la startup à vendre sous forme de service ce qui ne peut pas être intégré dans le logiciel.

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

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

Lorsque le poids des services est prédominant pour réussir un projet chez un client, on a affaire à ce que l'on appelle du « **service outillé** [12]». A savoir que la startup est avant tout un prestataire de service qui apporte une solution clé en main à ses clients, et qui s'appuie sur des briques technologiques de la startup qu'elle seule est à même d'assembler et mettre en œuvre chez le client.

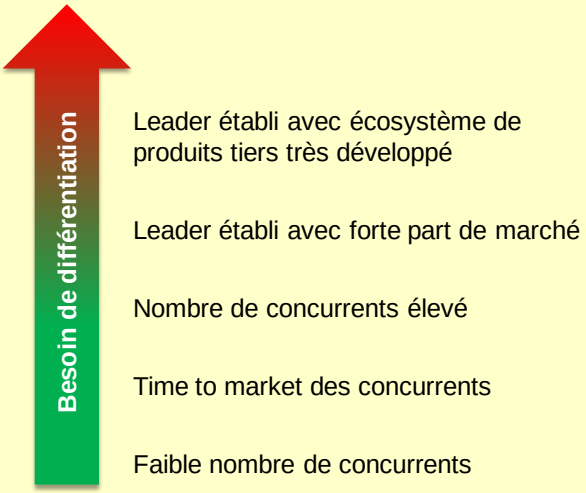
[12] Ce n'est pas spécifique à l'édition de logiciels traditionnelle. On trouve aussi cela dans certaines activités Internet, voire dans l'ingénierie traditionnelle.

Le service outillé n'est pas très apprécié des investisseurs qui cherchent de bons rendements financiers à leurs investissements. En effet, c'est un type d'activité qui croit lentement, qui dépend beaucoup des recrutements, qui se déploie difficilement à une grande échelle géographique. Un investisseur sera donc rassuré si la startup qui démarre au stade du « service outillé » a un bon plan pour en sortir et devenir une entreprise « produit » qui ne dépend plus autant de ses services pour déployer sa solution chez les clients.

Quel niveau de différentiation ?

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

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



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

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

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 risqueurs. Une fois que les principaux projets sont financés, les VCs passent généralement à autre chose et cela limite les capacités de financement des projets « me-too ».

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

Quid du copycat d'un succès étranger ?

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

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

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 ?

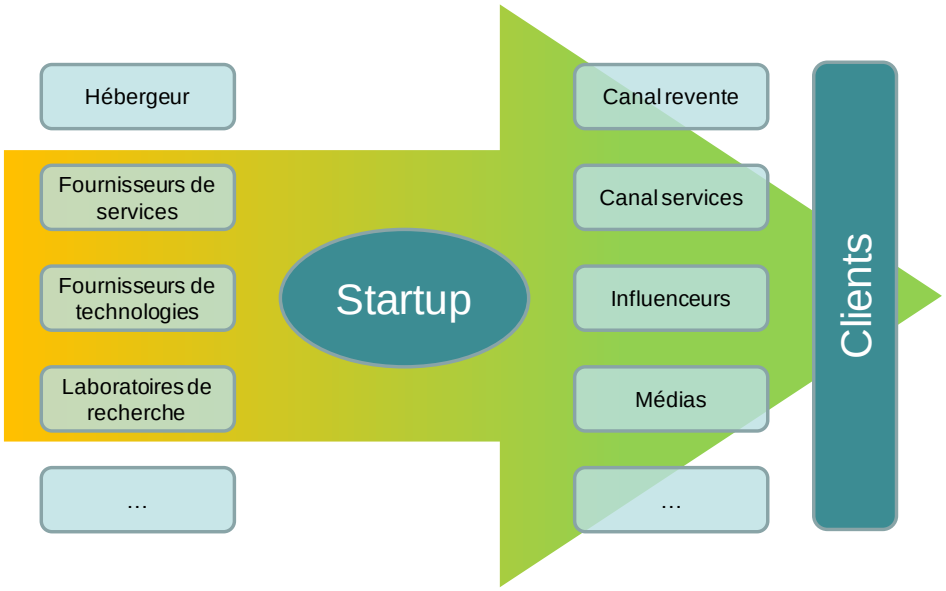
Dans les « slides de backup » d'une présentation, il peut être utile de créer un schéma présentant l'articulation de son écosystème. Et en faisant bien la distinction entre l'écosystème « amont » qui comprend les partenaires et fournisseurs qui aident à créer le produit ou le service, et l'écosystème « 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.

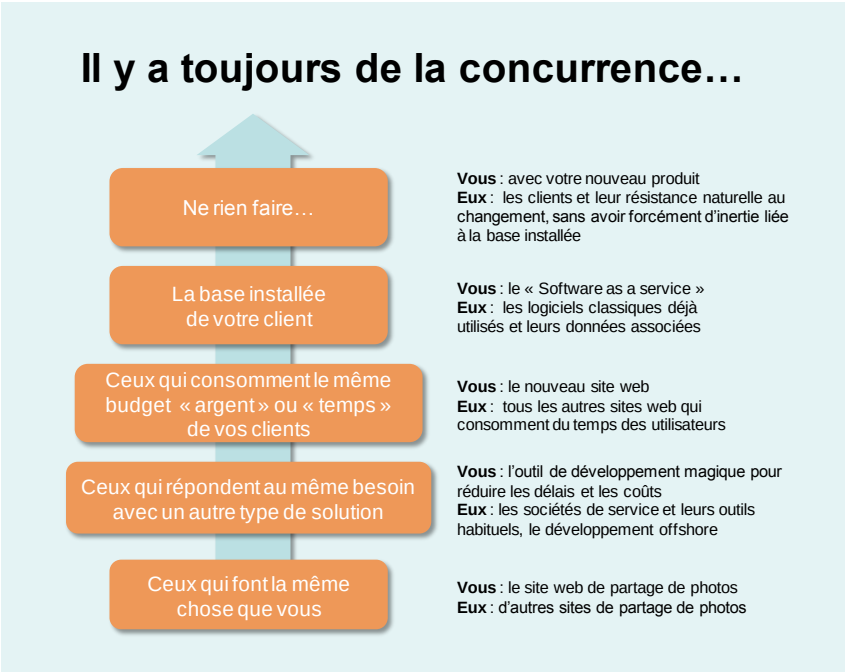
Company or business	Years of existence	Revenue / Y (m€)	UU / Mo (million)	Business modèle	Yearly ARPU (Euro)	Yearly ARPU ($)	Résultat opérationnel par utilisateur (€)
SalesForce	9	730	1,1	Paid service	664	909	45
Bouygues Telecom	12	4796	9,3	Paid service	516	722	80
Boursorama	10	272,5	0,590	Paid service	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
SeLoger.com	7	69,48	1,9	Paid service	36,6	50	15,8
RightMove UK	8	93,8	2,6	Paid service	36,1	49	19
Pages Jaunes	7	402	14	Advertizing	28,7	39	
eBay	13	6340	258	Paid service	24,6	34	6,1
Move.com	10	209	8,5	Paid service	24,6	34	-0,4
Google	10	15271	643,8	Advertizing	23,7	32	7,2
Time Warner (cable advert	36	633	32	Advertizing	19,8	27	
Monster	9	1052	75	Paid service	14,0	19	1,3
Yahoo	13	5087	514,8	Advertizing	9,9	14	0,6
AdenClassified (job)	18	39,7	6	Paid service	6,6	9,1	0,8
AOL (advertizing business c	23	1628	274	Advertizing	5,9	8,1	
MySpace	5	571	110	Advertizing	5,2	7,1	
Autobytel	13	57,9	12	Paid service	4,8	6,6	-1,5
ArtPrice	21	5,3	1,1	Paid service	4,8	6,6	0,5
MaxiMiles	9	17,12	3,984	Affiliation	4,3	5,9	0,8
MSN	13	2346	572	Advertizing	4,1	5,6	-1,6
NotreFamille	7	10,478	2,82	Ad+services	3,7	5,1	0,2
AlloCiné	9	16	4,8	Advertizing	3,3	4,6	
C-NET networks	14	296	131	Advertizing	2,3	3,1	0,1
Craigslist	13	109	50	Paid service	2,2	3,0	
BankRate	25	120	60	Advertizing	2,0	2,7	0,5
Facebook	4	219	120	Advertizing	1,8	2,5	
Doctissimo	8	11,5	7,22	Advertizing	1,6	2,2	0,6
SeniorPlanet	12	3,1	2,2	Advertizing	1,4	1,9	0,3
TechCrunch US Blog	3	2,1	1,5	Advertizing	1,4	1,9	
Google AdWords	10	1	1,35	Advertizing	1,0	1	
SkyPe	6	368	370	Mixte	1,0	1,4	
AuFeminin	9	19,988	23,2	Advertizing	0,9	1,2	0,4
Wikio	2	2,1	10	Advertizing	0,2		
Blinkx	3	9,3	64	Advertizing	0,1	0,2	

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 côtés, ne respectent pas leurs obligations de publication de comptes [13]. L'entrepreneur opère ainsi dans un monde incertain et où l'information est souvent partielle voire inexistante sur ce que font les concurrents.



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

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

Il est sinon difficile d'accéder à des listes de référence de startups[14]. 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.

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 !

Faut-il avoir peur des grands ?

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

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

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

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

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

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

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

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

Du côté des outils, on pourra commencer par utiliser un lecteur de flux RSS[15] 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 aggrégateurs 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 business angels et VC, les cycles de vente qui s'allongent à l'infini, 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 ou avec les investisseurs, etc.

Il faut donc s'y préparer[16]. D'un point de vue juridique, le pacte d'actionnaires est là pour prévoir une grande partie de ces cas de figure lorsqu'ils impactent la structure dirigeante et d'actionnariat de la société. Un bon conseil juridique permettra de s'assurer que les principaux cas de litiges sont bien prévus et avec des clauses qui respectent les intérêts des fondateurs.

L'anticipation des crises, cela consiste à commencer à lever des fonds bien avant d'être à cours de cash, c'est être suffisamment conservateur dans ses prévisions de compte d'exploitation, c'est de ne jamais dépenser sans compter, c'est un suivi régulier des cycles de vente avec les clients les plus importants, c'est une révision régulière de la roadmap tenant compte de l'expérience, etc.

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 ».

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

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

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

sa survie, la proposition devra être étudiée sérieusement. Si par contre, la startup a les moyens de sa croissance, elle pourra certes étudier l'offre, mais préférera préserver son indépendance.

Les acquisitions sont de nature différente : technologique (fréquentes chez les éditeurs de logiciels et les grands de l'Internet), géographique (comme Meetic ou Kelkoo rachetant des sociétés voisines dans des pays européens) ou simplement de consolidation de marché. C'est lors de telles opportunités de sortie que peuvent intervenir des divergences d'intérêt entre les fondateurs et les investisseurs de la startup, ces derniers pouvant être plus pressés de monétiser leur investissement que les fondateurs. D'où l'importance du pacte d'actionnaire qui devra prévoir un tel cas.

Est-ce qu'une sortie est intéressante en amont du fait d'une faible dilution du capital ? Pas sûr ! Une startup qui se développe bien voit normalement sa valeur évoluer progressivement, y compris à chaque tour de financement. Certes, les fondateurs seront dilués à chaque tour, mais si la valeur de leurs actions évolue favorablement lors de chaque tour de financement et qu'elle sera encore supérieure au moment d'une sortie, le fait d'avoir attendu sera payant. Si par contre, la startup est à cours de trésorerie et que les levées de fonds suivantes vont se faire à une valorisation inférieure, alors là, oui, vendre plus tôt peut-être une meilleure affaire pour les créateurs.

Comment se vendre aux grands groupes[17] ? Comment appréhender la stratégie des grands acteurs susceptibles de racheter des startups comme Cisco, Google, Microsoft, Oracle ou IBM ?

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

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

- Par la qualité du produit et de l'expérience utilisateur.
- Par la rapidité d'exécution et d'accès au marché, qui créera une base d'utilisateur dont la taille augmentera la valeur d'acquisition et l'attirance pour le grand acteur. C'est le scénario miracle et rare de Skype et YouTube acquis par eBay en 2005 et Google en 2006.
- Par une bonne architecture produit – notamment logicielle – avec une grande modularité, extensibilité, voire portabilité de la solution. Des interfaces internes et externes bien définies faciliteront l'intégration par une grande société.
- Par la qualité des équipes et surtout des développeurs. Et au passage, par leur mobilité géographique, certains acteurs préférant rapatrier les équipes des startups acquises dans leurs centres de R&D existants.
- Par les processus qualité : tests logiciels, documentation, etc.
- Par sa complémentarité par rapport aux activités principales de ces grands acteurs. Elle doit être une résultante naturelle d'un bon positionnement concurrentiel de la startup.
- Par la protection de la propriété intellectuelle – surtout immatérielle – de la startup. Nombre d'acquisitions n'ont pas lieu car cette étape n'est pas franchie avec succès.

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

[17] 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.

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 sorties pour les investisseurs dans une startup depuis que les introductions en bourse se sont raréfiées. Elles concernent pour moitié des entreprises étrangères. Et pour cause, les grands groupes industriels de l'industrie française du numérique 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 courante l'entrepreneur se dit qu'en créant l'application qui tue (« killer app ») », sa startup sera rachetée rapidement par Google ou Microsoft, avant même d'avoir créé des revenus, voire même une audience.

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

Peut-on se faire racheter par une autre startup ?

Oui, c'est possible et cela arrive de temps en temps. Le plus souvent, parce que la startup ne va pas bien, n'arrive pas à générer du chiffre d'affaire, mais a tout de même des atouts : une équipe, un produit et/ou une base d'utilisateurs. Elle sera fusionnée avec une startup acquérante, généralement pour un montant assez modeste. Mais cela permettra d'appliquer l'adage « l'union fait la force ». Exemple récent : le réseau social familial Viafamilia acquis en août 2010 par son concurrent Hellotipi[18]. Dans d'autres cas de figure, cela peut porter sur une petite startup ayant développé un produit tiers ou complémentaire à votre plateforme. C'est ainsi que Seesmic, la startup de Loic Lemeur, a acquis Ping.fm début 2010.

Comment préparer une introduction en bourse ?

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

Quand faut-il fermer la société ?

C'est une autre sortie, par le bas.

---

[18] L'histoire racontée par François de Rochebouët, le fondateur d'Hellotipi : http://www.mrboo.fr/viafamilia-rejoint-hellotipi-la-petite-histoire/

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 le 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.

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 !

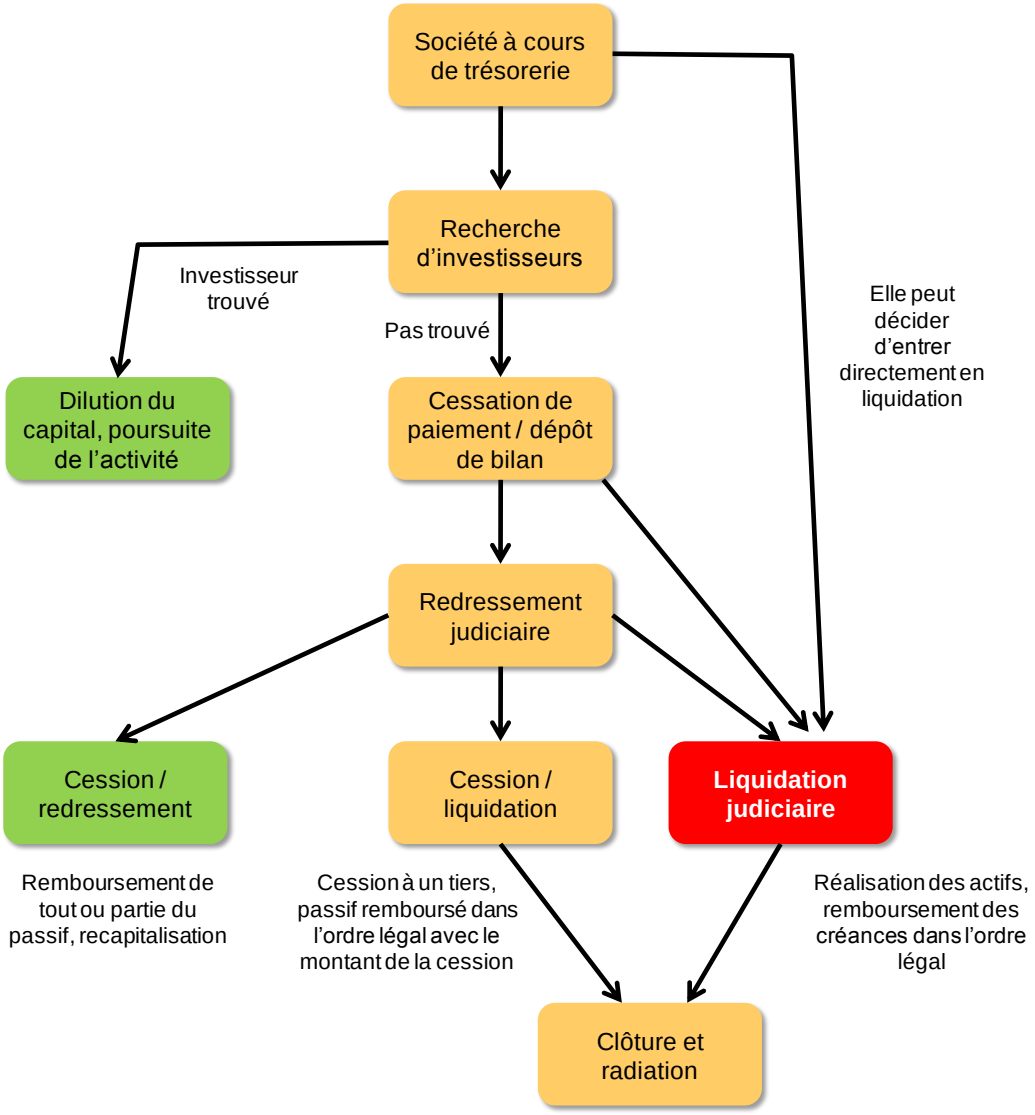
Certains entrepreneurs ont testé des formules originales comme des souscriptions publiques mais cela fonctionne rarement car les fonds récoltés sont largement insuffisants pour faire face aux besoins.

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.



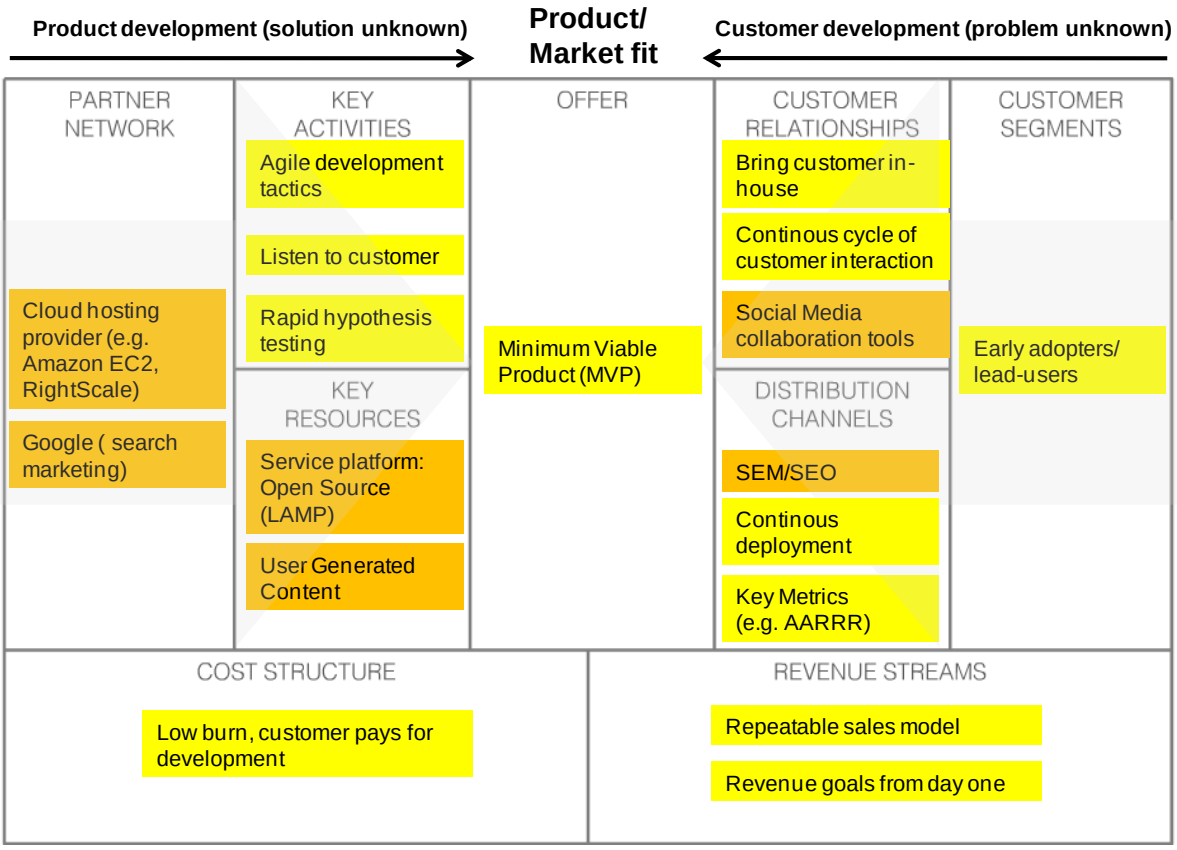
La question se pose de la protection chômage des dirigeants et des salariés. Ces derniers sont soumis au régime général et donc peuvent bénéficier comme tous les autres salariés des ASSEDIC, en fonction du nombre d'heures travaillées dans la période précédant la perte de l'emploi. Pour ce qui est des 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[19].

Le modèle de « Lean Startup »

Le modèle de « lean startup » a été créé par Eric Ries, co-fondateur et CTO de IMVU, puis de la société de conseil « The Lean Startup » et auteur du blog « Startup Lessons Learned ». Il s'agit d'une méthodologie de démarrage de startup qui s'appuie sur le test rapide et continu de ses con-

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

cepts et de ses produits auprès des clients associé à la méthode de développement agile (Agile Development).



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

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

La méthodologie requiert donc un contact permanent avec ses premiers clients, permettant d'obtenir du feedback à la volée sur l'usage qu'ils font du produit, souvent en beta test. S'ensuit une évolution rapide du produit pour bien répondre aux besoins des clients. On y retrouve des principes de Geoffrey Moore dans « Crossing the Chasm » qui date de 1997. Sachant que le processus demande une capacité à faire de véritables produits génériques et à répliquer son modèle de vente, sans s'enfermer dans un modèle de « service » où, à force d'écouter ses clients (entreprises), on ne fait que des projets sur mesure. Il faut donc une véritable compétence de « program management », déjà décrite dans ce document. Il doit aussi s'inscrire dans une véritable vision d'entreprise, une bonne compréhension des attentes du marché et ne pas relever simplement de l'innovation incrémentale.

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

Gérer le feedback

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

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

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

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

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

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

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[20], pour en structurer le capital ou l'augmenter, et enfin,

[20] 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.

pour protéger sa propriété industrielle. Il s'agit alors, non pas de devenir un spécialiste du domaine, mais de bien se faire assister. En particulier autour des sujets suivants :

Statuts de la société

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

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

- Le nombre minimum d'associés (1 pour une SAS, 2 pour une SARL, 7 pour une SA), sachant qu'il existe une variante des SAS à un associé, les SASU, et des SARL à un associé (EURL SAS).
- Le montant minimum du capital social (37K€ pour une SA ou 1€ pour une SAS, pas de minimum pour une SARL),
- 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).

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

Le statut de SAS est le plus flexible et le plus courant pour les startups surtout depuis début 2009. Si la startup a été créée sous forme de SARL, elle se transformera en SAS à l'occasion de l'arrivée des premiers business angels.

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[21]. Certaines startups rémunèrent leur avocat en parts dans la société.

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

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

Quelle domiciliation pour la société ?

On privilégiera le domicile de l'un des fondateurs car son adresse a des chances d'être plus stable que celle de la société, qui risque de changer entre deux et trois fois pendant ses premières années d'existence.

Création de la société

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

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

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

Depuis 2006, les Centres de Formalité des Entreprises[22] – 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. Maitriser sa propriété intellectuelle est clé dans de nombreuses étapes de la vie de la startup, notamment : la levée de fond auprès de capitaux risqueurs, 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.

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

[22] Avec une version en ligne qui se met en place depuis fin 2007 : http://www.cfenet.cci.fr/.

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 veille 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 couteux de le faire aux USA. On peut cependant facilement déposer des brevets de procédés techniques mettant en œuvre du logiciel pour peu que ces logiciels interagissent avec du matériel[23]. Le coût du dépôt de brevets peut représenter plusieurs dizaines de milliers d'euros. Et il faut budgétiser leur entretien annuel ! Ce qui peut être rapidement couteux, surtout dans un cadre uniquement défensif.
- 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

Une brochure CapInTech sur la propriété intellectuelle

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

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

[23] La majeure partie des brevets logiciels d'IBM ou de Microsoft ont été déposés aux USA comme en Europe. L'Office Européen des Brevets et la règlementation associée sont assez souples. La quasi-totalité des procédés techniques logiciels sont associables à du matériel dans leur description.

sites tiers. D'autant plus que la législation dans le domaine est assez mouvante en France (lois LCEN, DADVSI, HADOPI, etc). Cette validation est particulièrement critique si elle a un impact matériel sur le compte d'exploitation et la profitabilité de l'entreprise. Si pour chaque unité de produit vendu il faut verser des royalties à des tiers, autant le prévoir en amont !

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

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

Certaines aides publiques, notamment régionales (dans les CRITT) financent une partie des frais liés à la propriété intellectuelle. Un fond de 100m€ pour l'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de dépôts et de conservation de leurs brevets devait également être lancé par le Ministère de l'Industrie avant l'automne 2010. Reste à en connaitre le fonctionnement exact pour en profiter !

Quelle confidentialité pour votre projet ?

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

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

Pour quelques raisons que voici :

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

Voir ce témoignage relayé dans TechCrunch US qui illustre bien ce propos.

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

Contrats clients et fournisseurs

Comment créer de bons contrats qui protègent bien la société et limitent les risques juridiques et financiers (pénalités de retard, propriété intellectuelle)?

Un avocat d'affaire pourra être utile dans ce cadre. 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 règlementation en matière de protection de la vie privée, sous le contrôle de la CNIL pour ce qui est de la France. Toute base de données contenant des informations sur les utilisateurs d'un service doit être déclarée

à la CNIL[24]. Et cette dernière peut faire des remarques sur les modalités opératoires de la collecte et de l'usage qui est fait de ces données. La règlementation en vigueur est très exigeante sur les droits des utilisateurs : notamment, à l'information et à l'accès aux données les concernant,

De plus, les mots de passe des utilisateurs doivent être cryptés dans les bases de données, et inaccessibles en clair aux équipes de la startup.

Enfin, il faut prendre gare aux variations de traitement de la vie privée selon les pays. Mais à priori, qui peut le plus peut le moins, la France et l'Europe étant les plus protecteurs des consommateurs de ce point de vue là.

Choisir un avocat d'affaires

Et oui, pour gérer tout cela, il faudra faire appel au minimum à avocat d'affaire[25]. Le choix est important car sa fiabilité conditionnera le bon fonctionnement d'étapes clés comme les levées de fonds. C'est un conseil qui aidera à négocier les pactes d'actionnaires avec les investisseurs.

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

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

Finances

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

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[26].

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

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

---

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

[25] En voici quelques uns : Bfredema (Pierre Breese), Pontet-Alano, ValorIP, Marks & Clerk, Cabinet Beau de Loménie, Cabinet Netter et Jean Moulin.

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

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

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.

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

On peut y ajouter un intangible comme le « leadership » et bien entendu, la mise de fonds initiale. En pondérant ces différents facteurs et en les estimant d'un commun accord entre les associés, ils pourront aboutir à une répartition rationnelle du capital (*voir ci-dessous et* [27]).

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

- La **version texte**, qui est généralement la plus complète et exprime clairement les grandes idées du plan. Cette version est difficile à créer pour les entrepreneurs, à la fois parce que la culture de l'écrit se fait de plus en plus rare, et parce que c'est

Combien de transparents ?

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

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

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

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

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

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

l'exercice le plus délicat demandant le plus de précision.

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

Recherche d'aides publiques

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

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

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 maitriser les notions de comptabilité générale. C'est particulièrement vrai pour les créateurs issus d'écoles d'ingénieur. Sans l'accompagnement d'un financier ou contrôleur de gestion, il leur faut découvrir les besoins de fonds de roulement, les conditions de l'affacturage et autres structures de frais généraux. Evidemment, il faut aussi découvrir patiemment les joies des processus pour arriver à se faire payer par les grands clients !

Comment faire un pitch

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

Derrière cette vieille blague américaine, il y a une vérité : souvent les entrepreneurs mangent, boivent et respirent à travers leur startup. Mais cela a un inconvénient : comme l'entrepreneur et la startup vivent côte à côte 24 heures sur 24, ils finissent par oublier que ce n'est pas le cas des autres personnes. Au bout d'un temps, il devient impossible de savoir ce que les autres savent ou ignorent de la startup. Et il devient de plus en plus difficile de quitter sa peau d'entrepreneur pour se mettre dans celle de son interlocuteur pour structurer un pitch efficace.

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

Attendez d'avoir établi la connexion

Vous êtes chez vous un samedi matin, après une dure semaine de travail. Le téléphone sonne. Vous décrochez et dites « Allô ? » À l'autre bout du fil vous entendez « Nous sommes ACME Finance, nous aidons les particuliers à optimiser leurs revenus. Est-ce que vous payez beaucoup d'impôts ? » Ce genre d'appel à froid a l'art de créer chez moi toutes les conditions pour un rejet immédiat.

C'est pourtant ce que font beaucoup d'entrepreneurs. Ainsi j'étais à un événement web lorsqu'un inconnu me dit bonjour. Poliment je lui dis bonjour également. Avant d'avoir pu dire quoi que ce soit d'autre, il commence à me débiter son pitch pour sa société.

Je ne me souviens pas de son nom, ni de ce que faisait sa société. Tout ce dont je me souviens, c'est que c'est extrêmement désagréable d'avoir à subir un pitch lorsque vous ne connaissez pas votre interlocuteur. C'est comme si le type du Call Centre était juste en face de vous, sauf que le téléphone ne vous protège plus de son haleine.

Avoir peu de temps pour faire un pitch ne signifie pas perdre ses bonnes manières ou bafouer les règles élémentaires. Il ne sert à rien de démarre tant qu'on n'a établi une connexion avec l'interlocuteur : qui est-il, d'où vient-il, formidable interlocuteur des temps nouveaux ? Le mieux est d'attendre qu'il vous donne la permission de faire votre pitch à travers la question « que faites-vous ? »

Quel est le problème que vous avez résolu ?

En d'autres termes « que fait votre société ? ». Il existe plusieurs manières pour expliquer simplement ce que fait votre société. La technique que je préfère est celle qui consiste à expliquer comment vous est venu l'idée de votre startup. C'est redoutablement efficace, car cela raconte une histoire, la vôtre, et place l'auditoire dans le contexte du moment où l'idée est née.

À chaque public son pitch

Une autre erreur fréquemment commise est d'imaginer qu'on peut utiliser le même pitch avec tous les publics. Or un investisseur n'aura pas les mêmes préoccupations qu'un partenaire potentiel, un prospect ou un attaché de presse.

Savoir rebondir sur des points communs

Voici un exemple réel : une entrepreneur appelle le figaro pour parler de sa société de voyages en ligne. À l'autre bout du fil, l'interlocuteur lui explique que ce sujet ne l'intéresse pas car ils sont en train de préparer un supplément sur le développement durable. Opportunité perdue ? Non, car l'entrepreneur a eu la bonne idée de parler du projet d'hôtel écologique qu'ils préparaient. Immédiatement le ton de son interlocuteur a changé : « ah mais c'est complètement différent ! Cela colle totalement avec le sujet de notre supplément. Est-ce que vous pourriez nous en dire plus … » Même startup, même produit, mais l'entrepreneur a su rebondir sur un point commun au lieu de s'en tenir à son pitch.

Connaître son interlocuteur, c'est 50% de la victoire

Le mythe de l'elevator pitch, celui qu'on peut faire à n'importe qui dans l'ascenseur en deux minutes, a la vie dure. Lorsqu'on voit ces pitchs dans les films américains, il ne faut pas oublier la raison numéro un qui font qu'ils fonctionnent : les quelques mots utilisés sont ceux qui intéressent l'interlocuteur (l'autre raison est que sinon le scénario du film tomberait par terre, mais c'est une autre histoire). Ainsi, dans Wall Street lorsque le jeune loup incarné par Charlie Sheen va voir le requin de la finance Gordon Gecko (Michael Douglas), il sait exactement ce qui l'intéresse : une information qui va lui permettre de gagner énormément d'argent. Et pour savoir ce qui intéresse l'interlocuteur, un seul moyen : il faut le connaître avant de le rencontrer : quels sont ses centres d'intérêt ? Qu'est-ce qui l'empêche de dormir la nuit ? A-t-il surinvesti ou au contraire sous-investi dans des startups technologiques ?

D'ailleurs la première chose que fait Gordon Gecko après avoir rencontré Charlie Sheen le prouve : il se renseigne au maximum sur le jeune homme, et à la rencontre suivante, c'est lui qui maîtrise les débats.

La passion est contagieuse

Boire du champagne sans bulles, c'est nul ; ça donne l'impression que la bouteille été ouverte il y a plusieurs jours et qu'on vous la ressert parce qu'il restait un fond.

Les pitchs d'entrepreneurs sans passion c'est pareil : c'est plat, c'est fade, et ça fait resservi après la date limite. Il est impossible de croire en une entreprise dans laquelle les fondateurs ne montrent pas qu'ils s'y sont engagés à 200%.

À l'inverse un enthousiasme contagieux peut compenser les petits défauts d'un pitch.

Quel est LE bénéfice que vous allez mettre en avant ?

En deux minutes, vous n'aurez pas le temps d'expliquer beaucoup de choses. Il vaut mieux se focaliser sur un bénéfice clé de votre produit que d'en donner plusieurs. C'est ce que fait Steve Jobs dans son introduction du Macbook Air : le bénéfice unique mis en avant est la finesse de l'appareil, car la finesse plus que tout est synonyme d'encombrement réduit et donc de facilité de transport.

Vous préparer pour les questions déstabilisantes

En discutant avec des accompagnateurs de startups nous nous sommes rendus compte que la question qui revient le plus souvent après un pitch est… « mais, vous faites quoi au juste ? » Sachez que dans ce cas vos chances d'obtenir un financement sont proches de zéro, et les autres questions qui vous seront posées le seront probablement par politesse.

Mais dans les autres cas avoir préparé les réponses aux questions est peut-être le plus important pour faire la différence.

Conclusions

Connexion, clarté, flexibilité son les ingrédients qui font un excellent pitch. Pas besoin d'une heure, en général l'investisseur sait inconsciemment au bout de deux ou trois minutes si la startup a une chance de décrocher des fonds.

Restez à l'écoute du langage corporel de votre interlocuteur pour savoir si vous êtes sur la bonne voie ou non. Mais ne sur-interprétez pas le langage corporel ; il n'est pas aussi important que le prétendent certains spécialistes, et selon sa personnalité un interlocuteur peut avoir l'air intéressé sans l'être réellement ou au contraire sembler ennuyé et se déchaîner au moment de poser les questions.

Bon pitch !

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

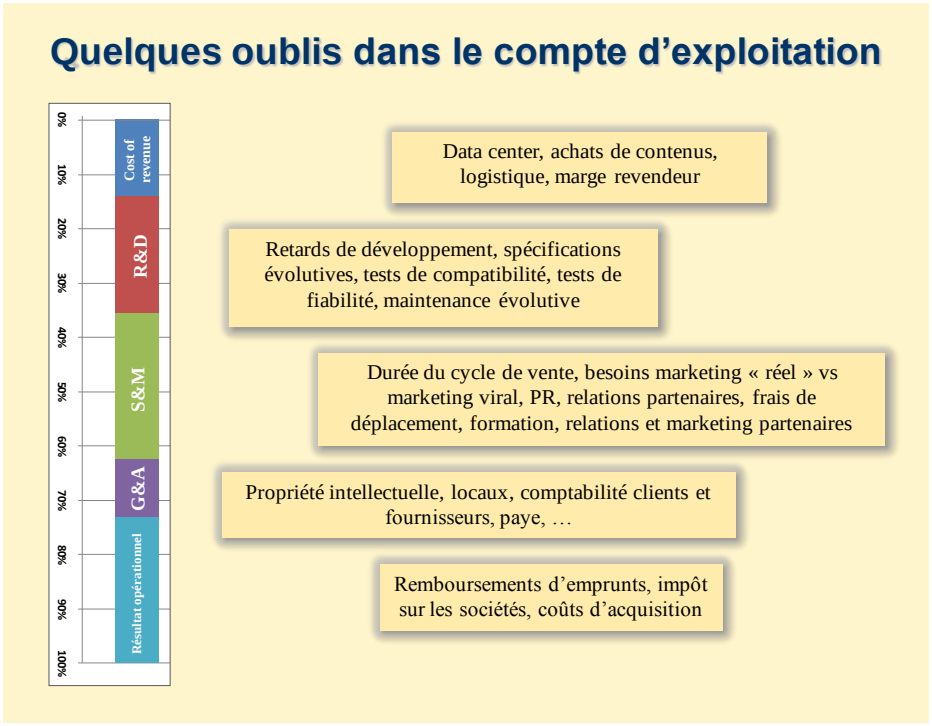
Au passage, on n'oubliera pas deux professions incontournables pour se faire aider en matière financière : l'expert comptable qui aide à la tenue des comptes de l'entreprise, et le commissaire aux comptes, qui valide les comptes annuels (comptes d'exploitation, bilan). Ce dernier est indispensable pour 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 start-tup sont irréalistes. Ils minimisent systématiquement les coûts et présentent une croissance trop rapide. Souvent par manque d'expérience, mais aussi dans l'optique de séduire des investisseurs potentiels avec des prévisions attirantes de revenu et de profitabilité.



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

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

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

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

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

Par ailleurs, une trop grande marge sous-tendrait potentiellement une volonté de ne pas suffisamment investir pour accélérer la croissance de la société à partir de sa troisième année. Un projet ambitieux devant avoir pour but de créer une entreprise aussi grande que possible, cela passera pas des investissements quasi-permanents pendant les dix premières années d'existence, donc par un résultat net modéré en conséquence, ce d'autant plus qu'une entreprise de croissance n'a généralement pas pour objet de distribuer des dividendes à ses actionnaires, mais d'en augmenter la valeur pour permettre une bonne sortie.

Dans un compte d'exploitation, l'histoire compte presque plus que les chiffres qui ne sont que des hypothèses souvent bâties pour faire rêver des investisseurs potentiels. Il est bon de le commenter

en indiquant les économies d'échelle, la structure des revenus et des coûts, quelles sont les astuces permettant de dégager une bonne marge, etc.

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).

Gérer son board

Un board d'une startup a plusieurs finalités. Statutairement, il sert à valider un certain nombre de décisions clés comme la rémunération des dirigeants et les évolutions de la structure du capital de la société. De manière non statutaire, il permet aux entrepreneurs de se faire coacher pour la validation des grandes décisions stratégiques de la société : les recrutements importants, la roadmap produit, les partenariats stratégiques, etc. Mais, ce n'est pas le lieu pour traiter de l'opérationnel dans le détail, même si la tentation est grande pour les membres du board de se mêler de tout, en particulier lorsqu'ils utilisent eux-mêmes le produit ou le service de la startup.

C'est aussi le lieu pour partager les bonnes et les mauvaises nouvelles au fil de l'eau, que ce soit sur le business, les produits, les clients, les fournisseurs ou les équipes de l'entreprise. Et pour demander conseil le cas échéant. Le mieux étant pour chaque problème d'avoir une ou plusieurs solutions à proposer et à discuter. L'entrepreneur doit faire preuve d'ouverture d'esprit, de créativité, et en même temps de solidité, montrant qu'il sait tenir le cap [28].

Lors de chaque board, l'entrepreneur présente son tableau de bord (scorecard) qui permet d'un coup d'œil de synthétiser l'activité économique de la société : avec les objectifs business (trafic, visiteurs uniques, ventes en € et en unités, autres indicateurs métiers, ...) avec le budget et le réalisé, mois par mois, et depuis le début de l'année fiscale. Idem pour le compte d'exploitation et la trésorerie avec ce qui reste comme nombre de mois avec le cash en trésorerie.

Un board dure environ deux heures et se tient à un rythme mensuel à trimestriel selon l'évolution du business. Les supports de présentation sont envoyés aux membres du board quelques jours à l'avance. Un procès verbal est réalisé après chaque board, le plus souvent par le Président du board, qui n'est pas forcément le CEO de la startup.

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

[28] Très bien documenté dans l'article « 4 types of CEO behavior when dealing with boards », paru sur le blog BeyondVC, http://www.beyondvc.com/2010/04/4-types-of-ceo-behavior-when-dealing-with-boards.html.

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 ?

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

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

Après, tout dépend de la nature du business !

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 différentiation par rapport à la concurrence, et la tarification. Les analyses et études de marché sont là pour conforter l'approche. Elles sont surtout valables pour les innovations incrémentales. Les innovations de rupture sont rarement facilement évaluables avec des outils traditionnels. Le marketing n'est pas une science exacte et on ajuste souvent le tir au gré de l'expérience. Il faut accepter l'incertitude, et en même temps rationnaliser son approche, surtout pour cibler un marché avec l'offre adéquate.

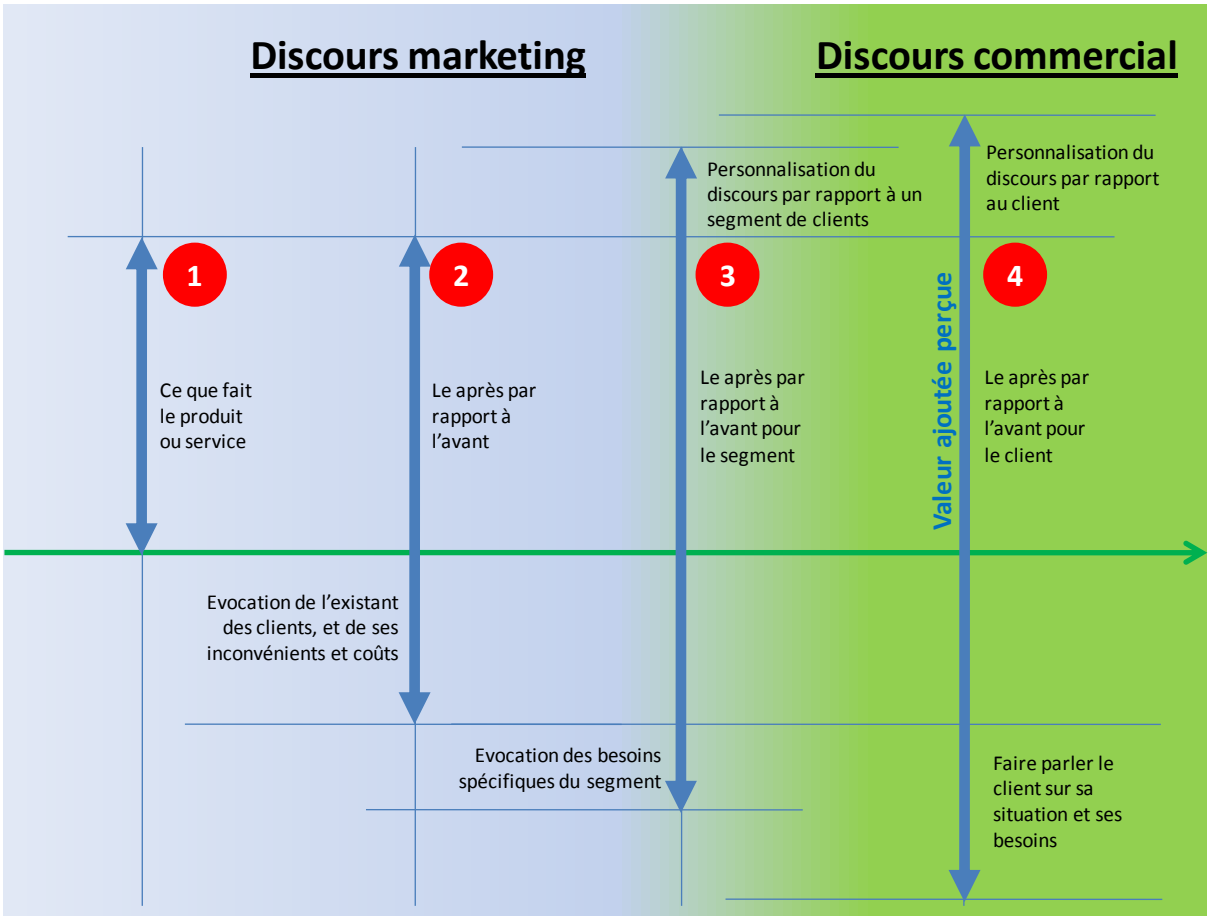
Discours et technique de vente

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[29]. 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.

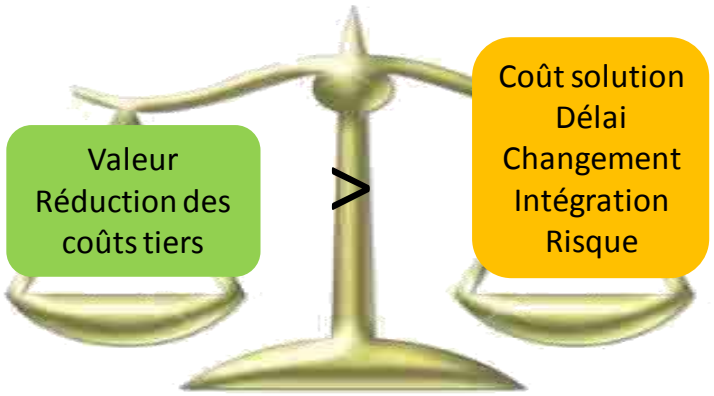
Le schéma ci-dessous montre visuellement les bénéfices d'un discours qui créé bien le contraste entre l'existant des clients et la solution proposée.

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



[29] 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 gare à être aussi proche que possible de l'opérationnel et du business du client, sinon, le pilote va se fondre dans la masse et ne pas déboucher sur une vente. De plus, il faut aussi tout faire pour vendre le pilote. Les grands clients français ont une propension à vouloir obtenir ces pilotes à l'œil, aux frais du fournisseur. Ce genre de client est à éviter, sauf s'il est inévitable !

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

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[30] 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[31], une société française pour propose une réassurance « pérennité » aux éditeurs de logiciels pour leurs relations avec leurs grands clients.

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

[31] 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.

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 !

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.

Communication et buzz marketing

Comment construire un plan marketing qui créé notoriété et génération de demande à bon compte ? Comment provoquer efficacement du buzz marketing ? A quel coût ? Avec quel impact sur les

ventes ? Quels leviers privilégier ? Est-ce que la construction d'un site Web et d'un blog[32] suffisent ? Comment fonctionne le marketing viral[33] ? Comment bien référencer son site Web sur les moteurs de recherche[34] ? 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[35]…

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[36], mais il n'économise pas d'une bonne exécution des basiques des 4P (produit, prix, placement, promotion).

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

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

Pour les activités en ligne, il faut toujours équilibrer au minimum trois sources de trafic : le buzz (relations presse, blogs, forums), le référencement naturel dans les moteurs de recherche (SEO[37]) 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).

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[38]). Il comprend au minimum les rubriques suivantes :

- Les **produits et services**, éventuellement triés par segments clients visés, à la fois synthétiques et éventuellement complétés de livres blancs à télécharger (en PDF).
- Les **références clients** et les **partenaires** éventuels.
- Les **outils de prise en main** du service ou du produit, surtout s'il est en ligne : mode d'emploi, tutoriels, vidéos.
- Les **ressources techniques**, notamment pour les développeurs tierces-parties, mais aussi une FAQ, une base de connaissance des problèmes rencontrés.

---

[32] 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.

[33] 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

[34] 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.

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

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

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

[38] 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/.

- L'**actualité**, qui doit faire vivre la page d'accueil avec les nouveautés produits, les nouveaux clients, les nouveaux partenariats.
- Une rubrique pour **découvrir et contacter l'entreprise** : son équipe de fondateurs et ses managers, son financement, ses coordonnées. 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.
- 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 ». 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 être optimisé pour le **référencement** dans les moteurs de recherche et bien entendu, surtout sur Google[39]. 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. Le SEO est un véritable savoir faire qui nécessite souvent de faire appel à des sociétés de service spécialisées dans le domaine et que l'on tâchera de rémunérer à la performance. Attention cependant à un élément clé du SEO : c'est une discipline en permanente évolution, du fait des modifications opérées par Google sur son moteur de recherche et notamment sur l'algorithme du PageRank. Il n'est pas rare que de manière automatique (ou pas ?), Google déréférence un site web et réduise de ce fait son trafic de manière radicale, surtout si la part du trafic qui vient des moteurs de recherche dépasse les 50% au niveau des visiteurs uniques. Il est donc bon d'avoir un SEO qui tienne la route et respecte bien les règles de Google tout comme ne pas trop dépendre des moteurs de recherche pour la génération de trafic sur son site. Vous pourriez être fragilisé si votre trafic dépendait à plus de 50% des moteurs de recherche.

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

Il est aussi bon d'éviter d'accueillir un visiteur avec un logon et une demande de création de compte, même pour un service en ligne fremium. Il faut tout de même donner un peu envie au visiteur de tester ledit service !

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.

[39] 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.

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 Seesmic. Avec une couverture au jour le jour de la création de son entreprise, établie dans la Silicon Valley, et force vidéo, et pour cause, la vidéo était alors au cœur du business de Seesmic (qui s'est depuis refocalisé sur 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 versions du produit, 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 rarement réussie. Elle nécessite une certaine pratique et quelques précautions d'usage. Voici pour commencer le mail à ne pas faire :

```
Bonjour,
Nous souhaiterions vous faire part d'un communiqué au sujet de la
nouvelle 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 accor-
dé à la lecture de notre communiqué.
Cordialement,
(…)
Anne XXX.
Assistante 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 un peu de temps à lire leur site pour comprendre leurs centres d'intérêt et angles d'attaque de l'actualité. Cela conditionnera leur approche.
- Contactez-les par email avec un message personnalisé pour leur faire connaitre l'existence de votre projet. La meilleure manière d'exprimer des attentes étant de leur demander du feedback sur votre projet. 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.

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

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

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.

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 « suiveurs » 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).

- Vous souhaitez entre en contact avec les **autres filiales** : les relations inter-filiales sont assez informelles chez ces grands acteurs. A moins d'être un « partenaire mondial » de l'éditeur ce qui est rare pour une startup. Commencez par utiliser la filiale française pour identifier les bons contacts dans les filiales des pays qui vous intéressent, et allez ensuite à la chasse vous-mêmes. Et si possible, en ayant déjà un pied à terre dans leur pays.
- Approcher les grands comptes avec les **commerciaux de l'éditeur** est un autre Graal. Cela sera possible si vous avez déjà de bons contacts avec les équipes partenaires / évangélistes et avec le marketing client et produit. Aller voir un client avec les commerciaux de l'éditeur suppose que vous allez l'aider à accomplir l'un de ses objectifs commerciaux clés. Par exemple, de placer tel ou tel produit qui est dans ses objectifs, et pour lequel vous êtes l'un des rares partenaires le supportant.
- Toucher la **R&D** requiert un bon appui de la filiale car la R&D est souvent ailleurs, surtout aux USA. Il faut avoir un objectif clair. Cela peut-être de se faire connaitre pour préparer une sortie (acquisition). Cela peut-être aussi pour récupérer des informations techniques très pointues. L'aide et le réseau personnel des équipes techniques de la filiale sera précieux. Notamment, grâce aux français qui travaillent dans les équipes de R&D de ces groupes.

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.

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 pieds 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[40], et aussi des aides fiscales, autant en profiter.

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

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

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

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 bénéfices clients**. Cela ne veut pas dire que la technologie ne compte pas mais qu'elle est là pour supporter un réel bénéfice facile à appréhender. La technologie est un moyen, pas une fin !

[40] 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 !

- Savoir être **sûr de soi et assertif**, mais... sans arrogance. C'est une gymnastique intellectuelle et une posture pouvant sembler curieuse aux français peu habitués aux relations d'affaires internationales. D'autant plus que les français ont généralement une réputation d'arrogance, quand ce n'est pas d'un certain manque de fiabilité. Il faut donc se présenter comme étant les meilleurs du monde avec tous les superlatifs, survendre un peu son offre aux clients, mais le substantiver avec des preuves concrètes sur son produit, une différentiation claire avec l'abondante concurrence qui existe aux USA et aussi par des références clients communicables et bien documentées tout comme des partenaires de référence. Il faut aussi porter une vision de là ou va le marché et là où vous voulez l'emmener. Vous utiliserez cette assurance pour contacter vos clients et prospects, y compris des décideurs de haut niveau qui sont généralement bien plus accessibles aux USA qu'en France.
- Avoir une **filiale établie aux USA** permet d'inspirer confiance aux clients, notamment en b-to-b, et à fortiori pour les grands comptes. Il est important de se déguiser en entreprise américaine d'une manière ou d'une autre. A la fois parce que les gens préfèrent faire affaire avec des sociétés locales par convenance pratique, et aussi par chauvinisme classique. Même si l'origine géographique des créateurs importe peu, au vu du nombre de startups créées dans la Silicon Valley par des chinois et des indiens. Il est même préférable de créer le siège aux USA, et de faire de la base française une filiale de R&D.
- Recruter des **équipes locales** et limiter le nombre de managers français. Des équipes mixtes internes ou externes avec une culture franco-américaine peuvent aussi faire l'affaire.
- 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 le plus classique dans le numérique) voire dans le Nevada (plus rare, pour payer moins de taxes).
- Installer ses bureaux dans la **Silicon Valley**[41], 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. Dans certains secteurs, cela peut valoir le coup de s'installer à New York : dans les médias, la publicité et la finance.
- Apprendre et respecter les **bonnes manières du business** aux USA et dans la Silicon Valley. Ca commence par la ponctualité : être à l'heure aux rendez-vous, les finir à l'heure, **payer à temps** (15 jours) ses fournisseurs, respecter les engagements de ses contrats, répondre rapidement aux sollicitations des uns et des autres. La grande réactivité est un signe de professionnalisme, pas une forme de faiblesse. Il faut aussi admettre ses erreurs. Et plus généralement... respecter la loi ! C'est une culture forte de la responsabilité, ou « accountability ».
- 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

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

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.

Un exemple récent d'implantation aux USA : celui de Critéo en 2010, après cinq années passées en France, la startup s'est installée à Palo Alto, l'un des moyens incontournables pour ne pas rester qu'un petit acteur européen. C'est aussi un moyen pour cette société de se rapprocher des leaders mondiaux de son écosystème[42]. En 2009, la startup Virtuoz a également fait le grand saut vers les USA[43], tout comme BlueKiwi, dont le fondateur, Carlos Diaz s'est aussi installé, en septembre 2010, dans la Silicon Valley.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Readiness Assessment »

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

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

Board of Advisors et Design Partners

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

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

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

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

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

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 ».

Marketing en ligne et internationalisation

L'accès aux marchés internationaux n'est pas uniquement réservé aux grandes entreprises qui possèdent des budgets marketing impressionnants et disposent de larges ressources financières pour mettre en place des campagnes sur tous les canaux médiatiques lors de leurs démarches pour occuper une place sur un nouveau marché. Les entrepreneurs débutants qui disposent de moyens financiers limités, mais sont prêts à relever le défi de l'international peuvent aussi miser sur l'environnement virtuel et les outils mis à leur disposition en ligne pour y parvenir.

Même si votre marché d'origine vous assure un revenu satisfaisant, entreprendre signifie de ne jamais cesser à chercher, trouver et exploiter de nouvelles opportunités de développement et s'ouvrir à de nouveaux marchés. Cependant, avant de vous lancer dans tout projet ambitieux, il vous faut bien étudier le marché cible aussi bien d'un point de vue économique que dans une perspective socioculturelle. Prenez en compte les principaux secteurs économiques, le produit interne brut du pays, le revenu moyen des habitants, ou si la demande pour vos produits ou service existe déjà faites une recherche relative à la concurrence. Ainsi par exemple, en Europe, l'exportation est un secteur important pour l'Allemagne, les Pays Scandinaves, la Suisse, les Pays Bas et la Belgique. En conséquence, ces pays peuvent offrir un environnement favorable aux entreprises dont l'activité est complémentaire à l'exportation.

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

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

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

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

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

Il faut absolument parler la langue de ses prospects pour gagner leur confiance. Si personne de l'entreprise ne parle pas leur langue, alors la communication directe devient un réel défi. Si le contenu pour le site doit être traduit, l'outil réellement performant pour la traduction instantanée n'a pas encore été inventé, il vous faudra donc absolument recruter quelqu'un, bon connaisseur de la langue cible, basé dans le pays qui pourra s'occuper de la gestion des relations avec les clients. Une stratégie de marketing et communication en ligne bien mise en place attirera les prospects vers votre site qui finiront par devenir de fidèles clients. Une bonne partie de votre succès dépend de l'esprit innovateur de l'entrepreneur et de sa capacité à s'adapter aux particularités et aux changements de son marché cible. Comme le disait Peter Drucker : « Le concept d'esprit d'entreprise couvre un large champs de définitions. L'entrepreneur est une personne disposant des talents nécessaires pour initier des changements, qualité que l'on trouve chez peu d'individus.

Contribution de Dan Aldulescu de Lingo24, une agence de traduction originaire du Royaume Uni, qui touche aujourd'hui des clients de plus de 60 pays grâce aux stratégies de marketing en ligne.

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 aux débuts de la crise (cf l'indicateur de Chausson Finance) pour se tasser légèrement ensuite. 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 depuis 2008, un véhicule privilégié pour de nombreux VCs. Ce qui a donné un peu de mou aux VCs pour investir sur 2009. Mais le ralentissement des financements lié à la prudence et aussi aux évolutions de la règlementation financière ne manquera pas d'arriver. Que ce soit avec les VCs ou avec les Business Angels.

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

Gestion des coûts

Réduire au maximum les coûts est le mot d'ordre. Les startups doivent durer avec les fonds qu'elles ont levés et réduire au maximum la voilure, 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 entre l'été 2008 et 2009. Ces licenciements étaient suivis par TechCrunch qui avait créé un Layoffs Tracker et en avait totalisé plus de 350000 fin 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 créé 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 créé de l'audience et on verra plus tard pour le modèle de revenu* » bat aussi de l'aile. C'en est presque devenu un mythe lié au cas de Google qui fait rêver. Mais Google est un cas particulier qui n'est pas facilement réplicable. 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.

Sont 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.
- Ont des besoins modérés de fond de roulement (BFR).
- Qui ont déjà un produit et des clients et une évolution déjà bien lancée de leur chiffre d'affaire.
- 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 diner-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 différentiateurs 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.

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 risqueurs.

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[44]. 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 que sur le nombre de serveurs gérés.

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

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.

[44] Que j'ai eu à défendre pendant mon passage chez Microsoft France entre 1990 et 2005.

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 prolongation 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 aux 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 pours 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 la moitié du marché des smartphones. 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 dont le version 7.0 semble prometteuse. Et aussi tout simplement, le web mobile, dénominateur commun de toutes ces plateformes, même s'il n'est pas favorisé par les créateurs de plateformes mobiles.

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

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 audité aussi bien lorsque la startup réalise une levée de fonds auprès de sociétés de capital risque qu'au moment d'une « exit » où cette analyse sera évidemment bien plus fouillée… et exigeante.

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 :

- 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 manière plus large, de la concurrence et de ses objectifs de croissance. Elle tient compte aussi des coûts et des délais. Elle consiste à gérer ses priorités pour satisfaire rapidement des segments clients bien déterminés et pour bien « vendre ».

Les outils de gestion de la startup

Par Grégoire Michel, fondateur de Inficiences

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 coute 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 gare à bien prévoir les étapes de montée en charge et éviter de se faire surprendre par un hébergeur qui bloquerait l'accès au site dans un cas de dépassement de bande passante autorisée. C'est déjà arrivé…

Plusieurs choix sont maintenant possibles : l'hébergement classique où l'on accède à des serveurs dédiés ou mutualisés et où on y installe ses logiciels, parfois, jusqu'au système d'exploitation (qui est souvent virtualisé sur les serveurs) ou bien l'appel à des infrastructures de "cloud computing" comme chez Amazon avec EC2 (serveurs d'application) et S3 (capacité de stockage).

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

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 ?

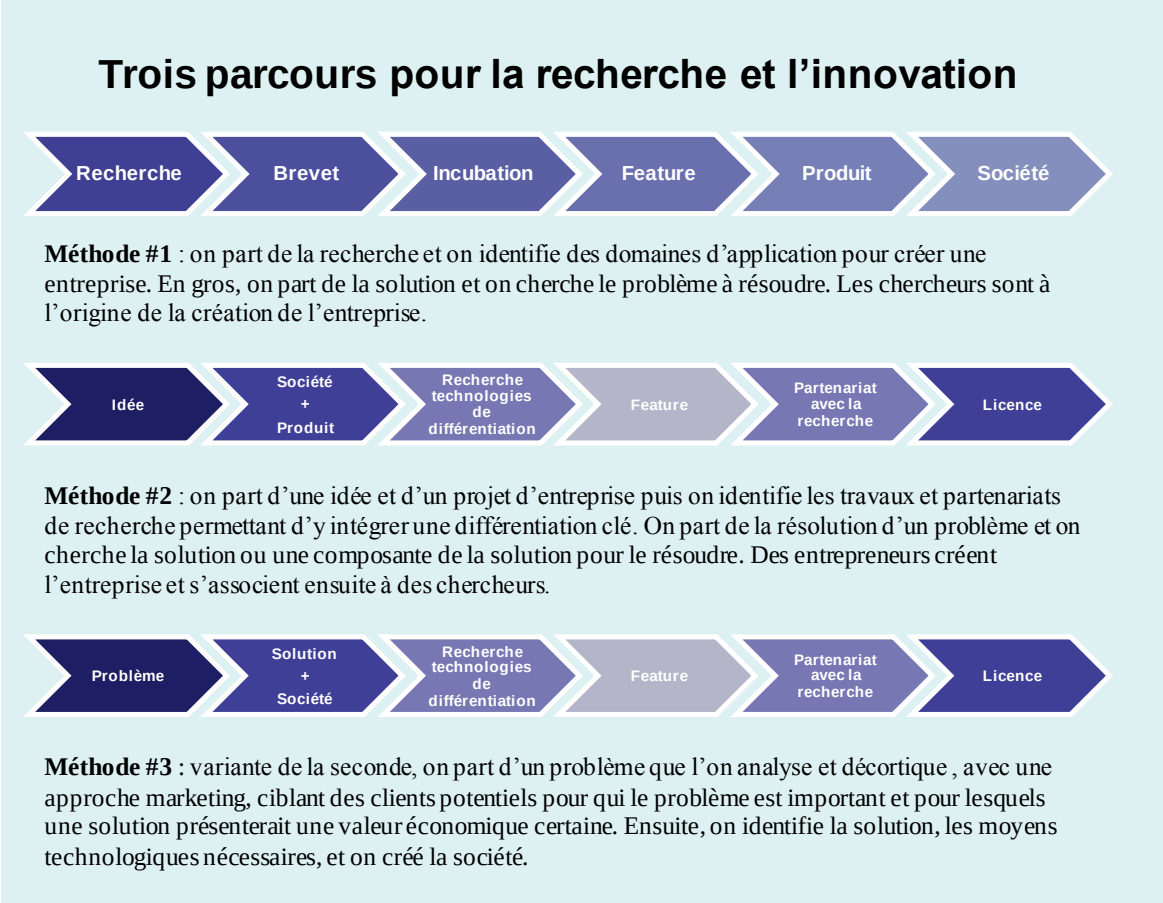
Les relations entre startups et recherche se produisent généralement de deux manières : soit des chercheurs sont à l'origine du projet et vont être incubés dans leur laboratoire ou ailleurs et créer une entreprise. Soit des entrepreneurs vont faire appel à des chercheurs pour mener des travaux nouveaux 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 différentiation clé et une barrière à l'entrée. Cette approche nécessite pour les entrepreneurs d'identifier les laboratoires intéressants. Dans le domaine des TIC, le point de passage classique et obligé est l'INRIA, dont le site web pu-

blie les travaux de recherche. Le CNRS a aussi un laboratoire dans les TICs (le STIC). Dans la microélectronique, il faut également compter avec le CEA-LETI dont les ressources sont essentiellement situées à Grenoble.

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



Dans les deux cas de figure, il faut évidement « 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.

L'écosystème français des startups hightech

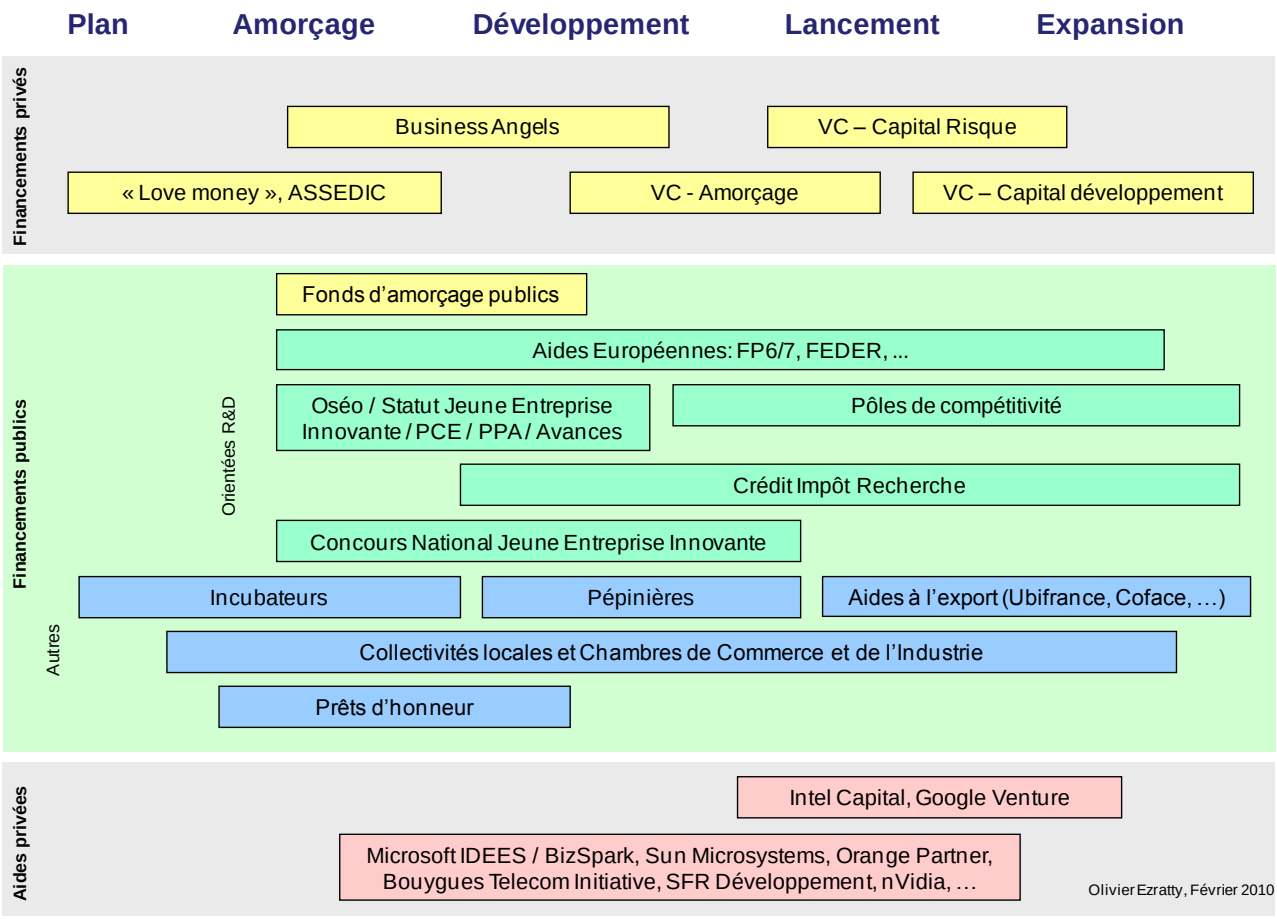
Nous allons dans ce qui suit faire un tour des différentes structures d'accompagnement et surtout de financement des startups en France. Ce tour sera agrémenté d'exemples et d'une vue critique des dispositifs en place. Et de quelques schémas explicatifs comme celui de la page suivante qui décrit quelques parcours types du financement d'une startup[45].

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.



[45] Le tableau est également disponible séparément au format PDF.

Exemple de cycle de financement de startup en France

Ce schéma fournit un exemple de séquencement du financement d'une startup. L'ordre n'est pas immuable, notamment au niveau de l'intervention des business angels ou d'Oseo.

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

Gestation

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

Dépôt des statuts, obtention d'un numéro de SIRET, capacité à prendre des commandes et à facturer

Apports 5-100K€

Création

Financements non dilutifs

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

Prêts d'honneur 10-60K€

Même si les banques ne prêtent pas facilement, il est bon de tenter le coup et de faire jouer la concurrence. Un prêt d'honneur et le label associé seront des atouts, tout comme une relation de confiance de longue durée avec son agence. Une avance Oséo peut également être complétée d'un prêt bancaire.

Prêts bancaires 10-100K

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

Aide Oséo anté-création 5-30K€

PCE 2-60K€

Environ 1 chance sur 3 d'obtenir le prêt à partir de la soumission du dossier, et près de 70% de chances s'il est traité.

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

CNR 224K€ 170 en 2008

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

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

Avances et aides Oséo 50-600K€ >2000 par an

Qualification Entreprise Innovante Oséo au titre des FCPI

250 par an

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

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

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

Financements dilutifs

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

Business angels 50-500K€ >3000 par an

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

VCs 1-5m€ 600 par an

Réduction des dépenses

10-60K€

Hébergement

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

Services

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

Export

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

Réductions d'impôts et de charges sociales

<200K€ sur 3 ans

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

ACCRE

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

URSSAF

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

CIR

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

IS

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

Quelques principes généraux dans le cycle de financement :
- Les prêts sont incontournables lorsque l'apport personnel est insuffisant pour démarrer la société. En augmentant les fonds propres, ils génèrent un effet de levier sur les autres étapes du financement non dilutif, notamment les avances Oséo.
- Privilégier au démarrage de l'entreprise des sources de financement non dilutives. Elles vont permettre d'accroitre la valeur de l'entreprise (création du produit, acquisition de clients, dépôts de brevets., etc) pour mieux préparer l'arrivée d'investisseurs.
- A chaque levée de fonds, éviter une dilution du capital supérieure à 30% (part correspondant aux nouveaux investisseurs en valorisation de l'entreprise après la levée). Mais ce n'est pas pour autant une règle inscrite dans le marbre !

x par an Tous secteurs d'activité confondus --> Chemin logique → Passage obligé

(cc) Olivier Ezratty, avril 2009, http://www.oezratty.net

Incubateurs

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

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

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

On trouve plusieurs sortes d'incubateurs:

- Les incubateurs liés à la **recherche publique** qui valorisent les compétences et les résultats des laboratoires des établissements publics de recherche. Ils peuvent accueillir également des projets d'origine extérieure à la recherche publique mais nécessitant une collaboration avec un laboratoire public. Ces incubateurs au nombre de 29 [46] 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) 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 (en 2009). C'est bien, mais il serait bon qu'un plus grand nombre d'élèves ait la vocation d'entrepreneurs !

[46] 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 en août 2008.

- Télécom Paristech Entrepreneurs de l'Ecole Supérieure des Télécommunications[47] qui accompagne élèves et anciens élèves de l'école. C'est semble-t-il l'incubateur le plus important de la région parisienne qui soit intégré à une grande école. Plus d'une vingtaine de projets y sont hébergés en permanence dans des locaux situés rue Dareau à Paris, et qui se sont agrandis début 2009.
- Telecom & Management SudParis a aussi son incubateur, avec plus de 40 sociétés accompagnées en 7 ans. Il bénéficie d'un contexte particulièrement favorable : cet établissement d'enseignement supérieur (anciennement « INT ») rassemble une école d'ingénieur et une école de commerce sur le même site, un précurseur de ce qu'il faudrait faire de manière plus générale dans l'enseignement supérieur.
- HEC Incubateur, créé en 2007 et qui complète l'existant avec HEC Challenge+[48] 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 évidement vers son incubateur. C'est un lieu qui permettra de démarrer son projet et de se faire accompagner. Et aussi de se faire héberger !
- Un partenariat avec un laboratoire de recherche sera un plus. Il permettra éventuellement de participer au Concours National de la création d'entreprise technologique innovante.
- Il sera bon d'être entouré d'enseignants dans le domaine de l'entreprenariat, comme il en existe dans les filières entrepreneur de nombreux établissements.
- Oséo propose sinon une « Aide aux jeunes pour l'innovation » qui finance 50% des dépenses d'un projet dans la limite de 6K€.
- Ensuite, il sera possible d'obtenir des prêts d'honneur dans les réseaux comme France Initiative.

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

[47] 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.

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

- L'ESCP Europe n'est pas en reste et propose deux incubateurs : le pré-incubateur ESCP Europe, accueille les projets portés par des étudiants dans un espace de 200 m2 sur le campus parisien d'ESCP Europe avec une vingtaine de projets incubés sur 12 mois. Il est géré par l'association étudiante "Incube Inside". Et puis l'incubateur académique ESCP Europe qui accueille des sociétés récemment créées par un étudiant ou un diplômé de moins de six mois dans un espace de 50 m2 au sein de la pépinière Soleillet, avec une demi-douzaine de projets par an sur une période de 12 à 18 mois. Comme pour toutes les écoles de commerce, les startups incubées relèvent généralement des services et du commerce.
- INT Entreprenariat[49] 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[50] 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[51]). 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 et de l'Industrie locales.
- Des incubateurs **internes** aux grandes entreprises. Les entreprises peuvent ainsi accompagner de manière structurée des projets innovants internes voire externes dans des structures à part avant de les réintégrer dans le « business as usual » des groupes. La notion d'incubation peut recouvrir autant la partie R&D que la partie « commercialisation ». Certaines activités nouvelles et innovantes des grands groupes requièrent des moyens commerciaux et marketing spécifiques qui opèreront en marge des activités traditionnelles de l'entreprise. Les groupes américains sont friands de ce genre d'organisation (chez IBM ou Microsoft par exemple) tout comme, plus récemment, les opérateurs télécoms français, et avec une orientation « startup externe ».
- Des **incubateurs privés**, encore rares, certains cherchant à imiter la formule du fameux Y-Combinator de la Silicon Valley. On peut citer le cas de l'association « La Cuvée des Startups » qui lançait son incubateur à Paris en septembre 2010. Situé 10 cité du Paradis dans le 10eme arrondissement, l'offre est de 500€ par mois avec un engagement d'occupation d'un an pour un maximum de quatre personnes, salle de réunion partagée ainsi que le suivi et le conseil des entrepreneurs.

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.

---

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

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

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

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 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 • Consolidation du projet	• Accélération de croissance • Structuration de l'entreprise	• Croissance • International
Equipe	• Chercheurs	• Chercheurs et entrepreneurs • Formation • Début du staffing	• Suite du staffing, notamment vente et marketing	• Equipe > 15-25 personnes
Financement	• Public	• Mise en réseau • Financement prestations • Public • Business angels	• Business angels • VCs	• VCs • Autofinancement
Hébergement	• Centre de recherche	• Incubateur de grande école ou de laboratoire de recherche	• Pépinière d'une ville ou région	• Parc d'activité, centre d'affaire, immobilier d'entreprise
Clients et partenaires	• Laboratoires de recherche	• Laboratoires de recherche • Partenaires scientifiques et technologiques • Clients pilotes	• Clients en déploiement	• Déploiement en volume
Produit	• Pas encore formalisé	• Peu intégrer résultats de recherche • Technico éco proof • Blindage propriété intellectuelle	• Développement • Offre construite	• Nouvelles versions • International Olivier Ezratty, Mai 2008
Timing		• Moins de deux ans	• Moins de quatre ans	• Selon la « sortie » de l'entreprise (IPO, rachat)

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 derrières soi, on a forcement développé une relation à long terme avec une banque ou sans le savoir on est en général très bien noté et cette dernière n'a pas envie de vous voir partir. Elle

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 dépends 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 2010/2011. C'est un phénomène qui n'est pas que français. La Silicon Valley est tout aussi affectée.

Un autre effet pervers de la loi TEPA est qu'elle a permis de défiscaliser des investissements dans des activités non risquées. La notion de risque n'existe pas dans les fonds ISF et les montages associés qui résultent de la créativité de sociétés financières. Ces investissements peuvent ainsi porter sur des sociétés d'exploitation d'énergie solaire à rendement garanti. Ils entrent en concurrence avec les investissements dans les startups technologiques qui elles comportent des risques. Le législateur et le gouvernement risquent de revoir cela à l'occasion du rabotage anticipé des niches fiscales à partir de la Loi de Finance 2011.

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[52].

Les prêts bancaires peuvent être garantis en partie par le programme Oséo Garantie[53] 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.

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

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

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

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

Business Angels et VCs

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

Business Angels

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

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

[52] 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.

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

Suisse ou ailleurs[54]. 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[55]. Que ce soit par des investissements directs, ou via des véhicules d'investissement type SIBA, fonds et holdings ISF que nous décrirons 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 question. Les réseaux de business angels permettent de financer un projet à hauteur d'environ 200-300K€ avec plusieurs investisseurs qui mutualisent les risques. Les « tickets » sont alors situés entre 5K€ et 50K€ par business angel.

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 moyen de l'ordre de 300 K€.

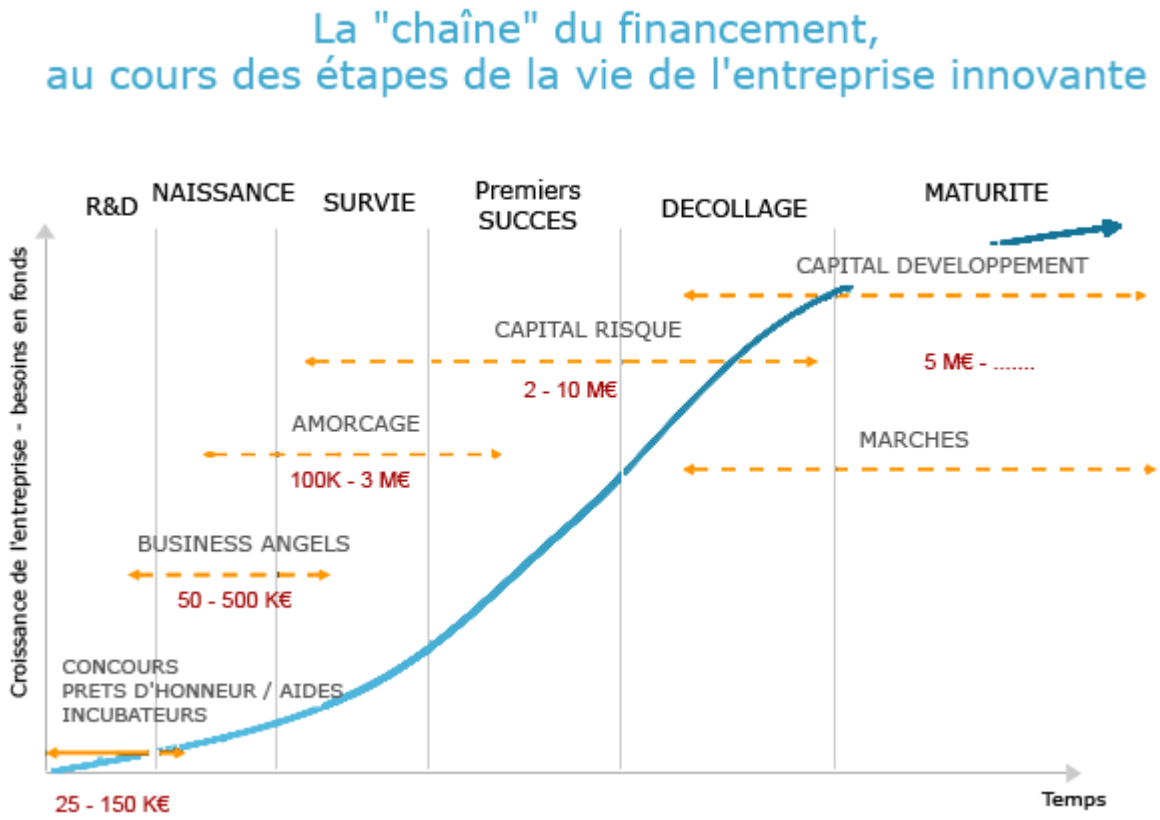
Les financements par business angels sont encore modestes avec moins de 20% du financement du capital risque alors qu'aux USA, le financement par business angels est au même niveau (environ $29B en 2006). Paris Business Angels a filtré 600 projets et ses business angels en ont financé 15 en 2007 pour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

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

[54] 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.

[55] 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.

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 trois catégories :

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

Les business angels investissent dans les startups de deux manières différente : 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 prestataires 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 investit (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[56] selon laquelle : « *un business angel est une personne physique qui investit son propre argent dans une entreprise à fort potentiel et qui met à disposition de cette entreprise ses compétences, son expérience, son réseau relationnel et une partie de son temps* ».

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

- Des structures organisées sur **base géographique** telles que Paris Business Angels, une structure à l'origine encouragée par la Mairie de Paris qui encourage les investissements dans la région parisienne.
- Des structures **thématiques**, France Angels en ayant favorisé l'émergence en sus des réseaux régionaux : cleantech, santé, logiciels, intelligence économique. On peut citer par exemple le cas d'IT Angels, un club de business angels focalisé sur le secteur des télécommunications, de l'informatique et de l'Internet.
- Quelques groupements de business angels d'**anciens élèves de grandes écoles** comme Centrale Business Angels, déjà mentionné, HEC Business Angels et XMP Business Angels, qui regroupe les business angels regroupant les anciens élèves de Polytechnique et de ses écoles d'application.

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

Le financement des projets par des business angels est en plein développement en France. L'association **France Angels** qui les regroupe fédère 81 réseaux dont deux tiers de réseaux géographiques.

Le nombre de business angels identifiés par les membres de France Angels est passé de 500 à 4000 en 8 ans. En 2009, 280 entreprises avaient été financées par ses membres, avec 125m€ d'investis, les deux tiers sur des entreprises des secteurs du numérique ou de la santé.

Le « pack investisseurs »

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

Ce pack comprend en général :

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

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

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%

[56] Voir http://www.franceangels.org ainsi que cette interview instructive de Claure Rameau de France Angels sur : http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=61&type_page=I&tpl_id=44&contenu_id=80078

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 encore investie du fond est placée en trésorerie.

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 souvent également membres d'un réseau de business angels associé à la SIBA. La SIBA est en fait le véhicule d'investissement des clubs de business angels organisés en « double structure » : d'un côté association 1901, et de l'autre SIBA, qui est une SA/SAS et rarement un SCR (société de capital risque)[57]. Dans une SIBA, le comité d'investissement comprend les membres du club. Le sourcing et l'instruction des dossiers sont communs au club et à la SIBA associée. Le nombre de membres d'une SIBA est souvent limité : pratiquement, aux alentours d'une vingtaine en général et dans la limite légale de 49. Certaines associations de business angels créent plusieurs SIBA pour contourner cette limitation. Ces fonds mobilisent quelques millions d'Euros au maximum. Un exemple : Start-Me-Up[58]. A noter que certaines SIBA prélèvent entre 1% et 3% de l'investissement pour couvrir leurs frais de gestion, du fait notamment de la baisse des subventions publiques de fonctionnement des associations.
- Les **holdings**, qui ne sont ni SIBA ni des fonds ISF sont des sociétés de gestion qui mutualisent la mise d'investisseurs qui ne sont pas nécessairement des business angels, ni associés à un club de business angels. Ces holdings sont fondées par des amis et antérieures à la loi TEPA.
- **Fonds ou holding ISF** : il s'agit de fonds institutionnels créés spécifiquement pour la défiscalisation ISF avec un véhicule anonyme. Les investisseurs ne s'impliquent pas dans les projets ni ne participent à leur sélection, un peu comme dans un FCPI. Il n'y a pas de limitation du nombre de membres de tels fonds, qui peuvent être de plusieurs centaines. Les fonds peuvent représenter plusieurs dizaines de millions d'Euros. L'investissement réalisé est ponctionné d'environ 5% de frais correspondant à une prime d'émission de l'action du fond. Quelques exemples : Audacia, Cap ISF, Finarea et Viveris. La tendance de ces fonds est d'investir dans des PME qui ont déjà fait la preuve de leur viabilité avec un produit, des clients et du chiffre d'affaire.
- Les « **family offices** » sont des sociétés qui gèrent les fortunes de grandes familles industrielles et sont amenées à faire des placements à risque dans des PME innovantes[59] dans le cadre de politiques de diversification.

---

[57] C'est par exemple le cas d'Investessor, une structure de l'le de France qui regroupe le Club Investessor, un club de business angels, et la SIBA SIBESSOR, qui réunit une trentaine de membres de ce club de business angels.

[58] 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.

[59] Il existe même des leveurs de fonds spécialisés pour ces « family offices ».

Selon une SIBA qui m'a contacté[60], la plupart des BA et SIBA, pour ne pas dire tous, font en sorte de ne pas pouvoir être qualifié en gérant ou administrateur. Dans le pacte d'actionnaire, ils utilisent plutôt la notion de "Comité Stratégique" qui a un rôle consultatif éclairé et évite dans la mesure du possible un conseil d'administration plus engageant en terme de responsabilité pour les investisseurs (responsabilité d'administrateur, assurances nécessaires, formalisme plus fort, ...). C'est tout l'intérêt de la SAS et du pacte d'actionnaire d'aménager ce type d'organe. Dans le cas d'une SA, ils pèseront pour un avoir Conseil de Surveillance.

Présenter ses perspectives financières

Chez de nombreux investisseurs, la question la plus importante d'un dossier de startup est située au tour de ses perspectives financières : quel est le business model, quelle sera la croissance et la profitabilité de la société. Avec une visibilité sur 3 à 5 ans maximum.

Ceci conduit généralement les entrepreneurs à présenter des comptes d'exploitation assez fantaisistes. Ils y sont poussés par certains qui appliquent la méthode de la surévaluation des résultats, anticipant une sous-évaluation par l'investisseur. Ce jeu est assez pervers car les comptes d'exploitation et les perspectives de croissance présentés par les entrepreneurs sont souvent très fantaisistes. Tel éditeur de logiciel prévoit de générer 50 millions d'Euros de chiffre d'affaire en trois ans avec un produit de niche, ce qui le placerait dans le Top 20 des éditeurs français. Telle startup Internet prévoit de générer un trafic de plusieurs millions d'utilisateur grâce à un effet viral magique. Tel site web 2.0 prévoit de générer un ARPU (average revenue per user) supérieur à celui de Google avec un modèle publicitaire. Etc.

On peut aborder ce point de deux manières : soit on se conforme au folklore du moment et l'on présente des perspectives alléchantes qui feront rêver… les rêveurs. Et attirera pas forcément les meilleurs investisseurs. Soit on cherche de la « smart money » et des investisseurs qui ont les pieds sur terre, et qui ont notamment en tête des comparatifs de marché.

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

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

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.

[60] Gilles Dumortie, Présent de Novaris Equity. http://www.novaris.fr.

Trois fonds exemplaires d'entrepreneurs du web

De nombreux fonds d'investissement plus ou moins sectorisés ont ainsi été créés en s'appuyant sur l'incitation fiscale de la loi TEPA. Dans la sphère du numérique et de l'Internet, trois fonds se détachent du lot, de par la personnalité de leurs fondateurs, des moyens mis en oeuvre ainsi que du processus associé : Kima Ventures, Jaina Capital et ISAI Capital :

- **Kima Ventures** est le fonds d'amorçage de Xavier Niel, le fondateur de Free / Iliad qui est géré par Jérémie Berrebi, le fondateur de Zlio (entre autres). Les tickets d'investissement sont compris entre 100K€ et 150K€. Les dossiers sont sélectionnés selon trois critères clés : l'originalité de l'idée, la qualité de l'équipe et l'envergure internationale potentielle du projet. Avec plus de 150 participations dans des startups, et même dans d'autres secteurs comme les médias (Backshish, Le Monde, etc), Xavier Niel est probablement le business angel le plus actif de France en nombre de startups financées. Le processus de sélection qui passe par la saisie d'un formulaire sur le site de Kima Ventures est normalement très rapide, de l'ordre de quelques semaines, un vrai défi compte tenu des centaines de dossiers reçus. Ils s'appuient ensuite sur leur réseau relationnel mondial pour aider les sociétés, que ce soit pour leur trouver d'autres sources de financement comme des business angels de "prestige" internationaux, ou pour déboucher sur des partenariats business. Mais sans intervenir dans leur gestion. Ils pensent apporter plus de valeur aux sociétés investies qu'avec un "board seat". L'objectif est d'investir dans cinquante dossiers par an, et pas exclusivement en France.

- **Jaina Capital**, créé par Marc Simoncini de Meetic est un fond de 100m€ qui investit des tickets plus élevés, aux alentours de 500K€, et exclusivement dans des startups françaises. Il est doté d'une équipe permanente de plusieurs personnes dont Michel Kubler, et se focalise comme il se doit sur le numérique. Il a notamment déjà investi dans AppsFire (en commun avec Xavier Niel), dans les jeux en ligne (Winamax), dans les services mobiles MVNO (CoFiTel), dans la location en ligne (Zilok), dans Cashstore (cashback et conseil dans le commerce en ligne) et aussi dans Millemercis (listes de mariage). Marc Simoncini est donc probablement **en €** le plus grand business angel de France en devenir dans le secteur du numérique. Marc a déjà retrouvé ses mises de fond de départ grâce à quelques belles introductions en bourse (comme avec Millemercis).

- **ISAI Capital** [61] est un fond créé par une belle brochette d'entrepreneurs comprenant notamment Pierre Kosciusko-Morizet (PriceMinister), Oriane Garcia (Caramail), Ouriel Ohayon (AppsFire), Geoffroy Roux de Bézieux (The Phone House) et Tariq Krim (Netvibes), et animé par Christophe Reynaud et Jean-David Chamboredon (ex 3i Ventures). Les tickets sont ici encore plus élevés, entre 500K€ et 1,5m€. ISAI s'est même constitué en FCPR, un véhicule lourd et institutionnel (agréé AMF) qui permet de lever des fonds au-delà de la contribution des business angels fondateurs. Le fond est de 25m€, 20% provenant des entrepreneurs fondateurs et le reste d'investisseurs institutionnels comme Crédit Mutuel Arkéa, CDC Entreprises, Crédit Agricole Private Equity et XAnge Private Equity. Les projets recherchés sont dans l'Internet et le logiciel, en France ou reliés d'une manière ou d'une autre à la France, avec des modèles économiques éprouvés (faibles besoins en BFR, fortes marges brutes, coûts fixes, modèles scalables), avec un démarrage prometteur, des équipes à fort potentiel et la labellisation Oséo Jeune Entreprise Innovante au titre des FCPI. Bref, une sélection plutôt draconienne !

[61] ISAI est l'acronyme de 'Internet Sawvy & Active Investors.

Kima, Jaina et Isai se suivent donc logiquement dans le cycle de financement des startups. Ce qui explique que le nombre d'investissements dans les deux derniers soit pour l'instant modeste. Plus on avance dans le cycle, moins il y a d'élus et plus les besoins financiers augmentent par startup ! Comme les entrepreneurs à l'origine de ces fonds se connaissent bien, souvent depuis plus d'une dizaine d'années, et communiquent régulièrement entre eux, il ne sera pas surprenant de voir des startups financées à la queue-leu-leu par deux voire trois de ces équipes au gré de leur croissance.

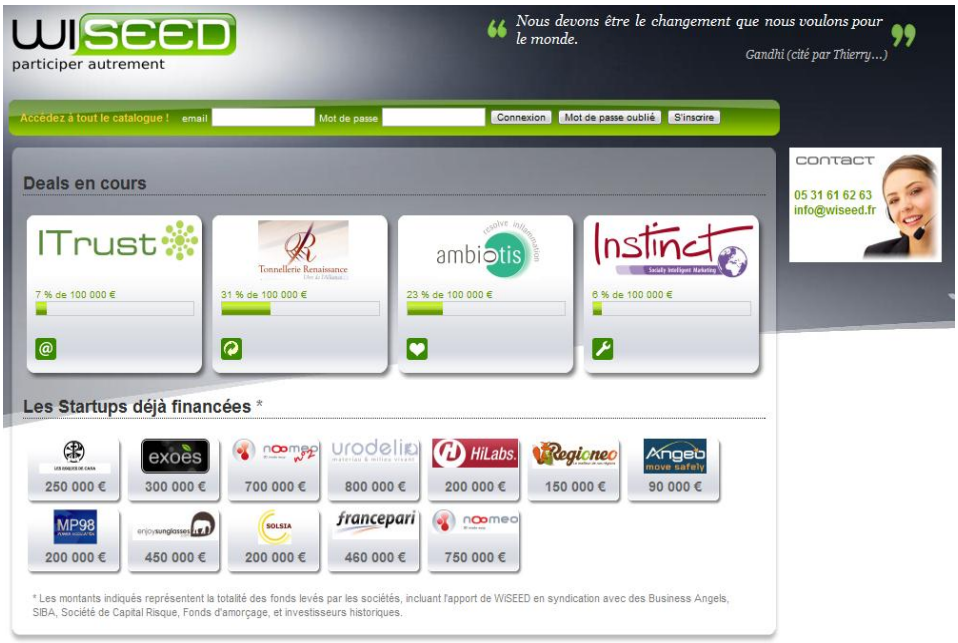
Les plateformes Internet pour le financement des projets

Le financement des projets peut aussi s'appuyer sur la mise en relation via Internet. On appelle cela le « p2p venture », que l'on pourrait assimiler à des « réseaux sociaux de financement ». Ces financements d'individus en nom propre peuvent intervenir en dette ou en capital. Ce sont des mécanismes adaptés au financement de l'amorçage des startups et peuvent couvrir les phases dites de « love money », voire l'étape de recherche de business angels. Ce principe est déjà appliqué dans différents secteurs d'activité : la musique (MyMajorCompany, ...), le cinéma (Touscoprod, PeopleforCinema, MotionSponsor) ou le sport. Reste à voir s'il peut réellement fonctionner dans les startups high-tech et à quelle échelle. La plupart relèvent d'une prise de participation tandis que d'autres relèvent du simple prêt, non dilutif du capital (chez FriendsClear).

Voici quelques unes des structures sur Internet qui facilitent ainsi les rapprochements entre investisseurs privés et startups, la plupart étant elles-mêmes des startups :

- **Investigo** (http://www.investigo.fr) est une plateforme de désintermédiation du financement des projets de startups tous secteurs d'activités confondus. Elle fonctionne sur la base d'un abonnement pour les investisseurs complété de « fees » qui sont d'environ 5% des montants investis, comme pour les leveurs de fonds traditionnels « offline ». Les startups déposent sur le site un dossier et les investisseurs les identifient alors dans l'espace de sélection. S'ensuit un processus qui s'apparente à une mise aux enchères aboutissant à des offres fermes de souscription. En juillet 2010, Investigo avait réalisé dix levées de fonds pour un total de 1,3m€ répartis sur 1800 souscripteurs.
- **CapAngel** (http://www.capangel.com, anciennement Koeos) propose un système équivalent au précédent à ceci près qu'il exploite les réseaux sociaux pour permettre aux entrepreneurs d'inviter leurs amis de réseaux sociaux à investir dans leur projet. Le site gère le processus complet de financement y compris les paiements en carte bleue et la mise sous séquestre des montants chez un cabinet d'avocat partenaire. Elle prélève 6% des montants levées, partagés à moitié avec 3% pour les investisseurs et 3% pour les entrepreneurs. La société est incubée chez Paritech. En juillet 2010, plus de 300 dossiers étaient proposés aux investisseurs potentiels, dont un gros tiers dans les industries du numérique.
- **faisonsaffaires** (http://www.faisonsaffaires.com) fonctionne sur un principe équivalent de mise en relation entre investisseurs et entrepreneurs. Le site est plus éditorialisé car sa page d'accueil comprend des informations sur la création d'entreprise. La société créée en 2008 occupe cinq personnes et se rémunère au pourcentage des deals facilités entre 3,5% et 6% des montants levés. Elle est notamment associée à un fond ISF pour se garantir d'une source de fonds pour les entrepreneurs. Les dossiers sont sélectionnés par l'équipe dans tous les secteurs d'activité à raison de 1 pour 25. En juillet 2010, le site proposait un choix d'une soixantaine d'investissements dont plus de la moitié dans les industries numériques.
- **VentureClass** (http://ventureclass.com) est un autre site de désintermédiation entre investisseurs et entrepreneurs. Il cadre bien les entrepreneurs pour les aider à présenter efficacement leur projet. En juillet 2010, le site proposait 75 investissements dans des startups. Le service met en relation les investisseurs et les entrepreneurs et ne prélève pas de pourcentage sur les montants levés. Les services proposés sont pour l'instant gratuits tant pour les investisseurs que pour les entrepreneurs, mais la société se réserve le droit de les rendre payant un jour. Et ce jour devra bien arriver sinon VentureClass devra mettre la clé sous la porte !

- **WiSeed (**http://www.wiseed.fr**)** est une startup basée à Toulouse qui veut faire bouger les lignes du financement de l'amorçage des jeunes entreprises innovantes en s'appuyant sur le « pouvoir de la foule ». Elle a déjà permis de lever plusieurs millions d'Euros, avec plus de 1000 investisseurs internautes et un ticket moyen d'investissement aux alentours de 700€ à 900 €, compris entre 100€ et 30K€. Les dossiers de startups sont analysés et sélectionnés avant d'être proposés sur le site, en théorie en quelques semaines. La startup se propose de faire « buzzer » le dossier sur son site et sur des blogs spécialisés dans le domaine correspondant. Des chats vidéo sont proposés avec les entrepreneurs qui lèvent des fonds. La levée de fond en ligne dure un maximum de trois mois. Le véhicule financier est une holding et se finance avec 1,5% de frais de gestion, ce qui est très raisonnable, et avec un pourcentage de la levée de fonds compris entre 5% et 10% comme tout leveur de fonds. WiSeed prévoit de financer environ une dizaine de projets par an sur des tours moyens de 300K€, qui s'échelonnent entre 100K€ et 800K€, sachant néanmoins que la part de WiSeed dans ces levées n'est pas communiquée au regard des autres investisseurs traditionnels de ces tours de financement (business angels, SIBA, VC, fonds d'amorçage).



- **LoveMoney.org** (http:// http://www.love-money.org) propose également de mutualiser le financement de startups et PME via Internet, plutôt dans les étapes dites de « post-création », pour réduire le risque. L'association regroupe 400 membres, mais n'est pas très spécialisée dans les industries du numérique.

- **FriendsClear** (http://www.friendsclear.com) est un site Internet français de prêts d'argent entre particuliers (le « P2P lending » en américain). Après avoir permis de financer plus de 600K€ de prêts entre particuliers depuis son lancement fin 2008, FriendsClear a étendu son concept aux entrepreneurs qui souhaitent emprunter pour développer leur entreprise. Plus de 100 projets professionnels à financer étaient en ligne sur le site en juillet 2010. Sous réserve de l'acceptation de votre dossier par les modérateurs, il est ensuite publié sur leur site et n'importe quel particulier pourra alors vous soutenir, le plus souvent entre 500€ et 1000€. Une fois le montant du prêt totalement financé (de 3 à 25k€), vous débloquez l'argent sous la forme d'un prêt amortissable de trois ans en général, avec un taux de 5,53%. L'avantage de ce type de financement participatif est qu'il permet à l'entrepreneur de recueillir les conseils d'investisseurs variés qui ont parfois des idées intéressantes quant à la gestion du projet, à son développement, ou au concept lui-même. Le web communautaire se met ainsi au service de la création d'entreprise par deux moyens : le financement et la « gratuité » de conseils parfois avertis. On est dans un cas très différent des précédents car un prêt n'est pas dilutif du capital de la startup. Son montant limité le

contingente aux tous débuts de l'amorçage d'une startup et est du même niveau qu'un prêt d'honneur qu'un entrepreneur peut obtenir auprès des Réseaux Entreprendre et France Initiative.

- **Oseo Capital PME** (http://www.capital-pme.oseo.fr) : ce n'est pas une startup ni un système de levée de fonds peer to peer, mais le service rendu consiste aussi à rapprocher les investisseurs et les entrepreneurs. Les investisseurs peuvent facilement créer un compte pour accéder à la base de données des startups labellisées par Oseo qui cherchent des investisseurs. Le fonctionnement est très basique, aucune transaction n'est gérée par le site, mais au moins cela ne coûte rien !

A part Oséo, les structures de désintermédiation ici présentées sont toutes petites. Le marché français n'est pas bien grand pour leur permettre de vivre décemment, tout du moins si elles se contentent des startups hightech. Si on fait le total des levées de fonds de ces structures, on doit arriver grand maximum à une fourchette de 10m€ à 20m€, ce qui est bien maigre au regard des flux d'investissement dans les startups, même au niveau de l'amorçage.

Côté startup, et en cas de financement dilutif, il faut faire attention à la structure de son actionnariat et préférer des solutions type « holding » où les micro-investisseurs sont regroupés pour ne faire qu'une tête. Cela simplifie la gouvernance de la société, notamment au niveau des ses assemblées générales.

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[62].

Les sociétés de capital risque sont regroupées en France au sein de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC[63]) qui inventoriait 225 investisseurs en avril 2006.

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[64]).

---

[62] 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 entre150 à 500K€.

[63] Voir leur site qui regorge de conseils utiles sur http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_accueil.htm, leur liste de capitaux risqueurs disponibles sur http://www.afic.asso.fr/Website/dynamic/Recherche.php et leur modèle de husiness plan téléchargeable à partir de http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_espaceentrepreneurs_preparerunplandedeveloppement.htm.

[64] 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.

Ils se distinguent entre autres par leur statut fiscal[65], par leur composition (40% minimum d'actifs en sociétés non côté européennes pour les FCPR et 60% minimum d'actifs en sociétés innovantes françaises pour les FCPI) et par leur durée d'investissement (18 mois pour les FCPI, 2 à 3 ans pour les FCPR). Les grands VCs comme Axa Private Equity ou AGF Private Equity gèrent plusieurs fonds, souvent un FCPR et plusieurs FCPI[66].

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 investissement 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.

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 risqueurs. On ne joue pas à moins de 3 m€ pour être sérieux, et aussi, en raison de l'équation économique des VCs (ratio entre fonds investis et nombre de partenaires, capacité de traitement et de suivi de dossiers, taille des fonds, etc). Les VCs investissent surtout pour aider l'entreprise qui a déjà un produit éprouvé et de premiers clients à accélérer son développement. Ils se lancent plus rarement dans le financement de projets de R&D.

[65] 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.

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

- 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[67] 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 projets de nature très différente tout au long de la journée. Il faut se mettre à sa place ! Ce travail de préparation ne doit pas être négligé car il conditionne la suite ! Les business plans sont rarement lus par les VCs sauf s'ils sont envoyés via des références connues. D'où l'intérêt des "introductions".
- La **présélection des dossiers** chez le VC sachant qu'ils creuseront plus facilement un projet qui leur recommandé par une connaissance commune, qui les rassurera. Un grand classique dans les affaires !
- Le **pitch** du projet aux partners/associés[68]. 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 « leveur de fonds », dont nous reparlerons plus tard, mais uniquement dans la préparation et les répétitions, pas dans la délivrance. Il est important de pitcher les bons VCs. Ils n'accompagnent pas les mêmes catégories de startups. Certains sont orientés logiciels, d'autres plus sur Internet ou les télécommunications, d'autres encore favorisent les solutions de désintermédiation, les solutions plutôt horizontales ou plutôt verticales. En ciblant bien les VCs, on s'usera moins à faire des pitches. Dans le pitch, l'entrepreneur doit savoir écouter et réagir pendant la première réunion, ne pas être obtus, faire preuve de souplesse tout en étant assertif. Un bel exercice d'équilibrisme pour l'entrepreneur passionné par 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

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.

[67] 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.

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

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 différentie par rapport à la concurrence, quel est le marché ? C'est plus un plan marketing qui est demandé qu'autre chose. Il faut se mettre dans la peau du VC qui voit passer des centaines de dossiers et n'a pas beaucoup de temps, mais a tout de même une connaissance probable de votre marché. Enfin, il ne faut pas aller seul à la présentation et à la négociation. Sous entendu, sans leveur de fond, mais aussi/ou, avec un business angel, un coach ou un mentor expérimenté, qui même s'il sera silencieux pourra aider à débriefer. Et d'ailleurs, un bon projet n'est pas préparé seul.

Décoder le feedback des VCs

- 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 chausses trappes pour les entre-

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'entrainer et aussi de tisser un réseau personnel qui sera utile plus tard.

preneurs qu'il faut savoir traiter[69]. 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[70], 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 terminé ou que les commandes n'arrivent pas – ce qui est assez courant. Si le projet n'a que quelques mois de trésorerie, les VCs pourront s'en servir pour négocier la valorisation de la startup à la baisse et closer l'investissement au dernier moment. Les conditions financières vont alors baisser, notamment la valorisation et la dilution des fondateurs dans le capital.

- 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 et en s'appuyant sur un grand nombre de paramètres quantitatifs et qualitatifs[71] : le chiffre d'affaire prévisionnel, la marge prévisionnelle, la propriété intellectuelle, le nombre d'utilisateurs pour un site Web, la taille du marché adressable et l'ambition associée[72], la concurrence établie ou non, la différentiation et la valeur générée chez les clients, la qualité et la taille de l'équipe fondatrice, de son board, de son advisory board, les valorisations de sociétés équivalentes, les habitudes et l'expérience de l'investisseur, etc. Au final, c'est la loi du marché qui gouvernera cette valorisation[73] et elle dépend souvent de l'air du temps et de la maturité d'un marché[74]. L'entrepreneur devra savoir être responsable. Et à la fois ne pas trop diluer, mais aussi tenir compte du marché et ne pas rendre amers les investisseurs. C'est une négociation mais elle ne doit pas s'éterniser. Le leveur de fonds associé au processus sera d'un très bon conseil dans cette étape pour bien sentir la négociation. Il pourra y avoir plusieurs tours de financement, le premier étant appelé aux US un « A-series », le second tour un « B-series ». Les droits des investisseurs des A-series sont supérieurs à ceux des B-series. Notamment, les investisseurs du premier tour ont un droit d'accès préférentiel aux tours suivants pour garantir au minimum une stabilité dans le pourcentage de la société qu'ils détiendront. Entre chaque tour de financement, la valorisation de la startup a normalement augmenté car les montants investis ont normalement servi à acquérir des clients, générer du chiffre d'affaire, de la

---

[69] Voir http://www.feld.com/blog/archives/term_sheet pour des explications détaillées sur les term sheets (lettres d'intention). Un guide de 54 pages sur les Lettres d'Intention est également téléchargeable sur le site de l'AFIC : http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Publications/guide_lettre_intention_200706.pdf. Il contient surtout un modèle de lettre d'intention (term sheet), un glossaire complet du capital risque, un tableau type de financement, différents scénarios d'ajustement de prix pour premier et second tour et de répartition de prix de cession.

[70] 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.

[71] Cf ce calculateur http://www.caycon.com/valuation.php qu'il faut prendre au passage avec des pincettes, mais qui liste un grand nombre de ces paramètres, vu des USA.

[72] Un projet d'envergure mondiale est mieux valorisé qu'un projet purement national ou régional. La taille du marché adressable est une des explications des très fortes valorisations atteintes par les startups américaines.

[73] 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.

[74] Une valorisation sera élevée lorsque le marché est « à la hausse » et très faible dans le cas contraire. Dans ce dernier cas d'ailleurs, peu de VC vont investir dans le projet, ou alors, ce ne sont pas les meilleurs... Ce n'est pas parce qu'une startup d'un domaine donné a levé sur une valeur de 2 millions d'Euros il y a six mois que votre société récemment créée dans le même domaine peut atteindre la même valorisation. Plus il y aura de concurrents, plus la valorisation aura des chances de baisser rapidement.

part de marché et à consolider le produit. Elle peut cependant baisser par rapport au tour précédent si l'exécution du business plan est très en retard (roadmap produit, chiffre d'affaire, rentabilité) et si la société est à cours de trésorerie.

- La phase dite de « **due diligence** » pendant laquelle le VC va faire un état des lieux de la startup complet couvrant les aspects technologiques, comptables, juridiques (notamment sur la propriété intellectuelle) et fiscaux. C'est dans cette phase là que les VCs peuvent faire appel à des experts indépendants dans chacun de ces domaines. 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**[75] qui régit l'évolution des statuts de la société et de la répartition de son capital et est signé entre les actionnaires existants et les nouveaux investisseurs. Un tel pacte est souvent rédigé à chaque tour de financement. Le pacte d'actionnaire définit surtout le processus de gestion de crise et aussi ce qui se passe lors de la sortie d'un associé fondateur. Le diable est dans les détails, qui ne sont pas plaisants. Il faut aligner les intérêts mais ils ne le seront jamais parfaitement. Mais un deal réussi est un deal où aucune partie ne se sent lésée. C'est l'étape lors de laquelle le VC va intégrer dans le pacte d'actionnaire tout un tas de clauses qui vont lui permettre de se protéger et de maximiser son investissement, parfois outre mesure[76] : correction de la valeur initiale d'entrée au capital, limitation des effets de la dilution, sanction des valorisations exagérées lors des précédents tours de financement, récupération en premier des fonds en cas de liquidation totale ou partielle, clauses de garantie de passif, clause de répartition du prix de cession, clause de ratchet[77], poids dans le conseil d'administration.
- L'**investissement** proprement dit, qui s'accompagne de l'entrée du ou des VCs au conseil de surveillance ou d'administration de l'entreprise (selon son statut). L'associé ou partner doit jouer un rôle de conseiller au développement de l'entreprise. C'est là que l'on peut constater si un VC est bon conseiller ou pas. S'il s'investit véritablement ou pas. S'il prend corps avec le projet de l'entreprise et ses dirigeants ou bien si l'investissement n'est qu'une ligne non encore valorisée dans un portefeuille. Il y aura plus de chances que le VC s'investisse dans l'accompagnement s'il est seul au premier tour de financement de l'entreprise. Dans le cas d'un investissement de plusieurs VCs dans un tour, leur responsabilité comme leur engagement seront fort dilués, tout comme le capital ! C'est pourquoi les fonds sérieux n'investissent que dans un nombre limité de sociétés proportionnel à leur effectif, et non pas aux montants investis. Donc, un 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.
- 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.

---

[75] 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.

[76] Cette liste est tirée d'un inventaire de Pierre Kosciusko-Morizet dans son livre « PriceMinister, toutes les entreprises on été petites un jour ». Pages 176 et 177.

[77] Qui augmente le nombre d'actions du VC au prochain tour de table lorsque la valorisation de la société est en baisse entre deux tours.

- Les **conseils d'administration ou de surveillance** auxquels participent les représentants des investisseurs. Ces conseils ont un pouvoir certain, notamment celui de nommer les dirigeants de l'entreprise. Ainsi, il n'est pas rare de voir les fondateurs remplacés par des managers plus expérimentés sélectionnés par les investisseurs. C'est le cas si les fondateurs n'arrivent pas à faire décoller ou grandir la société, et en particulier lorsqu'ils ont un profil trop technique et pas assez business ou orienté management. On préfèrera un nombre impair de membres du conseil d'administration, pour des votes clairs. Et on complètera si possible son conseil d'administration avec un ou deux administrateurs indépendants qui ne sont ni dans la société ni des investisseurs. Pendant cette phase de cohabitation avec les investisseurs, l'entrepreneur devra savoir être honnête et transparent. Les mauvaises nouvelles comme les bonnes doivent circuler vite. Il faut savoir assumer les échecs et les discuter. Mais ne pas pour autant baisser trop vite les bras et laisser la société en plan par découragement. L'entrepreneur s'adapte à la réalité et ne l'évacue pas.

	Etape	Commentaires
En amont des VCs	Stratégie	• Travail à faire avec des tiers comme un leveur de fonds et/ou un advisory board
	Finance	• Prévisions de vente ambitieuses et réalistes • Plan de financement et de trésorerie • Plan de cash flow
	BP / exec sum	• Création du business plan complet • Création des supports de présentation (PPT) • Création d'un exec summary d'une page
	Prémarketing	• Activation du réseau • Ciblage des VCs (avec le leveur fonds) • Envoi des dossiers, si possible via référents • Choix d'un (bon) avocat d'affaires
Avec les VCs	Rendez-vous	• En deux temps
	Due diligence	• Evaluation interne du projet, éventuellement via des consultants externes
	Term sheet	• Envoi à la startup d'un proposition d'investissement
	Audits	• Notamment technologiques, financiers et sur la propriété intellectuelle
	Négociation	• Peut durer longtemps • Finalisation du pacte d'actionnaires
	Comité de sélection	• Hors présence startup, le partner en charge du dossier présente la société au comité qui doit valider la suite des événements
	Closing	• Signature du pacte d'actionnaire • Tous les investisseurs concernés doivent être présents
	Réception des fonds	• Chèque à encaisser à la banque !
Après	Règlement du leveur de fonds	• S'il y a lieu, souvent entre 5% et 7% des fonds levés + éventuel fixed fee

Olivier Ezratty, Août 2009

- 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.

Après le financement, le partner du VC qui a géré l'investissement devient généralement membre du conseil d'administration de la startup. Et il peut y jouer un rôle plus ou moins actif pour conseiller l'entreprise et orienter les décisions stratégiques.

Critères de sélection des projets

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

	Business Angel	Capital Risqueur (VC)
Timing de l'entrée dans le capital	• Amorçage	• Développement • Plus rarement en « véritable » amorçage
Montants investis	• Entre 5K€ et 100K€ chacun, et entre 150K€ et 500K€ par tour.	• Au-delà de 500K€. Le plus souvent entre 1 et 5M€ par tour.
Process de sélection des startups	• Relationnel direct • Réseaux de business angels avec leurs comités de sélection • Analyse relativement rapide des dossiers	• Relationnel direct, participation aux événements entrepreneurs, veille marché • *Due diligence* formel avec analyse technologique, marché, financière et de propriété intellectuelle • Comité de sélection et d'investissement
Critères de sélection des projets	• Equipe • Projet et business plan • Position concurrentielle • Time to market • Domaine de connaissance du BA	• Equipe • Projet, business plan • Position concurrentielle • Time to market • Domaine d'investissement du VC
Véhicule financier d'investissement	• Investissement personnel • Fonds d'investissement de réseaux de business angels	• Fonds d'investissement, le plus souvent, des FCPI et FCPR
Accompagnement de la startup	• Possibilité d'être membre du conseil d'administration pour les Business Angels les plus importants et apportant le plus de valeur ajoutée dans le business • Réseau professionnel	• Membre du conseil d'administration de la startup • Suivi stratégique et financier • Aide à la préparation des tours de financement suivants
Mode de sortie	• Introduction en bourse • Sortie industrielle • Dividendes	• Introduction en bourse • Sortie industrielle
Timing de la sortie	• Plus souple qu'avec les VCs, très peu de contraintes.	• Conditionné par l'échéance du fond d'investissement, environ 5 à 7 ans maximum selon le timing de l'investissement par rapport à celui de la création du fond

Olivier Ezratty, Septembre 2008

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[78]. Ils prévoient souvent d'investir sur au moins deux tours de financement. De nombreux fonds, notamment les « petits et moyens fonds » ont tendance à investir à plusieurs sur une startup pour minimiser le risque. S'ensuit un phénomène de suivisme. Tel entrepreneur entendra souvent un fond dire « j'y vais si untel y va ». Les grand fonds chercheront au contraire à être seuls sur les pépites qu'ils auront décidé d'investir.

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

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 indésirables par rapport à leur stratégie. Parfois, ils recherchent des « hommes de réseau » de l'industrie de la startup qui pourra l'aider à trouver partenaires et clients.
- Des managers opérationnels pour les entreprises financées, qu'ils préfèreront à des conseils externes. Avec la variante des « company doctors », managers de transition pour redresser des startups qui ne se portent pas bien et nuisent à la rentabilité globale d'un fond.

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. 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, autofi-

[78] Voir à ce sujet le blog de Pascal Mercier d'Aélios Finance, une société qui aide les start-ups à lever des fonds, sur http://pascal.blogs.com/venture/capital_risque/index.html (« Levée de fonds : pourquoi les VCs ne peuvent pas investir des petits montants ? »).

nancement). De plus, les VCs ont des ressources humaines limitées qui ne peuvent se disperser sur une pléthore de petits projets représentant des investissements morcelés. Ils préfèrent donc se focaliser sur un nombre réduit de projets avec des investissements conséquents. L'amorçage est finalement mieux pris en compte par le biais des aides publiques, même si ces dernières sont perfectibles. En se débrouillant bien, une startup peu récupérer jusqu'à 500K€ sous forme de subventions et surtout de prêts, soit un bon capital d'amorçage, et sans diluer son capital !

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

- Le risque des VCs est dilué par un **processus de sélection des startups consensuel**, basé souvent sur un vote à l'unanimité. Ils peuvent avoir tendance à trop facilement suivre les effets de mode du moment sans trop se préoccuper de phénomènes de saturations dans les marchés à tendance. C'est par exemple valable dans le secteur de la mobilité, comme ce fut le cas de l'Internet en 1999-2000 et pour le Web 2.0 entre 2005 et 2007. Certains ont peur des nouveaux marchés où il n'y a pas de concurrents ayant créé une base de notoriété pour le besoin et la catégorie de l'offre. Mais certains VCs sont aussi à l'affut de nouvelles tendances. Question de personnalité et d'expérience personnelle !

- Une **orientation à l'international** parfois insuffisante avec peu de capacité et surtout de volonté à aider à investir à vendre à l'étranger et en particulier aux USA. Etre financé par une branche française d'un VC européen ou américain peut donc être un plus pour internationaliser rapidement son activité. Sans compter l'approche plus radicale que pas mal de français choisissent consistant à prendre sa valise pour San Francisco, Boston ou New York et non seulement y chercher des financements mais également y installer le siège de la société, quitte à conserver la R&D en France. Il faut évidemment avoir le cœur bien accroché pour entreprendre de telles dé-

marches 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[79].

- 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 créé aussi beaucoup d'attentes de la part des investisseurs pressés par le temps. Cela peut générer une croissance et des embauches trop rapides que la structure n'arrive plus à suivre convenablement. Heureusement, les investisseurs ont aussi gagné en maturité et savent qu'il faut utiliser les moyens financiers avec discernement.

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

Domaine	Signes positifs	Signes négatifs
Equipe	• Leader du projet identifié • Equipe expérimentée • Equipe et/ou board internationaux • Complémentarité entre fondateurs • Board avec personnes expérimentées • Accompagnée d'un leveur de fonds	• Créateur sans équipe • Equipe jeune et pas accompagnée de personnes expérimentées « cautions » • Pas de leader clair du projet et parts égales dans le capital des fondateurs • Manque d'écoute
Finance	• A réussi à lever auprès de business angels de quoi tenir plus de 6 mois • Prise en compte des ratios qui évoluent dans le temps	• Cash pour moins de 4 mois au rythme en cours • Business angels avec plus de 30%-50% du capital de la startup
Présentation	• Succincte et percutante (BP et slides) • Capacité à présenter le projet sans slides	• Très lourde et trop longue • Difficulté à comprendre de quoi il s'agit (service, logiciel, …), même à la fin de la présentation
Business plan	• Monétisation du projet claire et rapide • Bonne connaissance de la concurrence, de manière extensive et aussi prospective, et avec une différentiation claire • Cohérence du calibrage quantitatif et financier d'ensemble • Stratégie marketing et vente avec des choix clairs	• Monétisation incertaine • Pas de concurrence du tout => pas de marché • Incohérences quantitatives (revenu, coûts, comparables dans l'industrie) • Plan marketing et vente « catalogue » avec tout ce qu'il est possible de faire, ou au contraire, rien du tout (« buzz marketing »).
Clients	• Segmentation claire et bien quantifiée	• Pas de segmentation claire
Produit	• Résout un problème bien identifié des clients ciblés • Démontrable, concret	• Encore trop au stade de recherche • Complexe à mettre en œuvre • Produit trop « nice to have »

Olivier Ezratty, Mai 2008

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

- 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 emboité le pas et sont cités plus loin dans ce document. Il existe un besoin de plus de contacts pour le positionnement et apport d'idées d'exit strategy adaptées aux besoins des grands groupes. Les exit strategy vis-à-vis de groupes américains sont à double tranchant : ce sont des exit, mais elles peuvent être trop rapides. Les entreprises comme Microsoft font ainsi souvent l'acquisition de startups très tôt dans leur cycle de développement et les achètent pour « pas cher », moins de $50m en général, et à hauteur d'environ $1m par personne quand la startup en est encore au stade de la R&D et avec pas ou peu de clients.

En conclusion, nous avons affaire avec les VCs à des acteurs stratégiques et incontournables du financement de la croissance et de l'innovation en France. Et il faut savoir bien gérer à la fois le temps passé avec eux et leur temps à eux, et en faire de véritables partenaires prenant corps avec la stratégie de l'entreprise. 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[80]

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

Voici l'apport concret des leveurs de fonds :

- En amont de la levée de fond, ils accompagnent les startups en les aidant à créer ou améliorer leur **business plan**, à réaliser leur « pitch » devant les VCs ou dans des conférences comme Capital IT ou le TechTour. Cette étape est critique et relève du conseil en stratégie. Les VCs se plaignent, comme les business angels, de la médiocrité de nombreux dossiers. Les entrepreneurs en herbe sont en général mal accompagnés et ne font pas assez de "qualité" (des business plans, des supports de présentation, des démonstrations, de la clarté de leur discours). Le leveur est donc aussi là pour… relever le niveau !
- Ils aident à **cibler les bons investisseurs** en fonction des secteurs d'activité qu'ils couvrent, des étapes du financement sur lesquels ils se focalisent, etc. Ils participent à l'indispensable processus de "due diligence" sur les investisseurs potentiels : quelle est leur réputation sur le marché, comment se passent leurs relations avec les entrepreneurs dans la durée, etc ?
- Ils savent **solliciter les VCs** pour identifier ceux qui sont intéressés et bien faire avancer le processus de présélection des dossiers.
- Ils accompagnent les entrepreneurs aux **pitches** chez les VCs. En général, sans intervenir. L'entrepreneur fait appel à eux pour obtenir un premier écho de leur performance chez les VCs.
- Ils collectent le **feedback des VCs** après la présentation des projets, feedback indirect qui est toujours plus… direct qu'avec les entrepreneurs. Cela permet de corriger le tir plus rapidement.

[80] 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.

Le VC dit souvent au leveur "*je ne le sens pas*". Les réponses négatives sont souvent plus « langue de bois ». Il faut alors laisser tomber, surtout quant on sait que le partner doit présenter ensuite le projet à ses collègues et doit obtenir l'unanimité du comité d'investissement de son 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Faut-il se méfier des FCPI ?

Un groupe d'auteurs anonymes a lancé une petite bombe en février 2009 sous la forme d'un petit essai pamphlétaire sur le fonctionnement des FCPI : " FCPI : Financiers Complaisants, Pratiques Inavouables ". Edité au format papier à compte d'auteur à quelques milliers d'exemplaires, il est également téléchargeable à partir de http://www.fcpi-pratique.com.

L'essai dénonce des pratiques douteuses de certains FCPI qui sont assez connues. En gros : la prise de contrôle de la société financée, l'éviction des dirigeants, et le pillage de la propriété intellectuelle par divers experts ou membres de comité de sélection qui travaillent dans des groupes industriels concurrents. Tout y passe. Les sociétés et fonds ne sont cependant pas citées dans le livre.

Ce qui est dénoncé ne concerne à vrai dire pas seulement les FCPI, mais les relations entre investisseurs et startups en général. Le FCPI est un véhicule d'investissement particulier à la France, surtout dans les avantages fiscaux qu'il procure aux investisseurs. On trouve de telles pratiques dans tous les pays du monde.

Les cas décrits sont extrêmes et se retrouvent fréquemment avec des créateurs d'entreprises de profil très technologiques qui se font déposséder progressivement de leur idée qu'ils ont du mal à faire réussir par eux-mêmes. Ils peuvent rapidement perdre le contrôle de leur société, et notamment sa direction. A la fin, ils se sentent dépossédés de leur idée.

L'auteur dénonce l'appât du gain des investisseurs. C'est leur métier que de générer un retour sur investissement. Ils savent que sur une dizaine d'investissement, seulement l'un d'entre eux génèrera une très bonne sortie et un bon multiple de leur investissement. Les autres génèreront des retours moyens et des pertes.

La mésentente avec l'investisseur peut intervenir dans différentes circonstances : si l'entrepreneur veut conserver à la fois l'autonomie et la direction de son entreprise alors que l'investisseur souhaite la revendre et/ou en changer la direction pour la préparer aux phases suivantes de sa croissance. Mais aussi lorsque la société ayant grandi, son développement va nécessiter le recrutement d'un patron externe avec une compétence que les fondateurs n'ont pas. C'est souvent dur à accepter pour ces derniers !

Comment éviter ces déboires ?

- En se **formant et s'informant**. On ne s'improvise pas entrepreneur. Cela nécessite de la préparation. Il existe de nombreuses ressources pour ce faire, listées dans différentes parties de ce document.
- En **s'entourant bien** notamment en recrutant en fonction de ses moyens des profils variés apportant les compétences nécessaires à l'entreprise, notamment dans les dimensions vente et marketing. La solidité de l'équipe de Direction et de son pilotage évitera au fondateur de se faire remplacer au pied levé par un dirigeant externe.
- En comprenant bien la **logique des investisseurs** en capital risque. En investissant dans l'entreprise, ils en deviennent copropriétaires et avec des droits. Et ils investissent pour ensuite "réaliser" leur investissement dans un délai de quelques années (3 à 7 selon les business) du fait de la durée de vie des fonds. La réalisation est soit une introduction en bourse (très rare), soit une revente à un autre fond (passe), et le plus souvent, une sortie industrielle (revente à une plus grosse entreprise).
- Ensuite, **en se faisant accompagner** pendant sa levée de fonds, notamment par un leveur de fond qui est un conseil très utile pour éviter les chausses trappes de cette étape clé du développement de la startup. Le leveur aidera à négocier les conditions du pacte d'actionnaire souvent écrit dans un langage incompréhensible pour un entrepreneur en herbe. Il faut aussi un bon avocat d'affaire, qui dispose d'une expérience dans les levées de fonds et la rédaction de pactes d'actionnaires.
- En protégeant bien sa **propriété intellectuelle**, associée à l'entreprise et/ou à ses fondateurs, mais pas aux fonds d'investissement comme dans les cas décrits dans l'ouvrage cité ici.
- En évitant une **trop grande dilution** de son capital à chaque levée de fond, qui se fait en créant de la valeur entre chaque tour de financement, notamment en attirant des clients.

Et se rassurer : dans la majorité des cas, cela se passe bien !

Financements et aides publiques [81]

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[82], 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[83].

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'ACCRE (aide au chômeur créateur d'entreprise).

L'ACCRE[84] est une exonération de charges sociales pendant 12 mois sur les salaires des créateurs d'entreprise. Elle est applicable aux jeunes de 18 à 25 ans qui n'ont pas d'emploi. La demande d'ACCRE doit être faite avant la création de l'entreprise, ou au pire dans les 45 jours suivant cette création.

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

On peut citer à l'échelon régional l'existence des ARCE (Aide Régionale à la Création d'Entreprise) qui permet de toucher un an d'indemnités chômage en deux fois : lors de la création de l'entreprise et six mois après (sur présentation d'un KBIS récent et d'une déclaration sur l'honneur). Ce qui est idéal pour constituer des fonds propres.

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

---

[81] 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.

[82] Dans le cas d'un prêt, il faudra tenir compte du fait que la responsabilité personnelle de l'entrepreneur est mise en cause. Protéger le patrimoine personnel peut-être un enjeu. L'entrepreneur en herbe qui se marrie sélectionnera avec attention son contrat de mariage chez son notaire. Il pourra par exemple choisir la Participation aux Acquêts qui isole les patrimoines des deux époux pendant la durée du mariage et permet ainsi un cloisonnement du patrimoine dans le foyer fiscal limitant les risques pour l'entrepreneur.

[83] Voir http://info.assedic.fr/demandeurs_emploi/index.php?idmenu=70&idarticle=69.

[84] Voir http://www.entreprenez.fr/article-a-ACCRE___mode_d__emploi.html.

décès-invalidité individuelle et une garantie pour le prêteur obtenue auprès d'Oséo. Le risque personnel pour l'emprunteur est assez faible : ces prêts d'honneur sont généralement attribués sans caution ni garantie. Mais ils doivent être remboursés à leur terme, que l'entreprise prospère ou non.

Il faut prendre gare à ce que les régions sont bailleur de 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 3200 dirigeants d'entreprises bénévoles qui sont notamment motivés pour développer le tissus économique dans leur région. Créé en 1986 par la famille Mulliez (du groupe Auchan), le réseau rassemble 52 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 InnoTech d'accompagnement des entrepreneurs des secteurs high-tech. Il apporte surtout une mise en réseau des créateurs d'entreprise pour les aider à partager leur expérience, le tout avec un coaching de dirigeants expérimentés du secteur.

- Le Réseau France Initiative (http://www.france-initiative.fr/) a un positionnement voisin du réseau entreprendre. Il rassemble 245 plateformes d'initiative locales proposant des prêts d'honneur et du coaching de créateur d'entreprises par des chefs d'entreprise. Les membres du réseau France Initiative ont attribué 15000 prêts d'honneurs en 2009, d'un montant moyen de 7800€. Scientipôle Initiative, décrit plus loin, fait partie du réseau France Initiative. Il en est l'une des associations les plus importantes. Dans d'autres régions, les membres de France Initiative peuvent être focalisés sur la création de TPE dans des secteurs tout à fait traditionnels. Ils aident notamment à la reconversion de chômeurs qui représentent 63% des bénéficiaires de prêts d'honneur dans le réseau.

- Scientipôle Initiative[85] 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[86]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, les Conseils Généraux d'Ile de France[87], 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 fond 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.

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 pêchent en général sur l'aspect équipe fondatrice et sur la qualité du business plan, au-delà de la technologie.

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[88]. 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.

[85] 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.

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

[87] Sauf les Hauts de Seine, allez savoir pourquoi...

[88] La fusion d'Oséo en une seule entité est toujours en cours et ralentie par le calendrier législatif. Oséo Innovation est ainsi une filiale à 100% d'Oséo. La fusion juridique de toutes les entités d'Oséo en une seule ne devrait pas changer la vie des entrepreneurs ni la relation du groupe avec son actionnaire principal, l'Etat.

Oséo propose un patchwork d'aides à l'innovation, d'avances remboursables, de prêts et de garanties bancaires. C'est le pivot du financement public de l'innovation en France autour duquel de nombreux autres dispositifs publics s'articulent.

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

En mai 2006, les budgets d'Oséo ont été quasiment doublés, leur permettant d'augmenter le montant des avances remboursables et aides[89]. 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 gazelles.

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-création**, 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[90] - 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[91]. Le ratio de fonds propres demandé pour obtenir une avance remboursable semble va-

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.

Il semblerait qu'en Ile de France, Oséo soit très réticent à la fourniture d'aides aux startups Internet dites « d'innovations de services », qui ne comportent pas d'avancées technologiques. Ce phénomène perdurait en 2010.

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.

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

[90] Oséo fait appel à des conseils externes pour la qualification des dossiers, mais ce travail est faiblement rémunéré.

[91] Voir ce débat « Alerte, Oséo asphyxie les startups » datant de février 2009 sur http://www.oezratty.net/wordpress/2009/alerte-oso-asphyxie-les-startups/.

rier. 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).
- **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 web **Oséo Excellence**[92] fait la promotion des 2000 PME innovantes les plus prometteuses selon les chargés d'affaire d'Oséo. Celles qui ont vocation à devenir les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) qui manquent tant au paysage industriel français. Elles sont également promues au travers de partenariats avec certains médias (France Info, BFM, etc).
- 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 PMEs en phase de développement. Deux fonds sont gérés : Avenir Entreprises Mezzanine

[92] http://www.excellence.oseo.fr

(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[93].
- 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[94]. 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. On peut citer d'autres appels à projets, tout comme l'existence sporadique de fonds sectoriels comme celui dédié aux jeux vidéos.
- Le Concours du Ministère de la Recherche[95] (précisément : *concours d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes*), prime chaque année depuis 1999 des PME innovantes. En 2010, 174 projets avaient été sélectionnés sur un panel de 1200 candidats (dont une part par un jury national et le reste par des jurys régionaux). Les prix s'étalent entre 40K€ et 450K€ selon la phase du projet, respectivement, en émergence, et en développement lorsque le concept est validé. Il s'agit dans tous les cas de financer des travaux de recherche. Le concours est co-organisé par le Ministère de la Recherche, l'Agence Nationale de la Recherche et Oséo - qui dépend statutairement du Ministère de l'Industrie, à Bercy. Plus de 60% des projets sont issus de

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

[94] Voir un descriptif du processus sur http://www.oezratty.net/wordpress/2009/appels-projets-web-20-et-serious-gaming/.

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

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[96]. Cette agence de financement de projets de recherche créée en 2007 les sélectionne sur appels à projet. Elle disposait de 607m€ sur 2007 mais a vu 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[97] 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 [98]: 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 nances 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 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).

[96] Voir http://www.agence-nationale-recherche.fr/.

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

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

la production de nouveaux matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes, services ou en vue de leur amélioration substantielle. ». Dès lors, il n'est pas trop difficile d'intégrer au CIR les phases avales du développement logiciel s'il s'agit de faire évoluer l'état de l'art et pas simplement de créer le n+unième site web. 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.

Pôles de compétitivité du numérique	Région	% de PME indépendantes, salariés aidés et nombre de PME[99]			Domaines concernés
Minalogic	Rhône-Alpes	43,8%	4,3%	32	Nanotechnologies, logiciels embarqués
Solutions communicantes sécurisées	*PACA*	60,5%	12,1%	69	Traçabilité, connectivité, mobilité, identité numérique
System@tic	Ile de France	50,5%	1,6%	105	Systèmes complexe dans les télécoms, le transport, la sécurité et la défense, le génie logiciel et les logiciels libre
Cap Digital	Ile de France	72,8%	11,4%	147	Jeu vidéo, design, multimédia, robotique, éducation, services, formation
Images & Réseaux	Bretagne / Pays de Loire	59,7%	7,3%	95	Télécoms, images, réseaux
Imaginove	Rhône-Alpes	85,1%	27,1%	166	Jeux vidéo, audiovisuel, multimédia interactif
Transactions électroniques sécurisées	Basse Normandie	54%	4,4%	47	Transactions financières, échanges sécurisés de documents, gestion de l'identité numérique

- Les Pôles de compétitivité[100], 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[101]. Les pôles visent à rassembler les forces régionales autour de laboratoires de recherche, d'université et d'entreprises innovantes, et autour de thématiques précises. Pour faire partie d'un pôle, il faut être intégré en amont dans leur constitution, souvent pilotée par de grands groupes industriels. Et avoir une activité et un emplacement qui correspondent simultanément à ces pôles. Ce dispositif est très décrié en France car trop morcelé et provincialisé. Seuls quelques pôles comme le Minatec à Grenoble présentent une véritable cohérence d'ensemble avec rassemblement d'une masse critique de laboratoire de recherche (CEA-LETI), écoles d'ingénieurs, entreprises industrielles et startups, autour d'un thème précis (nanoélectronique et ses applications). 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

[99] 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.

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

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

les startups dans le microcosme français de l'innovation, très orientée R&D et pas assez marché. Certains pôles comme Cap Digital sont cependant un peu plus tournés vers l'international. En été 2010, le pôle avait ainsi organisé un voyage d'étude en Asie ainsi qu'une présence de sociétés françaises au SIGGRAPH, le salon de référence du traitement de l'image organisé aux USA.Sur les 71 pôles de compétitivité labellisés par le gouvernement, il y en a sept qui sont spécialisés dans le numérique sachant que bien des pôles industriels autres peuvent aussi attirer des startups du numérique spécialisées dans leur secteur. Ces pôles numériques ont capté environ 23% des aides publiques sur la période 2005-2007. La part des PME impliquée dans ces pôles est très variable, le record étant tenu par le pôle Imaginove basé dans la région Rhône-Alpes.

- L'aide au projet d'Innovation Stratégique Industrielle (ISI), anciennement Agence de l'Innovation Industrielle[102]. 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[103] 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.

  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 tissus économique local. Les aides les plus pertinentes sont souvent celles que l'on trouve à l'échelle locale, dans sa région ou sa ville. Notamment au niveau des incubateurs qui apportent une aide logistique significative (locaux, services bureaux). Certaines aides prennent la forme d'une offre de conseil ou de mentoring gratuites ou co-financées par ces organismes (Paris Mentor, Scientipole Initiative).

- Le statut de Jeunes Entreprises Innovantes[104] 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€

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

[103] 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.

[104] Voir la description complète sur http://www.recherche.gouv.fr/cid5738/le-statut-de-la-jeune-entreprise-innovante-jei.html.

Les dessous du Crédit Impôt Recherche

Le CIR est devenu le principal outil budgétaire de l'Etat pour encourager l'innovation avec 4,15Md€ en 2009 ! Il doit servir en théorie à financer les travaux de recherche, ceux-ci étant définis de manière assez stricte : il s'agit de recherche fondamentale ou appliquée. Cela peut couvrir l'expérimentation mais pas la création de produits. Et elle doit être réalisée par des ingénieurs ou chercheurs BAC+5 minimum. Professeurs *Tournesol* autodidactes s'abstenir !

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

Répartition du montant du CIR 2008 par taille d'entreprises

Classe d'entreprises (nombre de salariés)	Évaluation du CIR 2008	Répartition des dépenses de R&D	Répartition du montant du CIR 2008 avec la réforme
0 — 250	1 167 M€	23,2 %	28,24 %
250 — 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 !

de CA !), avoir moins de huit ans, dépenser au moins 15% en recherche[105], être indépendante pendant la durée du bénéfice du label, avoir plus de 50% du capital dans les mains des fondateurs, et être réellement nouvelle (pas le résultat d'une reprise d'activité existante). Les innovations de services sont facilement exclues de cette définition !

[105] 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.

- Exonérations de charges sociales: il existe un grand nombre de contrats de travail destinés aux jeunes pour relancer l'emploi. Le paradoxe est que les principales réductions de charge sociales concernent soient les personnels peu qualifiés payés au SMIC, soit les chercheurs. Alors que les startups ont besoin de jeunes ingénieurs en développement logiciel, de commerciaux et de marketeurs ! Il existe notamment le dispositif ACCRE d'exonérations de charges sociales pour la première année de création de l'entreprise. Lui aussi est sujet à de nombreuses conditions. Citons 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.

Enterprise Innovante ou Jeune Entreprise Innovante ?

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

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

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

Les critères d'obtention de ces deux labels sont voisins mais pas identiques. Le statut de JEI est exigeant en matière d'activité de recherche alors qu'Oséo est plus proche d'une définition générique de l'innovation technologique pour la labellisation ouvrant la porte d'accès aux FCPI.

- 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[106]. 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[107]) : 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[108] : 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

[106] Voir http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/colloque-annuel/2008/presentations/20AM/2-%20Dominique%20Restino%20et%20Pierre%20Deschamps.pdf.

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

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

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.

- Collectivités locales : avec d'innombrables structures, comme Paris Développement [109] qui émane à la fois de la CCI de Paris et de la Mairie de Paris, ou l'ARDI qui émane de la Région Rhône Alpes, ou encore l'association MEITO financée par la région Bretagne. 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. Pour sa part, la Région Ile de France propose l'appel à projets PM'UP depuis 2008 qui a lieu une fois par an et permet de subventionner un projet de développement d'une PME. En 2009 ; 250 dossiers avaient été retenus sur 1300 candidats, soient 19%.
- CRITT : Centres Régionaux d'Innovations et de Transfert de Technologie, ce sont des associations loi 1901 au service des PME/PMI rattachées aux Régions et aux Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie. Elles rassemblent, par secteur, des représentants des milieux industriels, universitaires et de la recherche. Ils sont structurés par domaine technologique (technologies biomédicales, électronique et l'informatique, chimie et de l'environnement, l'agro-alimentaire, etc). Leur mission consiste à « *mettre en œuvre des actions en faveur de l'innovation et des transferts de technologie financées par les Régions, sensibiliser le tissu industriel aux nouvelles technologies, mobiliser les compétences industrielles et scientifiques pour lancer des actions conjointes* ». Les CRITT gèrent notamment l'ARITT (Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie), dont la variante « Transfert[110] » 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[111]. Depuis décembre 2008, les CRITT de l'Ile de France sont regroupés dans le **Centre Francilien de l'Innovation**, avec une cinquantaine de personnes. 2000 projets sont aidés par an en IDF dont 20% de nouveaux projets (entendons, startups).

[109] 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 ».

[110] Voir http://www.critt-ccst.fr/pageLibre000100c9.html.

[111] 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 accueillaient 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 cofinanceur 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 hightech). Ces hôtels hébergent des entreprises après le stade de la pépinière, avec des surfaces proposées qui s'étalent entre 70m2 et plus de 500m2.

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 14eme).

Partenariat avec Oséo Innovation

Il s'agit d'améliorer le financement d'amorçage. D'où la création en juin 2009 d'un partenariat Oséo / département de Paris pour la création d'un 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" (« Parislab ») 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) ! 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-financeur. On peut citer par exemple :

- Futurs en Seine, cette opération d'une semaine fin mai et début juin 2009 qui valorisait de nouvelles créations et solutions numériques. Organisée par le pôle Cap Digital et financée principalement par la Région Ile de France, il s'agissait de sensibiliser le grand public au numérique et à ses usages par des manifestations disséminées dans la région parisienne.
- Le Paris Region Innovation Tour, une conférence 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.

Plusieurs organismes apportent une aide au développement international et interviennent à des stades différents de l'exploration du marché :

- Ubifrance est l'agence française pour le développement international des entreprises. Dépendant du Ministre délégué au Commerce extérieur, elle a intégré en 2008 les Missions économiques du Minefi hébergées dans les ambassades de France. L'ensemble fournit un réseau d'appui utile pour aider les entreprises françaises à se développer à l'international de manière efficace et durable. Son site http://www.ubifrance.fr est aussi une source d'information sur les formalités, les règlementations, ou encore la propriété intellectuelle. Il référence l'ensemble des aides disponibles pour développer ses activités d'exportation. Les Missions Economiques sont un peu les diplomates économiques du pays. Elles accompagnent souvent les institutions comme les pôles de compétitivité et associations professionnelles dans le montage de voyages d'études. Elles font aussi la promotion locale des industries françaises. Elles peuvent organiser la présence d'industriels français dans des salons professionnels locaux.
- Cap Export est une initiative gérée par UbiFrance qui regroupe différents dispositifs d'aide à l'exportation :
    - Le Volontariat International en Entreprise (VIE) qui permet de recruter un jeune pour l'envoyer à l'étranger entre 6 et 24 mois, et à un coût inférieur à celui d'un cadre expatrié. L'entreprise est exonérée de charges sociales en France et la gestion administrative du recrutement, intégrant la recherche d'aides régionales complémentaires, est réalisée par Ubifrance. La rémunération du VIE est de plus éligible au crédit d'impôt export. Seulement 20% des expatriés en VIE sont dans des PME, le reste l'étant dans des grandes entreprises.
    - 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). Il couvre aussi bien les pays de l'Union Européenne que les autres.
    - L'exonération d'impôt sur le revenu des salariés chargés de la prospection commerciale à l'étranger, sur la part de leur rémunération correspondant au temps passé hors de France, qui doit dépasser 120 jours par an. Ceci concerne toutes les entreprises et pas seulement les startups.
    - S'y ajoute une nouvelle aide à l'export, Innovex, depuis mai 2010, et réservée aux PME membres d'un pôle de compétitivité labellisé. et faisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires employant moins de 250 personnes. Le montant de l'aide est de 600€ pour la zone Europe Méditerranée et de 1300€ pour les pays du « Grand large » (Australie, Chine, Russie, Inde, Japon…). Innovex prend en charge la prospection de nouveaux marchés à l'étranger, la finalisation de contrat à vocation export, les billets d'avions, frais de déplacements. Cette aide constitue un léger plus par rapport au dispositif SIDEX, qui est respectivement de 500€ et 1000€. On est plus dans le symbolique qu'autre chose !

- Oséo, qui s'est doté en 2009 d'une Direction de l'International, propose un prêt pour l'export en partenariat avec UbiFrance, plafonné à 80K€, sur 6 ans et avec équivalence 1 pour 1 de fonds propres. Les PME de plus de trois ans[112] peuvent aussi bénéficier d'un Contrat de Développement International comprenant un prêt allant jusqu'à 600K€. Enfin, au-delà, le FASEP apporte un garantie de la moitié des investissements réalisés pour créer une ou des filiales à l'étranger, hors de l'Union Européenne.
- Les Chambres de Commerce et de l'Industrie comme la CCIP (pour Paris) aident à découvrir les pays d'exportation et à rencontrer des partenaires locaux potentiels, surtout dans une phase exploratoire. Et avec un fort support logistique : identification des contacts, montage de rendez-vous, préparation d'une fiche dans la langue du pays de présentation de l'entreprise française (si l'anglais n'est pas suffisant, comme en Chine ou au Japon), intégration d'un interprète – indispensable même si vos interlocuteurs sont censés parler l'anglais et notamment pour détecter un véritable intérêt pour votre entreprise (dans les pays asiatiques), relances, etc. Les CCI sont plus focalisées sur les PME tandis qu'UbiFrance privilégie plutôt les grandes entreprises.
- Les Chambres de Commerce de France à l'étranger complètent les CCI avec un accompagnement au fil de l'eau une fois implanté. Elles permettent de développer son réseau, et notamment de rencontrer des entrepreneurs français locaux ainsi que des prestataires locaux habitués à travailler avec des entreprises françaises.
- La Coface couvre le risque des entreprises françaises à l'exportation. Elles sont plus adaptées aux grandes structures qu'aux petites. Leur efficacité est variable selon ceux qui y ont fait appel. Leur apport est très lié à une bonne connaissance des règlementations en vigueur dans les différents pays.
- Le 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.

Citons pour l'international, le cas de l'**AFII** (Agence Française des Investissements Internationaux) et des **ARD** (Agences Régionales de Développement) qui ont une mission toute autre consistant à attirer les entreprises étrangères en France, ou dans les Régions. A priori, vous n'êtes pas concernés par leurs services.

Caisse des Dépôts

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

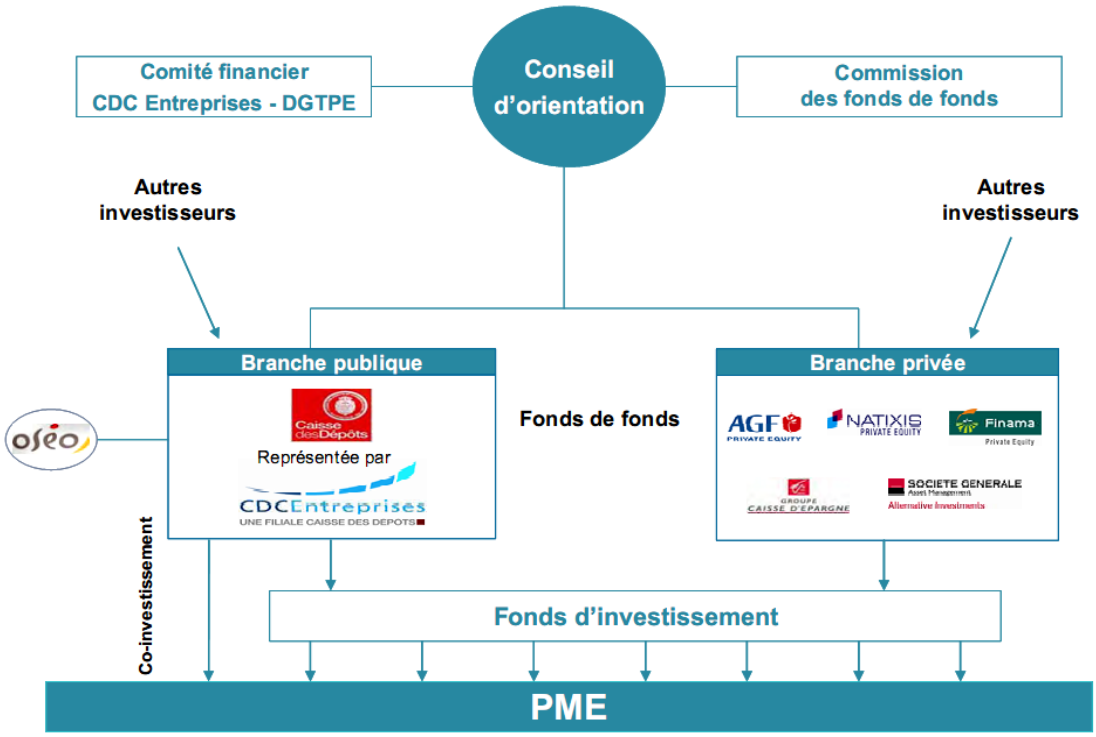
CDC Entreprises gère des investissements directs dans une cinquantaine de PME innovantes comme VC mais également 2500 par le biais de 195 « fonds de fonds ».

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

[112] Cette limitation de trois ans est évidemment discutable pour les PME de très forte croissance. Business Objects s'est ainsi établi aux USA moins d'un an et demi après sa création ! Mais c'est un moyen pour Oséo de minimiser les risques.

et PME innovantes (*voir le schéma ci-dessous*[113]). 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.



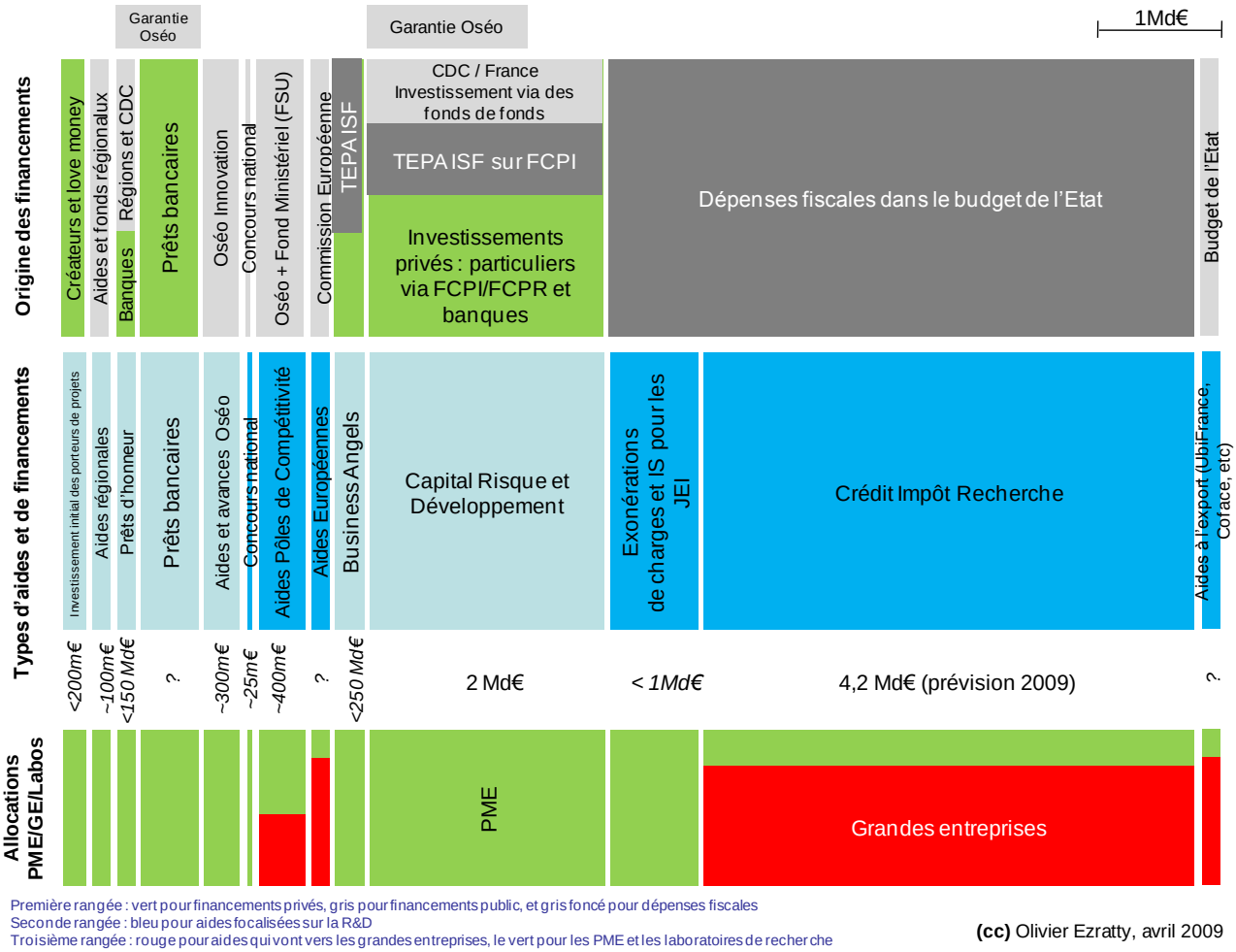
Egalement piloté par la CDC sous forme de filiale constituée en société anonyme, le **Fond Stratégique d'Investissement** créé en novembre 2008 est une sorte de fond souverain – de 20 milliards d'Euros, qui permet à l'Etat de prendre ou préserver le contrôle sur des entreprises françaises jugées stratégiques 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 entreprise et accompagne le plus souvent des fonds d'investissement indépendants (VC, banques). Les 20 milliards du FSI se répartissent entre 14 milliards de participation existantes transmises par CDC Entreprises, et 6 milliards de nouveaux investissements. A ce jour, peu d'investissements on concerné des entreprises du secteur numérique, à part DailyMotion. Mais le FSI a noué un partenariat avec l'AFDEL servant essentiellement à identifier des entreprises du secteur du logiciel qui pourraient justifier une prise de participation.

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.

[113] 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 aboutit 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 entendu : « où trouver un guichet unique pour mener toutes les démarches permettant d'obtenir ces aides ?».

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

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

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

Le schéma vert 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	NC	2720	304	Rapport Oséo Innovation 2009
Oséo Innovation	TIC	NC	879	103	Rapport Oséo Innovation 2009, 77m€ d'avances remboursables et 26m€ de subventions
Concours National d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes	Technologies innovantes	1200	174	23	Chiffres clés du concours pour 2010, 29,9% dans les TIC, et 17,7% dans l'électronique et les télécoms
Paris Développement	TIC, santé, design	369	38	0	Rapport 2008, nouvelles sociétés intégrées dans incubateurs ou pépinières
Réseau France Initiative	Tous	?	15000	133	Chiffres clés 2009, rassemble 245 associations dont Scientipôle Initiative, les montants sont des prêts d'honneur
Réseau Entreprendre	Tous	NC	517	13	Rapport 2009 du Réseau Entreprendre
Scientipôle Inititative	Hightech, medtech, greentech, matériaux	>300	80	2,7	Scientipôle Initiative sur 2007, prêts d'honneur
Business angels en France	Tous	NC	280	62,5	Données 2009, source: France Angels
Paris Business Angels	Tous	731	30	2,4	Paris Business Angels en 2009
Capital Risque (VCs)	Hightech, biotech, greentech	>3000	601	910	Indicateur Chausson Finance 2009

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. Le Grand Emprunt a été voté par le parlement au printemps 2010, sous l'appellation « Investissements d'avenir ».

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

Par rapport aux aides publiques habituelles, la spécificité de l'engagement du Grand Emprunt dans le numérique est le poids élevé des prises de participation dans les sociétés (1050m€) qui représente plus de la moitié du financement des nouveaux usages. Il semblerait même que dans la poche de 1,5Md€ réservée aux usages du numérique, la part d'investissement en equity monte à 70% du total ce qui pourrait faire de l'Etat, via la CDC, un investisseur direct de référence dans un grand nombre de PME innovantes.

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

- Une enveloppe de 2 Md€ pour le cofinancement des infrastructures régionales de **haut débit**. Certains trouvent déjà qu'elle sera insuffisante pour assurer une bonne couverture des territoires et qu'elle profitera surtout aux agglomérations moyennes. Les startups du numérique sont vaguement concernées par cette enveloppe, d'où son absence du tableau ci-dessus.
- Le financement de la **numérisation des contenus** proposée par le Ministère de la Culture. 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** autant dans les usages que dans les technologies de base[114] : 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 devaient être gérés par un **Fonds National de la Société Numérique** dont la structure et la gouvernance n'étaient pas encore connus en août 2010. Ils feront sans doute la part belle aux projets collaboratifs et à ceux qui intègrent un laboratoire de recherche. La Caisse des Dépôts devrait gérer la

[114] Une consultation du Secrétariat d'Etat en charge de l'Economie Numérique a permis de valider les pistes sectorielles de ces investissements d'avenir. 400 contributions ont été reçues entre le 7 juin et le 7 juillet 2010. Pas de grande surprise : ce sont surtout les grandes entreprises, les pôles de compétitivité et des lobbies divers qui ont eu le temps de rédiger des propositions. Chacun prêche pour sa paroisse.

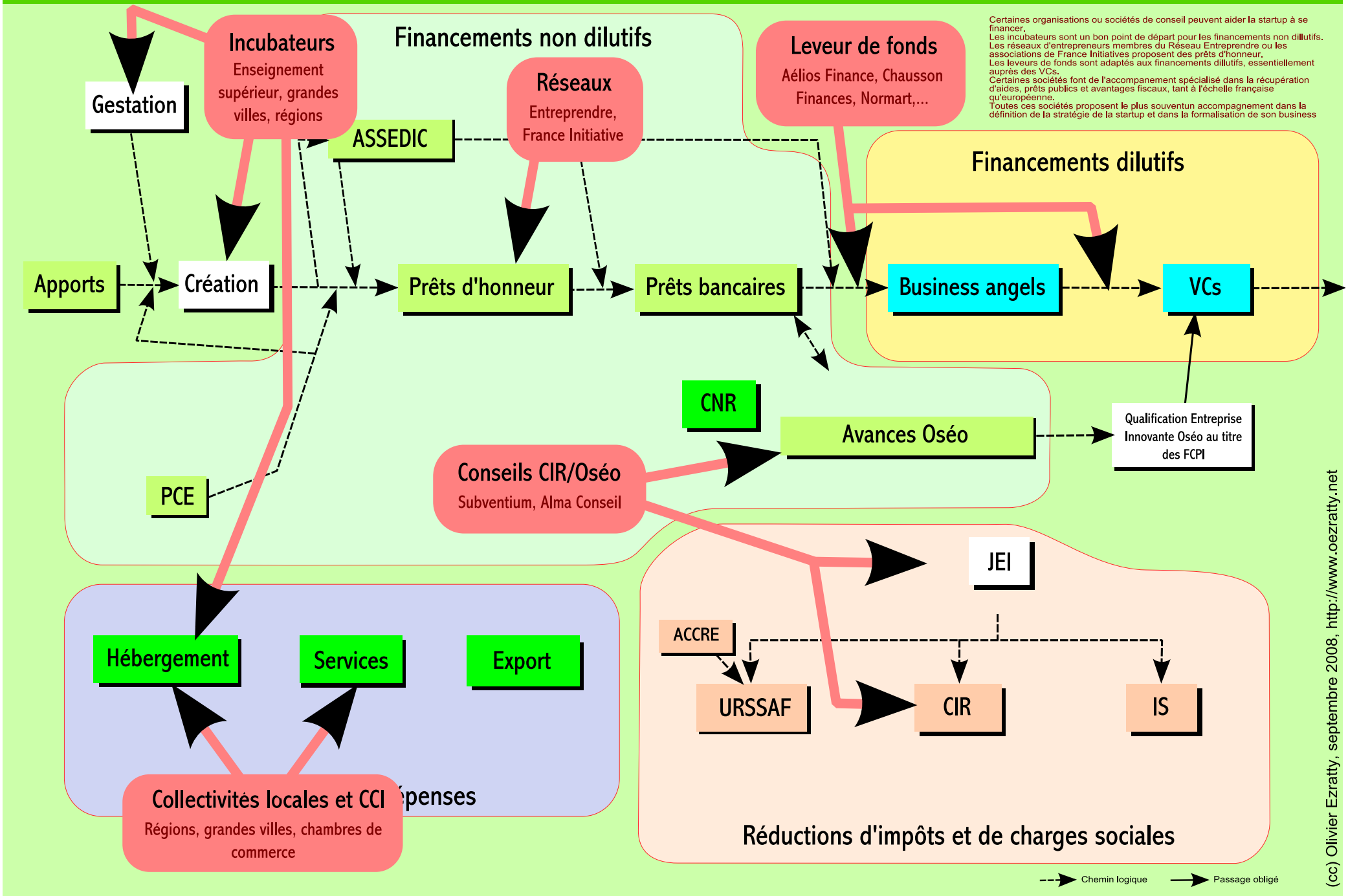
partie investissement en equity de ce volet numérique du Grand Emprunt. Les modalité devraient être annoncées au mieux pendant l'automne 2010.

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, gérer avec soin vos dossiers de demandes d'aides, avances et prêts auprès Oséo, et répondre aux appels à projets et consultations qui seront lancés probablement par la Caisse des Dépôts, une fois que les modalités de son plan d'investissement seront annoncées.

Qui peut aider la startup à se financer ?



(cc) Olivier Ezratty, septembre 2008, http://www.oezratty.net

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

Dans la high-tech américaine, **Intel Capital** est l'une des rares structures investissement attachée à un groupe industriel. Ils investissent dans tous les pays et sur plus de 250 entreprises. En France, ils ont notamment investit dans DibCom et Esterel. Il s'agit en général de startups fabless de composants électroniques. La structure d'Intel est assez unique chez les grands de l'industrie informatique. Ils l'ont récemment étendue en 2010 en créant une structure « Invest in America Alliance » qui fédère 24 sociétés de capital-risque regroupant $3,5B d'investissements dont $200m provenant d'Intel Capital. Comme son nom l'indique, l'initiative d'Intel est réservée aux investissements dans des sociétés américaines et constitue une sorte de fond souverain privé !

On peut aussi citer le **Intel Challenge Europe**[115], un concours de startups en phase d'amorçage créés par des étudiants ou jeunes diplômés. Il propose aux gagnants du mentoring, du cash ($20K pour le premier prix, $10K pour le second), de la visibilité média et du networking. Il y a deux élus pour toute l'Europe de l'Ouest.

Microsoft

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[116]. A commencer par le saint des saints, la Silicon Valley.

En 2001, Microsoft Corp a mis en place une antenne à Mountain View pour améliorer ces relations. Pilotée par Dan'l Lewin, Corporate Vice President, ancien d'Apple et Next et très introduit dans la communauté high-tech de la Silicon Valley, cette équipe a démarré en établissant des relations avec la communauté du capital risque. Ils se sont ensuite fait

---

[115] http://www.intelchallenge.eu/participate/

[116] 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.

avec succès les avocats de l'installation d'un véritable campus de Microsoft sur place, à Mountain View. Quelques années plus tard, ce campus regroupait plus de 1500 personnes, surtout autour des technologies Web et TV. 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 l'équipe de Julien Codorniou (julienco@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. Les startups du programme IDEES sont destinées à y rester deux années consécutives, Microsoft France parrainant ainsi un volant d'une cinquantaine de startups. Le nombre de dossiers traités est très important : les 25 élus sont sélectionnés parmi plusieurs centaines de candidats ! 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.

L'équipe startups de Microsoft France gère aussi le programme Cap Subventions[117] qui fédère l'information sur les subventions nationales et européennes. Un consultant dédié accompagne même les startups pour leur faciliter cette recherche de subventions.

En novembre 2008, Microsoft lançait un nouveau programme destiné aux startups : **BizSparks**[118] qui répond à un objectif clé : élargir la base des startups "recrutées" par Microsoft en amont du programme IDEES, rebaptisé pour l'occasion **Bizspark One**. La logique du programme est donc différente : les startups sont en phase de démarrage ("early stage"), et leur traitement est plus générique, "programmatique" et moins personnalisé. Au lieu de 25 startups (IDEES / Bizspark One), BizSpark fédère plusieurs centaines de startups en France et des dizaines de milliers à l'échelle mondiale. BizSpark est aussi une forme d'émanation du programme IDEES. En langage marketing Microsoft, IDEES / Bizspark One 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 bénéfices 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 évidement les startups Internet adoptant les technologies Microsoft. Et il y a aussi l'accès aux services de Windows Azure (la plateforme de « Cloud Computing » annoncée fin 2008) et aux services Live (Search, Earth, etc). Cet accès gratuit et quasiment illimité aux ressources logicielles Microsoft est le gros des bénéfices pratiques du programme.
- **Support** : avec du support technique et du support communautaire, un classique dans ce genre de programme. Mais limité à des médias "one to many" comme le web, l'email et le téléphone.
- **Marketing** : avec diverses aides et programmes marketing notamment par le biais d'un répertoire mondial de startups et partenaires participant au programme sur la Microsoft Startup Zone, avec une mise en valeur chaque jour d'une startup sélectionnée. C'est un avantage très mis en

[117] Voir http://www.microsoft.com/business/smb/common/fr-fr/cap-subventions/. C'est la version française du programme « European Union Grants Advisor ». Il est géré par un partenaire service de Microsoft : PNO Consultants (http://www.pnoconsultants.com).

[118] Les explications sur BizSparks sont abondantes, notamment sur le site de Microsoft, le communiqué de presse de Microsoft, le blog de Don Dodge, celui de Julien Codorniou, sur ReadWriteWeb et dans la presse IT française.

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 des incubateurs tels que ceux de Télécom et de l'Ecole Centrale Paris, des fonds d'investissement comme Seventure, des associations de Business Angels, des leveurs de fonds et des associations tout court comme l'IE Club.

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 Bizspark One 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[119] propose l'équipement des startups en produits Sun et un support technique en ligne gratuit. En France, le programme est géré par Laurent Chiozzotto.

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.

Sun s'est associé à un concours de startups, la **Startup Academy**[120], 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.

---

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

[120] Voir http://blogs.sun.com/startups/entry/sun_soutient_la_startup_academy2 ainsi que http://startup-academy.net/3-questions-a-laurent-chiozzotto-sun-microsystems.

IBM

Le grand de l'informatique dont la première activité est maintenant le service investit de son côté dans des fonds qui investissent dans des startups.

IBM Corp a lancé en 2010 son programme « IBM Global Entrepreneur » destinée à « favoriser la croissance des startups » (de moins de trois ans et moins de 1m€ de CA). Il ressemble de près au programme BizSpark de Microsoft : les logiciels IBM fournis gratuitement (autant en licences traditionnelles qu'en cloud computing), de l'accompagnement conseil, et une promotion marketing générique (notamment dans un annuaire de startups).

Le programme est lancé en France en septembre 2010 dans l'événement « SmartCamp » où des startups candidates plancheront, probablement sous forme de pitches. et autour du thème « Bâtissons une planète plus intelligente ». Cinq startups seront sélectionnées par un jury. Dans la lignée d'autres programmes du même genre, les finalistes se verront attribuer une dotation en services et en mentorat sur trois mois. Le gagnant du Trophée bénéficiera d'une dotation financière de 5K€.

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.

Sinon, Apple n'a pas besoin de faire beaucoup d'efforts pour attirer les startups. Elles viennent à lui naturellement, notamment pour développer des applications pour l'iPhone et l'iPad et alimenter l'AppStore. Apple est une société qui se fait désirer !

Hewlett Packard

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

Cisco

Cisco procède pour sa part à une veille technologique et des acquisitions directes de startups de tailles variables pour développer son portefeuille de produits réseaux. Ils n'ont pas acquis de startup française à notre connaissance.

France Télécom

France Télécom a plusieurs cordes à son arc pour entretenir les relations avec les startups :

- Le programme « Orange Partner » qui est destiné aux développeurs d'applications pour mobiles. C'est un programme d'évangélisation technologique large bande destinée à toutes les entreprises, startups comprises. Il propose des contenus, des API, du code, des séminaires (Orange Partner Camps, Orange Partner Days) et des webcasts. L'équipe d'Orange Partner sponsorise quelques événements destinés aux startups tels que LeWeb ou 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.

Bouygues Télécom

Bouygues Telecom a lancé fin 2008 son propre programme destiné aux startups « Bouygues Telecom Initiatives[121] ». Il combine deux approches complémentaires :

- L'**incubation** des projets qui apporte aux porteurs de projets des ressources plus conséquentes que celles qui sont habituellement disponibles au sein d'un incubateur (technique, marketing, 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[122] 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 a avoir bénéficié de cet investissement est la société Eeple, éditrice du portail Melty.fr destiné aux adolescent.

L'opérateur prévoit d'accompagner en phase d'incubation une demi-douzaine de projets par an et un peu moins en phase de financement. Il se focalise sur les services à valeur ajoutée pour FAI, notamment de télévision interactive, sur les objets communicants, ainsi que, plus généralement sur la convergence fixe et mobile.

Les candidatures se font en ligne sur le site de Bouygues Telecom Initiatives. Deux comités de sélection sont en place : l'un avec des managers reportant au comité de direction de l'opérateur pour l'incubateur et l'autre avec des membres du comité de direction pour la phase d'investissement.

Les projets sont identifiés par plusieurs sources en plus du site web : HEC Entrepreneurs, le programme 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[123] se défini 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.

[121] Voir http://www.initiatives.bouyguestelecom.fr/.

[122] 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.

[123] Voir http://www.sfrdeveloppement.fr.

Reste à savoir si cette initiative va survivre au départ de ses géniteurs de SFR (comme Jean-Marc Tassetto, devenu depuis DG de Google France).

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.

Nokia

Le Forum Nokia vise à créer pour le constructeur un écosystème développeur qui peut intéresser les startups. C'est un programme mondial similaire à Orange Partner. Au bout du parcours, la possibilité de distribuer son application par le biais du portail OVI du constructeur, voire dans certains cas, d'être intégré en OEM dans les mobiles.

Dans une approche maintenant assez classique, Nokia organise un concours « Calling All Innovators » pour les développeurs d'applications mobiles. Le lauréat du concours gagne la somme de 15K€ ainsi que qu'un Nokia du jour, les frais de transport et de participation à un événement Nokia dédié aux développeurs et un abonnement d'un an au programme Forum Nokia Launchpad. Les finalistes gagnent 2500€ et un mobile Nokia. Les catégories d'applications couvertes sont la géolocalisation sociale, l'entreprise et la productivité, les communications au sens large du terme intégrant réseaux sociaux et messagerie instantanée, les jeux et le divertissement. Le concours débutait le 11 septembre 2009 et la soumission des applications était au 22 novembre 2009. Le finaliste est désigné en 2010 lors du Nokia Developer Summit du 15 septembre 2010 à organisé à Londres.

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 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 connaitre, 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			
Apple	Programme développeur standard	AppStore			Fond d'investissement commun avec Kleiner Perkins & Caufield
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[124], ou pour défendre tel ou tel secteur de l'industrie. Il n'existe pas à proprement parler de syndicat professionnel des startups. Celles-ci s'accrochent donc lorsque nécessaire aux syndicats professionnels les plus proches de ses métiers.

Y participer pour un entrepreneur permet d'y faire tourner le moulin du réseau de relations. C'est le moyen le plus rapide de rencontrer des personnes intéressantes pour l'accompagnement et le financement de startups. Il faut ensuite bien gérer son temps, notamment dans l'organisation du suivi après ces événements. Ils peuvent donner lieu à un trop grand nombre de rencontres inutiles. Mais c'est le prix à payer pour cultiver un réseau.

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[125]. 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.

[124] Il y a en fait le « Small Business Act » de 1953 qui encourage les grandes administrations américaines à faire appel aux PME américaines pour leurs approvisionnements en produits et services. Le « Small Business Investment Act » de 1958 structure et encourage les aides à l'investissement dans les PME (http://www.sba.gov/regulations/sbaact/small-business-investment-act-text-only.pdf). Le « Small Business Act » a été ensuite amandé en 1996 et à de nombreuses reprises par la suite pour aider les PME américaines à se développer, notamment à l'exportation. Le Small Business Act est suivi dans son application par la Small Business Administration du Département du Commerce américain. C'est l'équivalent de notre Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat. L'approvisionnement fédéral est suivi par le GSA (General Services Administration).

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

- 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, souvent en collaboration avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris. Les membres de l'IE Club ont ainsi visité l'écosystème de l'innovation d'Israël en novembre 2009, sont allés en Angleterre en mars 2010, en Chine à Shanghai et Beijing en juillet 2010 et en Finlande en octobre 2010.

- EBG (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, chaines de télévision et équipes marketing et communication des grands comptes français. L'EBG organise régulièrement des séminaires et conférences assez courus par ces différents métiers.

- 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): est une association parisienne, soutenue par la Ville de Paris qui regroupe des sociétés parisiennes high-tech, autour des réseaux et techniques web ou mobile. Elle bénéficie depuis 2003 du statut de Système Productif Local – SPL soutenu par la DATAR. Elle réalise ses missions par la mutualisation des moyens, l'échange, l'information et la valorisation des démarches innovantes. L'association rassemblait 191 membres fin août 2010. Silicon Sentier est aussi l'opérateur de « La cantine », ce lieu de rencontre de startups et entreprises très fréquenté depuis son ouverture début 2008 et situé près des grands boulevards à Paris, dans le passage des Panorama.

- 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*).

- 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'entreprenariat, notamment auprès des jeunes. L'adhésion à l'association qui est payante engage à la fois à se former et à adhérer à des commissions thématiques. Par exemple, la commission stratégie (entre 10 et 12 personnes) permet de confronter sa stratégie avec ses pairs.
- 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.
- Paris Pionnières (www.parispionnieres.org/): est une association jouant le rôle d'incubateur pour favoriser la création d'entreprises par des femmes. Les projets accompagnés sont très orientés services.
- 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.
- Girls in Tech Paris (http://gitparis.com/) est la branche française d'une association américaine de promotion des femmes dans les startups high-tech. Elle se réunit depuis l'été 2010 au moins une fois par mois sur Paris dans des événements de networking.

Evénements

Les événements autour de l'innovation et des startups ne manquent pas. Que ce soit les événements réguliers des associations citées, les forums où sont présentés les projets de startups aux investisseurs, les « happening » d'élection de startup de l'année, ou les diners de bloggers entrepreneurs, cela ne manque pas.

Ces événements constituent des lieux de « réseau » où l'on rencontre les principaux acteurs du microcosme de l'entreprenariat en France.

Il est à noter le rôle particulier de Martech & Finance (http://www.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[126]. 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[127]. LeWeb 2010 aura lieu à aux Docks à Aubervilliers les 10 et 11 décembre 2010.
- Open Coffee Club[128], 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.
- 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[129]: 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.
- 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 projet. Les BarCamps sont l'une des manifestations organisées par Silicon Sentier[130].

---

[126] 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.

[127] 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/.

[128] Toutes les informations sont sur Facebook : http://www.new.facebook.com/group.php?gid=2394379254&ref=ts.

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

[130] Voir http://siliconsentier.org

- 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[131]. 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 la conférence de TechCrunch, organisée en septembre chaque année à San Francisco.

Avec tous ces événements, sans compter les nombreuses soirées organisées par les fonds d'investissements et autres « réseaux », l'entrepreneur a de quoi bien remplir son année et ses soirées. On y rencontre souvent les mêmes personnes et en découvre de nouvelles systématiquement. Il faut alors faire ses choix et limiter le temps passé pour maximiser la génération et l'exploitation après coup de contacts utiles.

Formations

Au-delà des associations et réseaux déjà cités, des éléments de bibliographie situés plus loin dans ce document, il existe des sources de formation formelle qui ont trait à l'entreprenariat :

- Les maintenant nombreux cursus entrepreneurs que l'on trouve dans les grandes écoles d'ingénieur ou de commerce. Ils sont souvent suivis par les élèves de ces écoles en fin de cursus classique. On en trouve ainsi à HEC, à l'Essec, à Centrale Paris, aux Mines de Paris, à l'ESPCI, etc.
- Les centres de formation continue de ces mêmes écoles proposent des formations à l'entreprenariat 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'entreprenariat mais intègrent de nombreuses disciplines qui y ont trait, notamment en matière de stratégie. Les élèves y font de nombreuses études de cas. Nombre d'anciens élèves de ces cursus deviennent ensuite entrepreneurs.
- Les Chambres de Commerce et de l'Industrie sont non seulement actionnaires d'un grand nombre d'écoles suscitées (par exemple, la CCIP pour HEC). En région parisienne, deux écoles de la CCIP sont dédiées à l'enseignement commercial et à l'entreprenariat : Advancia et Negocia.
- L'école de l'innovation, animée par l'ANRT forme les chercheurs et entrepreneurs à monter des projets en partenariat et à mener de la recherche collaborative. Elle est organisée en région par les Pôles de Compétitivité et animée par l'ANRT.
- Le dispositif CAP Formation des CRITT (Ile de France) qui permet au créateur d'entreprise de bénéficier d'une formation à l'entreprenariat[132].

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

[132] Voir http://www.critt-ccst.fr/pageLibre000100e3.html.

- Netva est un programme de formation et d'exposition à la culture d'entrepreneuriale américaine et d'approche de marchés potentiels aux Etats-Unis. C'est une initiative issue de la Mission pour la Science et la Technologie (MS&T) de l'Ambassade de France aux Etats-Unis en partenariat avec le réseau Rétis. Le programme comprend un séminaire de formation en France d'une journée sur l'approche du marché américain et sur le développement de partenariats technologiques aux USA. Il est complété par l'organisation d'une semaine à Boston de rencontres avec l'écosystème local de l'innovation. 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 a sa société, aborder les problèmes de propriété intellectuelle, recentrer ses idées, etc… Ensuite, entre 6 et 9 porteurs de projet présentent leur projet devant les mentors qui chacun le commentent et donnent des conseils. Les candidats travaillent en groupes de 4 ou 5 et ont un plan de travail tout au long de la semaine.

L'objectif de chaque cycle est de conduire à créer autant de sociétés que de porteurs de projet. Il ne s'agit donc pas d'un concours qui sélectionne une société, comme peuvent le faire certains incubateurs. Les porteurs de projets sont suivis dans leur travail de groupe et sont notés. Le Founder Institute accompagne ensuite les participants après la formation en s'appuyant notamment sur le réseau d'anciens entrepreneurs et d'investisseurs « thefunded », créé par Adeo Ressi, le co-fondateur du Founder Institute.

La formation 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'engagent 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 connaitre, 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).

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 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**. Cette liste est interminable tant les « foires à startups » sont maintenant nombreuses et régulièrement organisées sur un format maintenant assez standardisé. Certains événements sont même des déclinaisons de programmes américains qui passent dans plusieurs villes européennes (This Week in Startups, Innovate Pitch Slam).

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 et être éventuellement rémunérés en parts dans la société, voire aider entièrement bénévolement les startups. Enfin, il ne faut pas oublier les incubateurs et autres structures d'accompagnement 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 [133] de la façon schématique suivante:

	Consultant	Mentor	Coach
Fonction de conseil externe	Traite un ou plusieurs problèmes particuliers avec un livrable précis[134]	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, dans l'épisode IV de la saga. On évitera la période où il est congelé dans la carbonite.	**Obiwan / Ben Kenobi** qui sert de mentor à Anakin Skywalkter et ensuite à Luke Skywalker, et y joue aussi un rôle de coach	**Yoda** pour Luke Skywalker, même s'il y joue aussi un rôle de mentor

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[135]. Ce métier de « consultant » inspire généralement une certaine méfiance, notamment dans les milieux d'accompagnement des startups issus du secteur public.

---

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

[134] 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.

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

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

Le métier de conseil aux startups est trop souvent, un métier de transition ou de fin de carrière. Peu de jeunes entrepreneurs font ce métier. Et pour cause, pour l'exercer, il faut disposer d'une certaine d'expérience.

Inventaire incomplet de sociétés de conseil

Voici un petit échantillon de sociétés de conseil qui accompagnent les entreprises innovantes. Leur différentiation n'est pas toujours évidente, au-delà de la consultation du profil des dirigeants, qui conditionnera le type de valeur ajoutée et d'expertise qu'ils peuvent apporter.

Cette liste n'a pas valeur d'exhaustivité mais sert plutôt à fournir une indication sur la nature des acteurs qui peuvent aider l'entrepreneur. Si vous connaissez d'autre sociétés de l'écosystème des startups, n'hésitez pas à m'en faire part (olivier@oezratty.net).

Société	Description de l'activité
	Recherche de financements et conseil stratégique
Aceblue	Aceblue (www.aceblue.fr) est une structure de conseil qui accompagne les startups en stratégie globale (marketing produit, stratégie financière dont business plan et levée de fonds, propriété intellectuelle, ...) et intervient aussi en comité stratégique ou conseil d'administration.
Actemis	Actemis (http://www.actemis.com/) est un cabinet de conseil d'aide à l'innovation. Il couvre le financement, le management et le marketing de l'innovation et est spécialisé dans le secteur des TICs, de la santé et des sciences de l'ingénieur. Il se charge d'identifier les sources de financement et aides publiques ainsi que de levées de fonds classiques.
AdConsultem	AdConsutem (http://www.adconsultem.fr/) 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.
Alma Consulting Group	Alma (http://www.almacg.com) est un groupe de conseil de plus de 800 personnes qui aide les entreprises à trouver des financements ou des économies pour la recherche et l'innovation, la fiscalité, les charges sociales et les frais de fonctionnement. Ils travaillent plus avec de grands groupes et PME qu'avec des startups, mais leur site contient pas mal d'informations intéressantes dont les startups peuvent tirer parti.
Aread	Aread (http://www.aread.eu) est une société d'aide aux financements publics et privés des startups implantée à Paris, Strasbourg et Lyon. Elle couvre la recherche d'aides publiques à l'échelon local, national et européen. Elle est plutôt spécialisée dans les industries traditionnelles au vu de ses références.
Auvalie	Auvalie (http://www.auvalie.com) 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.
Enki Consulting	Enki-consulting (http://www.enki-consulting.com/) 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,
Finovatis	FINOVATIS (http://www.finovatis.com) est une société de conseil indépendante basée à Lyon qui s'appuie sur les compétences (managériales, financières, fiscales, techniques et scientifiques) d'une équipe de trois consultants expérimentés et fournit un conseil stratégique et une aide au financement, notamment aux projets issus de la recherche. A ce titre, la société permet une optimisation sécurisée du Crédit Impôt Recherche, comme le financement de ses projets collaboratifs au niveau régional, national et/ou international. Leur modèle économique est fondé sur des « Success Fees ».

Keros Financial Services	Keros Financial Services est une société de conseil spécialisée dans l'accompagnement des entreprises françaises qui intervient dans une chaîne de valeur qui passe par la veille technologique, l'innovation et ses financements, le conseil à l'export et les aides d'Etat. Elle propose une analyse transverse et une méthodologie globale qui a pour finalité une optimisation des résultats de l'entreprise. La société a été créée par Sébastien Pradon, un ancien auditeur de chez KPMG qui a accompagné plusieurs start-up à l'international notamment dans des opérations de montage de dossiers financiers pour des levées de fonds et des management buy outs.
Lowendal Masaï	Lowendal Masaï (http://www.lowendalmasai.com) est une autre société de conseil dédiée au financement de l'innovation par le truchement du Crédit Impôt Recherche. Ils aident à la constitution du dossier et veillent au respect des contraintes du CIR pour éviter les désagréments d'un contrôle fiscal. La société aide également à obtenir le statut de Jeune Entreprise Innovante et les bénéfices associés (réductions fiscales et de charges sociales).
Melcion, Chassagne & Cie	Melcion, Chassagne & Cie (http://www.melcion.com) est un cabinet de conseil de sept associés basé en France et aux USA créé en 1997 qui accompagne les entrepreneurs dans leur création de valeur et tout au long de leur parcours professionnel. Aux côté des entrepreneurs comme «board member», l'équipe le conseille sur sa stratégie, son développement organisationnel, l'ingénierie financière avec la particularité d'éviter ou de retarder au maximum toute levée de fonds, sur les négociations et sur ses différentes interrogations en tant qu'Entrepreneur. Ils conseillent environ 200 entrepreneurs de 0 à 1 milliard d'euro de CA sur tous secteurs d'activité en Europe, aux USA et en Asie. Le cabinet adopte une attitude plutôt rare dans l'écosystème qui consiste à éviter tant que possible de faire appel aux VC pour financer les startups accompagnées, et plutôt par leurs fonds propres.
Merioneo	Ce cabinet de conseil (http://www.merioneo.com) aides les startups à bâtir leur stratégie et les accompagne dans leur processus de financement autant privé (leveur de fond) que public (aides, avances remboursables Oséo, Crédit Impôt Recherche, etc).
MGT	MGT (http://www.mgt.fr/) est un cabinet de conseil de trois personnes qui accompagne les startups dans la constitution de leur business plan, dans leur approche stratégique et surtout dans leur financement. Elle les prend très en amont pour les faire grandir pendant leurs phases de démarrage.
Neva-Net	Fondée en 1995 par un avocat fiscaliste, un expert comptable et un HEC, Neva-Net (http://www.neva-net.com/) est un cabinet spécialisé dans la recherche de tous les types de financements publics et privés destinés aux PME des secteurs technologiques. Ils accompagnent les PME pour l'obtention de toutes les formes d'aides, de primes, de subventions, d'allègements de charges fiscales et sociales, ainsi que pour leurs levées de fonds auprès de fonds d'investissements ou de sociétés de capital-risque. Leur rémunération est strictement liée aux résultats obtenus au fil de nos missions.
Normart	Structure de conseil à la croisée des chemins entre finance, stratégie et organisation focalisée sur les fusions et acquisitions ainsi que sur les levées de fond. Voir http://www.normart.net/.
Sogedev	Une société spécialisée dans le conseil en financement public qui accompagne les entrepreneurs dans la valorisation de leurs projets de développement à travers l'optimisation et la sécurisation des financements publics mis en œuvre (http://www.sogedev.com/). Cela couvre les phases de démarrage comme celle de l'internationalisation. La société se rémunère uniquement au pourcentage des fonds publics récupérés (aides, subventions). Ils sont focalisés sur l'obtention des Crédit Impôt Recherche, du statut de Jeune Entreprise Innovante, des aides Oséo ainsi que des aides régionales, des aides à l'exportation (assurance Coface et crédit d'impôt prospection commerciale). Ce genre de société allège l'entrepreneur des démarches administratives et de la création de dossiers destinés aux différents organismes publics concernés. Faire appel à ce genre de structure est particulièrement indiqué si l'amorçage de la startup sera à forte dominante publique et quand l'entreprise créé beaucoup de propriété intellectuelle et de technologie, faciles à financer par des aides. L'aide de Sogedev est très appréciée des startups y ayant fait appel et que j'ai pu rencontrer.
Spratley Conseil	Propriétaire du site http://www.Toutaide.com qui référence les aides publiques aux entreprises, c'est le premier réseau français de conseil en Aides et Subventions.

Subventium / GSM Consulting	Subventium (http://www.subventium.com) est une société de conseil d'une douzaine de personnes créée en 2004 qui aide les PME innovantes à obtenir le Crédit Impôt Recherche et les labels afférents (Jeune Entreprise Innovante, Jeune Entreprise Universitaire, PME de croissance). Elle se rémunère au pourcentage sur les CIR obtenus (entre 15% et 25%). Son équipe s'appuie sur un réseau d'une quinzaine d'experts scientifiques et d'anciens de l'administration (qui ont parfois été à l'origine des dispositifs concernés…) qui aident à préparer les dossiers. Le service permet non seulement d'obtenir le CIR, mais surtout de limiter les risques fiscaux car l'obtention du CIR peut facilement donner lieu à des redressements après coup. La société a environ 70 clients dans les secteurs classiques de l'innovation : Internet, logiciels, télécoms, sciences de l'ingénieur, sciences du vivant, et environnement durable. Mi 2010, Subventium a fusionné avec GSM Consulting, un cabinet de conseil permettant aux PME comme aux grands comptes de réduire leurs charges de manière plus générale.
Tioga Ventures	Dans la même veine que CoPilot Partners, Tioga (http://www.tiogaventure.com/) est une petite société de conseil en management qui intervient auprès de grands groupes ainsi que des startups ayant levé des fonds auprès de VCs. Ils sont spécialisés en stratégie, marketing et vente. La boite fondée par d'anciens consultants ayant travaillé dans des startups de logiciel (Frédéric Halley et Julien Mazerolle) s'appuie sur quatre autres consultants et un réseau d'experts externes.
Tykya	Tykya (http://www.tykya.com/) est une société de conseil et d'accompagnement opérationnel de dirigeants de PME innovantes qui met en œuvre une méthodologie héritée des pratiques américaines, basée sur le marketing et la finance. Leurs services s'articulent autour du diagnostic permettant d'évaluer la démarche d'entreprise, de services de conseil et d'accompagnement du pilotage stratégique et opérationnel et des missions opérationnelles au côté des dirigeants. Tykya organise et anime également un séminaire du marketing de l'innovation et un séminaire financement de l'innovation. Leurs clients sont essentiellement des startups high-tech, financés ou pas par du capital risque. La société comprend quatre associés, une demi-douzaine de consultants permanents et un réseau de partenaires experts spécialisés. La particularité de l'accompagnement est de couvrir à la fois les aspects business, vente et marketing tant stratégiques qu'opérationnels, ainsi que les aspects financiers, intégrant une assistance à la levée de fonds.
Venturlinks	Venturlinks (http://www.venturlinks.com et http://www.leportaildelacreation.fr/qui-sommes-nous.html) est une plateforme internationale de mise en relation entre entrepreneurs et investisseurs. Elle propose trois types de services : la mise en relation entre entrepreneurs et investisseurs sur sa plateforme internet, l'assistance à la recherche d'investisseurs par la conception de documents de présentation ainsi que du business plan, et le conseil lors de la levée de fonds (négociation, modélisation financière jusqu'au closing de la transaction).

	Conseil stratégie, marketing et/ou commercial
Atlantic-Management	Atlantic-Management (http://www.atlantic-management.fr) est un cabinet de conseil base à Nantes spécialisé dans l'accompagnement des PME innovantes. Il les aide notamment à structurer leur projet, à passer de l'idée à un produit commercialisable, à présenter et valoriser les offres, trouver les bons partenaires, identifier les sources de financement et développer les nouveaux marchés.
Attineo	http://www.attineo.com est une société de conseil en stratégie et en innovation qui aide les entrepreneurs à faire maturer leur projet. Elle s'implique dans les projets jusqu'à en assurer la co-création.
CoPilot Partners	Ancien de Microsoft France, Jean-Christophe Defline a créé cette structure de conseil (http://www.copilotpartners.com/) au début des années 2000. Au départ focalisée sur les startups, la structure s'est depuis réorientée vers les grandes entreprises, mieux financées et plus solvables. C'est un phénomène malheureusement assez courant !
faberNovel	C'est une société de conseil en innovation qui s'appuie sur un certain nombre de méthodologies comme TRIZ. Ils proposent l'optimisation du processus d'innovation, le changement par l'innovation, la maîtrise d'ouvrage et la prospective (veille technologique et des usages). Leur dirigeant mène l'équipe de Silicon Sentier, association soutenue par la Mairie de Paris. Leur activité cible aussi bien les entreprises établies comme dans le domaine des transports, de la distribution ou des télécommunications que des startups. Pour ces dernières, FaberNovel se rémunère par de la prise de participation dans les sociétés.

Glaizer Group	Glaizer (http://www.glaizer.com/) est un cabinet de conseil de coaching de l'innovation. Il déploie une méthodologie permettant de faire germer des innovations de rupture à partir d'une analyse formelle de besoins de marché. Elle s'appuie sur la communication entre les différentes fonctions de l'entreprise (recherche, développement, marketing, vente, etc) et sur une fusionnant intelligence économique et recherche appliquée. L'équipe pluridisciplinaire de Glaizer, qui comprenait 37 collaborateurs en juillet 2009, rassemble des profils divers, souvent issus de la recherche (deux tiers de l'effectif), mais aussi dans l'ingénierie financière de l'innovation (5 personnes) et dans l'intelligence compétitive. Ils ont mis en pratique leur méthode en incubant eux-mêmes et/ou réalisant un investissement d'amorçage dans deux startups (Bloxx, une agence de conseil en emarketing, et TimeDataZone, qui produit un logiciel de gestion du temps dans la production[136]). Leurs clients sont généralement des PME innovantes créatrices de produits ou de services. Géographiquement basé en région parisienne, le groupe dispose d'antennes (« Générateurs Technologiques ») en région (Strasbourg, Poitiers, etc) et entretien des liens avec des organismes d'enseignement ou de recherche au Maroc et en Israël.
Haka Consulting	Haka Consulting (http://www.haka-consulting.fr/) est une société de conseil en optimisation de l'action commerciale. Les prestations relèvent du coaching ainsi que de la formation, y compris en ligne. A noter que la société est partenaire du concours de la Startup Academy. Elle est basée à Nantes.
Inficiences	Inficiences (www.inficiences.com) est un cabinet de conseil en marketing opérationnel qui aide les entreprises européennes B2B à s'approprier les meilleures pratiques en matière de fonctionnement des opérations marketing, à accroitre l'efficacité de leurs dépenses, à assurer la traçabilité de l'impact des actions marketing sur la profitabilité de l'entreprise et à prouver la création de valeur du département marketing. La société a été créé par Grégoire Michel, doté d'une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie du logiciel chez des éditeurs américains (Oracle, BMC) et français, très souvent à l'état de startups (Systar, Newcleus, Calendra, Cartesis).
InnovationSelling	Crée en 2004, InnovationSelling (http://www.innovationselling.com) est une société de conseil et de formation située à Paris qui accompagne les Jeunes Entreprises Innovantes dans leur démarche de commercialisation et marketing de nouveaux produits. Ils de l'amont avec l'aide à la définition de produits jusqu'à l'aval dans les aspects opérationnels comme l'identification de prospect et des actions de télémarketing ainsi que le coach des équipes vente et marketing.
Jiki Network	Structure d'accompagnement marketing et business development destinée notamment aux startups. François Blum qui dirige cette société est un « homme de réseau », également Vice Président de l'IE Club.
Market Solutions Consulting	Créée un par une ancienne d'IBM et du marketing d'Autodesk, Anne Ricaud, ce cabinet de conseil (http://www.marketsolutions.fr/) 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.
Nodal Consultants	Créé par d'anciens consultants de Bossard, c'est une société d'étude et de conseil de conception et de mise en place de stratégies innovantes en technologies, de R&D, de partenariat et de financement à risque. Voir http://www.nodal.fr. Ils ont un spectre large de clients, grands groupes industriels, startups, laboratoires de recherche et sociétés d'investissement, mais avec une forte pondéréation des premiers. Six associés d'origines diverses se complètent pour couvrir les aspects technologiques, marketing, management, restructuration et financement de l'innovation.
Pierre Morsa	Pierre Morsa (http://blog.pierremorsa.com/) est un consultant spécialisé dans le coaching sur les techniques de présentation.
Proxicap	Roy Price (www.proxicap.com) accompagne un nouveau projet tous le mois dans de nombreux domaines qui peuvent intégrer les technologies numériques. Il se focalise sur les projets présentant les caractéristiques suivantes : produit ou service mondialisable ; entreprise pérennisable ; projet finançable sans recours au capitaux-risqueurs et porteur de projet qui sait écouter. Roy Price prend des petites participations dans toutes les entreprises qu'il conseille.

[136] L'information date de l'été 2008.

Pyxidis	C'est une société de conseil stratégique aidant les sociétés du secteur des TIC (des startups aux grands groupes) à monter leurs plans marketing et commerciaux (http://www.pyxidis.eu/). Et en particulier, à créer et motiver leur écosystème, leurs stratégies de partenariat et leur développement à l'échelle européenne. Fondée par des anciens de SAP, Attachmate et Microsoft, la société se focalise avant tout les « gazelles » du logiciel d'entreprise. Elle leur propose également un accompagnement dans le domaine des relations humaines : comment faire évoluer la culture et l'organisation avec la croissance rapide de l'entreprise et de ses effectifs ?
RougeFrog	Créée par Stéphanie Bouchet, une ancienne de Skype, British Telecom et Warner Bros, RougeFrog est une agence spécialisée dans l'aide marketing aux startups, couvrant à la fois la stratégie et exécution, ainsi que des disciplines spécialisées, incluant la marque, le marketing produit, marketing en ligne, marketing social, le market planning et la stratégie marketing d'acquisition et de fidélisation. RougeFrog est basée a Londres et assiste aussi bien des clients nationaux et internationaux, qu'ils soient basés en Europe et/ou aux Etats-Unis."
Vianoveo	Société de conseil en marketing basée à Sophie Antipolis (http://www.vianoveo.com/) qui propose l'application de la méthode ISMA360 (Innovation Strategic Marketing Analysis) d'analyse de la valeur d'une offre et des besoins marché pour préparer son approche marketing. Créée en 2004 par Dominique Vian, professeur au CERAM, la méthode s'applique surtout aux entrepreneurs qui ont une solution et une culture techniques et cherchent le problème à résoudre et les clients avec. On part de l'invention ou du paradigme, puis on définit le domaine de l'innovation, puis les besoins, les demandeurs et les solutions existantes. On en déduit les fonctions et les applications à créer, les offres, les utilisateurs. En parallèle, on structure la chaine de valeur et l'intégration des éléments externes (régulations, influenceurs, etc). Cela se termine par une segmentation des clients, la définition des couples produits/marchés et du modèle économique. Et enfin, par un plan marketing opérationnel. La méthodologie ISMA360 a été notamment appliquée pour l'une de leurs références, la startup Keeneo également basée à Sophie Antipolis.
Up&Up	Structure de conseil pour l'accompagnement de projets innovants créée en 2000. A un portefeuille de cinq entreprises accompagnées sur son site Web.

	Recrutement et management
Altaïde	Dirigée par Jacques Froissant (http://altaide.typepad.com/), cette société accompagne les startups pour leurs recrutements et la gestion de leurs relations humaines. Jacques est très bien introduit dans le monde de l'entreprenariat en France. On le voit partout !
Corinne Schoner	Corinne Schoner (corinne.schoner@gmail.com) - Master en Management des Ressources Humaines- a une expérience significative dans le conseil en ressources humaines. Elle crée en 1997 un cabinet de recrutement par approche directe, et mène alors des missions pour des sociétés du CAC 40, mais aussi pour des start-up. Depuis 2004, consultante indépendante, elle réalise des missions de recrutement et de DRH à temps partagé pour des entreprises innovantes.
L'Associé Idéal	Cette structure (http://lassocie-ideal.com/pourquoi.html) créée par Vincent Lafargue, aussi créateur de TRILOG Formation (http://www.atrilog.fr/home.html) propose une formule de coaching personnalisé pour le dirigeant d'entreprise.
Lincoln Associés	Lincoln Associés (http://www.lincoln-associes.fr) 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).

	Relations Publiques
Ballou PR	Connue comme le loup blanc sur Paris, BallouPR est une société de conseil en relations publiques particulièrement indiquée aux startups qui souhaitent se faire connaitre non seulement en France mais aussi à l'étranger (Europe et USA).

	Développement international
Altaïde Valley	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.

Boost your Startup	Boost Your Startup (http://www.boostyourstartup.com) 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.
WHDB Learning Group	Cette société de conseil de Pascal Baudry (http://www.wdhb.com), 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
Entreprise-Facile	Créé par trois centraliens « serial entrepreneurs » (Guillaume Besse, Eric Langrognet, Dimitri Dagot), http://www.entreprise-facile.com/ est un site et un service d'accompagnement des entrepreneurs qui créent leur entreprise. Le site fournit à la fois des conseils pratiques pour la création d'entreprise du business plan aux formalités administrative, un « bureau en ligne » qui gère la création et la gestion de l'entreprise. Cela couvre la comptabilité, la facturation, le marketing et la gestion de la relation client, etc. Bref, c'est une sorte de « mini-SAP/Siebel » de l'entrepreneur en herbe. Ces services en ligne sont en fait syndiqués, c'est-à-dire sourcés chez d'autres fournisseurs de services en ligne. Mais le service ne s'arrête pas là puisque l'équipe d'Entreprise-Facile propose des rendez-vous aux entrepreneurs pour les aider à valider leur business plan. Le service est gratuit en phase bêta et la version finale sera commercialisée sur la base d'une modeste redevance mensuelle. Il sera aussi personnalisable en « marque blanche » pour les collectivités locales, associations ou divers groupements professionnels. Une interview de 15 minutes de Guillaume Besse avec la démonstration du service est disponible sur le blog de Jean-Michel Billaut: http://billaut.typepad.com/jm/2006/11/connaissezvous__9.html. Guillaume, Eric et Dimitri sont par ailleurs les créateurs d'un groupe de réflexion, d'incubation d'entreprises et de coaching d'entrepreneurs dénommé « Le Ker ». C'est de leurs réflexions qu'est né ce projet Entreprise-Facile.
Et Maintenant	Société de conseil créée par Guillaume Le Friand et Jean-Michel Hazera, deux anciens de MSN France, elle se spécialise dans l'accompagnent marketing des startups. Ses deux fondateurs ont créé mi 2006 la startup Business Message, un fournisseur d'outils marketing en ligne intégrés (site web, blog, emailing, référencement, etc). Ces outils devaient arriver en phase bêta d'ici fin 2006/début 2007.
Redeje	Le réseau d'experts pour le développement des jeunes entreprises (http://redeje.asso.fr/page-247-les-reponses-redeje.html) est un réseau de consultants labellisés qui accompagnent les startups dans leur développement. Les prestations proposées couvrent le diagnostic de la société (audit interne et externe, plan de financement, mission de consolidation, et accompagnement de longue durée. L'association organise également des conférences gratuites de formation de dirigeants de TPE. Ils proposent des tarifs très abordables et se rémunèrent aux deux tiers par des « success fees ».
Yrytys	http://www.yrytys.com 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 divers 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 startups en phase d'amorçage ne peuvent pas se financer ce type de conseil.
- Les business angels peuvent jouer le rôle de conseil, souvent non rémunéré, dans les startups investies.
- Les VCs préfèrent faire appel à des entrepreneurs expérimentés non pas pour coacher des startups mais pour les intégrer. Ils préfèrent le « salariat dirigeant» traditionnel au conseil externe.
- Les VCs font appel à leur propre réseau informel d'experts pour collecter les informations de cadrage des startups financées. Ces experts sont rarement rémunérés directement. On est dans le troc d'expertise.
- Les partners des « bons » VCs connaissent généralement bien leur marché et se focalisent sur les fondamentaux : constitution de l'équipe et business model. Le reste relève de l'exécution et de l'équipe dirigeante.
- Les bons entrepreneurs soit le restent, soit deviennent des business angels.

Pour conseiller une startup, il faut qu'elle soit autofinancée, ou bien déjà financée par des business angels trop occupés pour suivre véritablement les projets ou par des VCs.

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[137] aux USA. Il suggère que les conseils externes se voient octroyés un % des entreprises qu'ils aident. C'est cependant un modèle incertain pour les accompagnateurs qui ne disposent pas d'une autre source de revenus. Ce modèle fonctionne classiquement au moment d'une augmentation de capital de l'entreprise liée à une levée de fonds. A cette étape, des BSA ou stock-options sont réservés pour les conseils externes, en complément éventuel d'un apport modeste en capital, pour prendre un siège au conseil d'administration ou de surveillance. Se pose alors le problème de la désynchronisation probable entre l'engagement du consultant externe et de l'augmentation de capital. Il est donc nécessaire de créer une très bonne relation de confiance dans les deux sens en amont d'une consolidation de cette relation par cette participation « gratuite » dans le capital de la société. Par ailleurs, les conseils qui peuvent faire ce genre d'investissement hasardeux sur le futur doivent avoir d'autres sources de revenus.
- 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 » dé-

[137] Voir http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory_capita.html et http://blog.tomevslin.com/2006/02/disrupting_the_.html. Il milite pour un financement par des restricted stocks plutôt que par des stock options. Voir aussi http://feeds.feedburner.com/alwayson/headlines?m=182.

finissant 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.
- Enfin, l'autre pratique courante est le cumul du conseil en stratégie et en **levée de fonds**, le modèle économique reposant sur un % prélevé sur les levées de fonds générées, qu'elles relèvent des aides publiques ou du financement privé. Ce % varie entre 5% et 25% selon la nature et le niveau des financements obtenus.

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. Un grand nombre de consultants du secteur (dont je fais partie) n'ont pas d'expérience d'entrepreneur. Ils apportent une expertise dans d'autres dimensions (marketing, vente, technologique, etc) et/ou acquièrent l'expérience de l'entrepreneuriat au contact d'entrepreneurs, par exemple, comme business angels.
- Capacité d'écoute et de communication : elle est utile pour bien gérer la relation et la confiance avec les dirigeants de l'entreprise, pour activer son réseau, et présenter sous le meilleur jour le projet. Cette écoute doit évidemment trouver son équivalent chez les entrepreneurs accompagnés. Il vaut mieux commencer par savoir poser les bonnes questions que d'avoir les bonnes réponses.
- Fiabilité et rapidité d'action : le temps est une valeur clé de l'entrepreneur. il faut agir rapidement tout en prenant du recul. A un rythme beaucoup plus rapide que dans les grandes entreprises. L'accompagnateur ne doit pas être dispersé sur un trop grand nombre de sociétés au risque de s'y perdre et de ne plus être rapide à la détente.

- Opérationnel : les startups ont certes besoin de définir une bonne stratégie et un bon business plan, mais elles doivent vite réussir du point de vue opérationnel. Il faut donc savoir également les accompagner dans l'exécution pratique de leur plan.
- Capacité à trouver la bonne information : ce qui est plus sophistiqué que de savoir utiliser un moteur de recherche sur Internet !

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 multiséculaire. Le pays attend beaucoup de sa puissance publique, elle-même trop fragmentée du fait de son « provincialisme », celui qui a conduit le gouvernement français à créer 72 pôles de compétitivité alors qu'il y en a moins d'une douzaine d'équivalents aux USA ! Par ailleurs, la puissance publique accorde une importance trop grande à la R&D au regard des efforts à consentir d'un point de vue marketing et commercial pour faire réussir les entreprises innovantes. Dans le même temps, le secteur public palie au manque de capital d'amorçage en France. On peut en tirer simplement parti sans états d'âme. L'aggiornamento français est encore à venir pour débrider les financements privés et réduire ou tout du moins aménager et optimiser progressivement l'influence des financements publics. La question essentielle étant de générer des succès internationaux seuls à même de réamorcer un cercle vertueux autant dans les compétences que dans les financements privés.

Dans le monde des entrepreneurs, que ce soit dans la sphère publique ou la sphère privée, les « **réseaux** » sont critiques pour faire avancer un projet : pour créer une équipe, pour financer le projet, pour obtenir les bonnes aides publiques ou pour nouer des partenariats et accéder à des clients stratégiques. Le milieu de l'entreprenariat est un petit milieu où l'on rencontre les mêmes personnes avec quelques « têtes de réseau » bonnes à connaître. 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.
- http://www.investirama.com est un site d'information sur le thème de l'investissement et de la gestion de patrimoine à destination du grand public. Il documente notamment l'investissement en private equity.
- The Funded (http://www.thefunded.com/) est un site américain d'information pour les entrepreneurs qui présente la particularité d'évaluer la qualité des VCs, dont quelques VCs européens et français.

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.

Annuaires 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 plus de 40000 startups et fonds d'investissements. C'est un must qui permet notamment d'identifier notamment les sources de financement de ces startups. Prenez un peu de temps pour y faire référencer votre startup, cela ne coute rien et permet ensuite à d'éventuels investisseurs ou autre participant de l'écosystème des startups d'obtenir des informations de base sur votre société. La base est ouverte avec des

API (application programming interface) exploitables par les développeurs pour exploiter les données. Elle est aussi intégrable sous forme de widget dans son blog ou site web.

- Dow Jones Venture Source (https://www.venturesource.com) est un annuaire de startups payant issu de la startup Venture One Corporation, créée en 1987. Il couvre les USA, l'Europe, Israël et la Chine et comporte 40000 sociétés. La base couvre les startups financées par les sociétés de capital risque, par les business angels tout comme par les grandes entreprises. La base est alimentée par un peu plus d'une quarantaine de personnes à temps plein. Elle est très riche en informations financières sur les sociétés comme sur les fonds d'investissement. Venture Source publie un très intéressant indicateur trimestriel de l'activité mondiale du capital risque, disponible sur sa page d'accueil. Avec les tendances d'investissement par géographie et la moyenne des deals.
- Private Equity Insight (http://www.privateequityinsight.com/) de unQuote dispose d'informations du même style que Venture Source, avec une grande richesse d'informations financières sur les startups et les fonds d'investissement pouvant être tabulées dans tous les sens. La base fait la moitié de la taille de celle de Venture Source avec 20000 sociétés référencées et est alimentée par une dizaine de personnes. Elle se distingue en fournissant des données sur les performances comparées des fonds d'investissements. Les clients semblent plutôt être les grandes banques et institutions financières.
- La base du site d'information VentureBeat (http://venturebeat.com/) qui est remplie par les lecteurs. C'est une sorte de Wiki. La base rassemble 18K sociétés. Elle semble moins riche et moins bien présentée que la Crunchbase.
- KillerStartups (http://www.killerstartups.com/) est un blog US qui référence 15 nouvelles startups par jour. Le listing est alphabétique et on peut faire une recherche. Mais la base ne comprend que des informations textuelles, et pas d'information structurée sur les startups. C'est donc intéressant pour piger l'actualité des créations de startups de tous poils, mais pas pour les suivre après.

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.
- 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.
- 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
- "How to pitch a VC aka startup Viagra", une présentation bien faite sur http://www.slideshare.net/dmc500hats/how-to-pitch-a-vc-aka-startup-viagra.

- 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).
- « 17 règles pour lancer sa startup » sur http://media-tech.blogspot.com/2007/09/les-17-rgles-dandreas-pour-lancer-sa.html
- Les 10 règles qui comptent pour Loic le Meur, créateur de Seesmic : http://feeds.loiclemeur.com/~r/loiclemeur/~3/194132977/the-idea-does-n.html.
- "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.
- « 36 Startup Tips: From Software Engineering to PR and More! » sur http://www.readwriteweb.com/archives/36_startup_tips.php
- « 10 reasons you should start a startup before turning 25 », par Jeremy Fain sur http://techiteasy.org/2008/02/25/10-reasons-you-should-start-a-startup-before-turning-25/.
- "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'entreprenariat et le capital risque est disponible sur les blogs, notamment aux USA. De nombreux investisseurs expliquent sur leurs blogs les grands principes du capital risque et de l'entrepreneuriat. Ils couvrent notamment les levées de fond, les pitch, la négociation des term sheets, les exit strategy, les relations avec les grands groupes, et les tendances technologiques. Pour un jeune entrepreneur, un blog est d'ailleurs un bon moyen de se faire connaître et de générer de la notoriété pour sa société.

Voici un échantillon de quelques blogs intéressants pour les entrepreneurs :

- TechCrunch (http://www.techcrunch.com/) un blog sur les tendances dans la high-tech et les startups, focalisé sur l'Internet ainsi que sa version française (http://fr.techcrunch.com/).
- 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 gèrait les relations avec le capital risque dans la région de Boston pour Microsoft Corp et a ensuite migré pour un rôle équivalent chez Google. Son Blog est très riche en informations utiles pour les entrepreneurs, comme « Three kinds of companies » de Don Dodge[138] 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 »[139], 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, maintenance VC, qui décode le fonctionnement de ce petit monde.
- David Hornik (« A random walk down Sand Hill road », http://ventureblog.com/, avec d'autres contributeurs).
- David Beiseil ("Pespective on digital change", http://www.genuinevc.com/)
    - Blog bien écrit d'un VC qui vient du marketing. Il traite donc beaucoup des médias et du Web 2.0.
- Chris Anderson (« The Long Tail » (http://longtail.typepad.com/the_long_tail)
    - Blog du rédacteur en chef du magazine "Wired" qui publie sur ce blog ses 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)

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

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

    - 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/.

- Et un autre dans le même genre: http://www.des-livres-pour-changer-de-vie.fr et http://agir-reussir.com/vivre-mieux/ avec beaucoup de vécu, de témoignages et de vidéos. Ces sites s'inspirent de méthodes marketing américaines pour promouvoir leurs contenus.

- Le blog « Création d'entreprise » de Guilhem Bertholet, qui anime par ailleurs l'incubateur d'HEC (http://www.guilhembertholet.com/blog/).

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. Il anime aussi l'émission French Connection sur la web radio de LCI (http://lci.tf1.fr/lci-radio/).

- 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. Leur stock de vidéos est impressionnant !

- BFM, et notamment BFM Academy, une émission de radio « *qui donne l'occasion aux apprentis entrepreneurs de tester leur pouvoir de conviction face au public de BFM tout en bénéficiant d'un coaching personnalisé. Chaque week-end deux candidats sont sélectionnés sur dossier pour présenter leur entreprise et leur projet de développement face à Nicolas Doze, le coach Christian Malissard et un expert de l'entreprise et de l'entreprenariat* ».

- Sur France Info, Marie-Odile Monchicourt anime 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 chaine 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 Lebret, qui fait la comparaison des cycles de croissance entre les startups de 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. L'ouvrage commence à dater mais les leçons tirées de cette expérience restent toujours valable. Et cela reste une des plus belles réussites du web français des années 2000, même si l'acquisition de Yahoo a malheureusement plombé la réussite initiale de Kelkoo.
- « PriceMinister – Toutes les entreprises ont été petites un jour » de Pierre Kosciusko-Morizet (2010) qui raconte l'histoire du site d'intermédiation de vente en ligne. Tout y passe : l'expérience antérieure de PKM, la genèse du projet, comment le nom a été trouvé, le démarrage, les premiers clients, les levées de fonds et le bras de fer avec les avocats des VCs, les difficultés techniques, la traversée des crises, les satisfactions, l'internationalisation (Espagne, Royaume Uni), la diversification (automobile, voyages, immobilier), la croissance, les acquisitions, etc. On y a découvre aussi l'intéressant corpus de valeurs, d'éthique et de pratiques managériales de Pierre Kosciusko-Morizet, des sujets assez délicats sur lesquels l'entrepreneur peut facilement paraitre artificiel dans son récit. Mais il s'en sort assez bien. Le livre s'arrête malheureusement quelques semaines avant la vente de PriceMinister au groupe japonais Rakuten !

- « Reality check – The irreverent guide to outsmarting, outmanaging and outmarketing your competition » de Guy Kawasaki, aussi traduit en français sous le titre "La réalité de l'entrepreneuriat". Ce livre est une mise en forme de nombreux articles iconoclastes publiés par l'auteur sur son blog « Changing the world » sur la vie des entrepreneurs : la levée de fonds, la communication, le management, l'innovation, la vente, etc. Très rafraichissant et libre de ton surtout au sujet des « mensonges » (des CEO, des investisseurs, etc), même s'il enfonce des portes ouvertes à de nombreux endroits. L'ouvrage a beau être écrit par un américain dans un contexte américain, ce qu'il raconte reste parfaitement valable dans le contexte français.
- « Le Guide de l'influence » est une bible méthodique de la gestion d'un plan de communication à l'ère de l'Internet, parue en mars 2010. L'auteur, Vincent Ducrey, tire parti de son expérience à la fois dans le privé et au sein du gouvernement, où il était *(en août 2010)* chargé de mission dans le cabinet de Luc Chatel, Ministre de l'Education Nationale et porte parole du gouvernement. Le point de départ est une rosace en quatre zones et 16 intervenants de la chaine de l'influence qui intègre les médias traditionnels, les médias Internet et autres leaders d'opinion. Vincent Ducrey décrit alors le processus de propagation de l'information au sein de cette rosace et notamment comment elle est amplifiée ou pas, et positivement ou pas, en passant d'un type de média à l'autre, et pas forcément de manière linéaire. Cela s'applique aussi bien à la communication proactive (lancement de produit, ...) que qu'à la communication de crise. L'ouvrage précise les fenêtres de tir dans la semaine pour émettre les messages (mardi et jeudi) tout comme les erreurs à éviter. Il décrit les relais d'opinion qui peuvent valider un message en amont d'un lancement de produit. Il comprend ensuite une centaine de recettes pratiques pour la mise en œuvre de la méthode dite du « Hub Management », un point sur l'organisation humaine de la communication d'influence dans l'entreprise, et la méthode et les moyens de mesure d'impact associés. La méthode est surtout conçue pour les grandes entreprises et les marques grand public. Elle est cependant applicable dans une grande mesure aux startups. Ce guide gagnera dans ses prochaines éditions à être complété de notions comme le registre de communication, notamment entre le rationnel et l'émotionnel ou sur le discours de la preuve face à celui de la conviction.
- « Guide du créateur d'entreprise », réalisé par le Ministère aux PME. Sur http://www.pme.gouv.fr/essentiel/vieentreprise/guide_complet.pdf.
- « Marketing pour ingénieurs » un livre au titre auto explicatifs associé à un blog du même nom qui se focalise sur le marketing dans les secteurs d'activité à dominante technologique, sur les processus de l'innovation, sur la communication, sur les réseaux de distribution et la tarification.
- « Faits et foutaises dans le management », de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton (traduction de « Hard Facts – Dangerous Half-Truths and Total Non Sense » est un livre rafraichissant sur les méthodes de management qui casse quelques idées préconçues sur le rôle des managers et des leaders.

Données de marché et d'audience

Mesurer la performance de son entreprise par rapport à son marché et à ses concurrents est une tâche critique pour savoir se positionner. Voici à cet effet quelques outils de base qu'il est bon de connaître et d'utiliser :

Mesure de l'audience Internet

- ComScore : mesure l'audience des grands sites web à partir d'un panel de deux millions d'utilisateurs, ainsi que les comportements d'achats. Les données de base sont gratuites à l'échelle mondiale et locale dans les grands pays, dont la France.

- Compete : outil de mesure de l'audience comparée de sites web, également basé sur un panel de deux millions d'utilisateurs (aux USA). On peut gratuitement comparer l'audience de trois sites web (en visiteurs uniques, en pages vues) sur une année.
- Quantcast : basé sur le même modèle que Compete, mesure l'audience des sites web (>15K visites par mois). Consolide les informations sur la performance d'un site web.
- Alexa : un autre outil de mesure de l'audience, qui présente gratuitement une comparaison de reach, rank et pages vues pour jusqu'à trois sites. Basé sur une toolbar.
- eMarketer : une source intéressante de statistiques sur les usages numériques et de l'Internet. Malgré tout, assez US centric.
- Nielsen Online : le panel Nielsen NetRatings fournit des données sur le nombre de visiteurs des principaux sites webs. Ces informations payantes sont très utilisées par les régies publicitaires et annonceurs pour identifier les sites web à intégrer dans leurs plans médias.
- Google Analytics : mesure l'audience de votre site web et l'efficacité de la publicité qui s'y trouve. Nécessite d'intégrer un petit code JavaScript dans les templates de pages de votre site.
- Google Trends for Websites : mesure et compare l'audience des grands sites web, et l'analyse par régions.
- Seemoz : propose notamment les SEOTools, une douzaine d'outils gratuits pour mesurer l'efficacité de son référencement dans les moteurs de recherche.
- SEOChat : blog d'informations sur les moteurs de recherche et le SEO.
- Tech Crunchies : un blog évoquant différentes sources de statistiques sur l'Internet mondial.
- Cisco propose son Visual Networking Index qui évalue de manière prospective l'évolution du trafic général sur Internet. Il est mis à jour une fois par an.

Autres données de marché

- Les **rapports annuels** des entreprises cotées pour en savoir plus sur leur chiffre d'affaire et leur profitabilité. Sachant qu'en France, les entreprises non cotées sont censées déclarer ces informations au registre du commerce mais ne le font généralement pas. Ces informations se trouvent, lorsqu'elles existent, sur des sites comme societe.com.
- 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 chaines de télévision.
- ARCEP : l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes diffuse trimestriellement des données sur les télécommunications en France, et notamment sur l'ADSL et les mobiles.
- CSA : le Conseil supérieur de l'audiovisuel diffuse notamment un observatoire de l'équipement des foyers en réception de la télévision numérique. Il suit aussi l'audiences chaînes de radio et de télévision en France.
- CNC : le Centre National du Cinéma publie des études intéressantes sur l'industrie audiovisuelle et la chaîne de production et de diffusion du cinéma.
- L'Observatoire Européen de l'Audiovisuel pour des données sur le marché du cinéma et de la télévision.
- SIPEC : le syndicat des industries de l'image, de la photo et de la communication produit des statistiques intéressantes sur le marché de la photo numérique.
- IDC : propose des études de marché quantitatives et qualitatives dans le monde professionnel, et en particulier dans le secteur des logiciels, des ordinateurs (personnels et serveurs) et des services informatiques.
- Gartner Group : l'oracle des DSI est un grand producteur d'études qualitatives dans le monde de l'informatique d'entreprise. Il produit notamment les fameux « quadrants » positionnant les acteurs d'un secteur. Etre présent dans un cadrant est très recherché par les startups… et après, y être au bon endroit.
- Jupiter Research : études de marché quantitatives et qualitatives orientées sur les loisirs numériques tout comme dans le secteur des entreprises.
- Flurry.com : un site sur le marché du développement de logiciels pour mobiles.

Publicité

- IAB : l'Interactive Advertising Bureau publie des statistiques sur le marché publicitaire en ligne à la fois en France et dans le monde.
- UDA : l'Union des annonceurs publie des indicateurs chiffrés du marché de la publicité en France.
- IREP : l'Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires publie un rapport annuel (payant) sur le marché publicitaire en France.
- SNPTV : le Syndicat National de la Publicité à la Télévision publie des tableaux de bord sur la consommation de la télévision en France.

Informations sur le capital risque

- Baromètres 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.

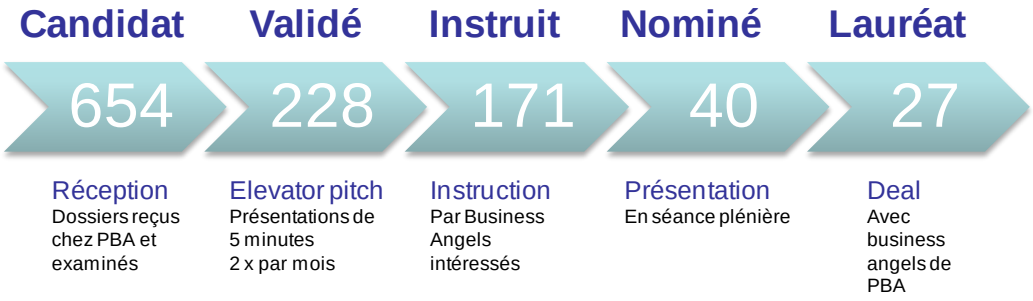
- NVCA : le site de la National Venture Capital association, l'équivalent US de l'AFIC, qui fournit des données intéressantes sur le capital risque aux USA.

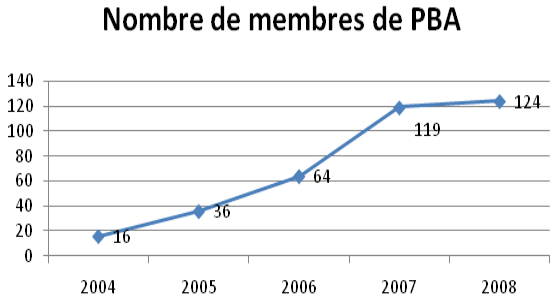
Statistiques démographiques

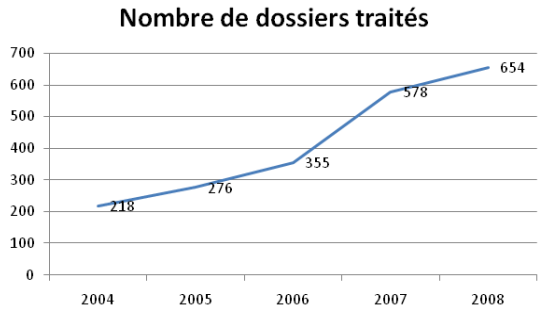
- INSEE : données démographiques sur la population et les entreprises en France.
- Eurostat : idem pour l'Europe.

Tableau de bord de Paris Business Angels

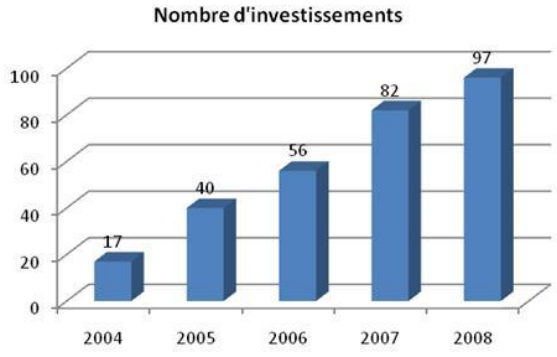
Voici quelques extraits du son rapport d'activité 2008 de Paris Business Angels qui donne un bon aperçu des dossiers traités par le club.







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 crée par des membres de Paris Business Angels en octobre 2008, pour un montant total en 2008 de 948,5K€ ce qui représente donc un total de 3,040 M€ investis par les membres de PBA. Parmi ces 47 adhérents, 19 ont uniquement investi dans la société Paris Angels Capital. Au total, 76 membres de Paris Business Angels ont investi en 2008.

Synthèse des types d'aide

Voici une synthèse rapide des types d'aides disponibles pour l'accompagnement des startups.

Organisme	Business Model	Finance	Réseau / lobbying	R&D	Juridique et brevets	Vente / accès aux clients	Marketing	Recrutements	Management
Leveurs de fonds	Aide	Aide	Oui						Aide
Business Angels	Aide	Aide	Oui			Aide	Aide		Aide
Capital risque	Aide		Oui					Aide	Aide
Incubateurs	Aide	Faible loyer	Oui		Aide	Aide	Aide		
Pépinières		Faible loyer							
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 sous-traitance 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 quatre 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. Pas assez de succès en France à cause d'une démarche internationale insuffisante, elle-même liée parfois au manque de capitaux.	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 règlementation européenne.
2) Aides publiques trop concentrées sur la **recherche**	Insuffisance de l'investissement privé dans la recherche ou du financement de recherche privée financée par l'état (comme aux USA) générant une focalisation sur cet aspect. Mais la faiblesse de l'investissement marketing et international est encore plus forte et sous-estimée par les décideurs. Les décideurs de la fonction publique sont issus des grandes écoles d'ingénieur et sont focalisés sur cet aspect de la recherche. Trop peu de hauts fonctionnaires, de politiques et ministres proviennent d'écoles de commerce et/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 **besoins du marché**	Fonctionnarisation de la recherche publique (CNRS), idéologie anti-entreprise de trop de chercheurs. Insuffisance du management des organismes et de partenariats avec les PME/PMI. La recherche financée par l'état est par ailleurs très concentrée sur le secteur de la défense[140] dont la capacité exportatrice est malmenée depuis quelques années (rapport Beffa).	Organiser des salons de présentation des projets issus de la recherche publique. Evaluation régulière des débouchés commerciaux potentiels des projets de recherche publique. Favoriser la création de laboratoires de recherche appliquée et les partenariats publics/privés comme dans la loi LRU.

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

4) Aides publiques trop concentrées sur les **grands industriels** et **trop dispersées**	Technostructure de l'état alimentée par les dirigeants issus des grandes écoles, et très peu par les dirigeants de PME/PMI. Provincialisme et clientélisme qui aboutit à fragmenter les aides, comme la création des 67 pôles de compétitivité en 2005 alors qu'il n'y en a que 10 aux USA. Un impact indirect est que la France est trop spécialisée dans les produits et infrastructures industrielles très complexes à fort volume et pas assez dans les produits complexes diffusées en grand volume.	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) **Enseignement supérieurs polarisé et fragmenté** : scientifiques ou écoles de commerce	Fragmentation des grandes écoles et universités. Très peu de pôles d'excellence polyvalents (comme l'INT Evry qui regroupe une école d'ingénieur et une école de commerce). L'enseignement supérieur scientifique est à dominante public et les écoles de commerce sont privées. L'impact est la rareté des projets créés par des jeunes d'écoles complémentaires. L'Université fonctionne de façon totalement déconnectée de l'entreprise. Il y a trop d'étudiants dans les filières qui n'aboutissent pas à des emplois (sciences humaines, sports, beaux arts).	Intégrer les disciplines « molles » (droit, santé, commerce, marketing, design) aux pôles universitaires comme celui de Saclay. Créer des rapprochements entre grandes écoles d'ingénieur et grandes écoles de commerce. Y compris géographiques.
6) **Complexité de l'entrepreneuriat**	Le trop d'état, complexité des lois, du droit du travail, nombre des échelons administratifs en France. Beaucoup de contrats de travail différents pour encourager l'emploi des jeunes, mais qui ne s'appliquent pas aux startups technologiques qui embauchent des profils BAC+5 et en auraient tout de même besoin.	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.
7) **Marché intérieur** trop timoré	Entreprises frileuses sur l'adoption des nouvelles technologies liée à une tradition de management française très hiérarchique et à la trop forte pondération de grandes entreprises au détriment d'un nombre insuffisant de PME de taille critique comme en Allemagne. Poids des comptes du secteur public avec des cycles de décision et de financement très longs.	Création d'un véritable Small Business Act pour pousser les organisations publiques et peut-être **aussi** 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). Et peut-être en sectorisant l'approche, au delà du BTP ! 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
- Said Sebti – Ventech
- Jean-David Chamboredon – 3i, et ISAI depuis 2010
- 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 – CEOEtMaintenant 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 / Fotopedia
- Jean-François Ruiz – CEO Ziki et PowerOn
- Ghislain Lamarque – Karafe.fr

- Xavier Niel – Free
- Philippe Coup-Jambet – Tekora
- Jean Rauscher – CEO YSEOP, Sunopsis (vendu à Oracle)
- Jonathan Benassaya – fondateur de Deezer
- Jean-David Blanc – fondateur de AlloCiné*
- Nicolas Guillaume – FriendsClear
- Jean-Christophe Capelli - FriendsClear

Prestataires de services et divers

- Laurent Kott – INRIA Transfert / Translation, Capintech
- Michel Safars – INRIA Transfert / Translation 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.

ARCE : l'Aide Régionale à la Création d'Entreprise permet de toucher un an d'indemnités chômage en deux fois : lors de la création de l'entreprise et six mois après (sur présentation d'un KBIS récent et d'une déclaration sur l'honneur). Ce qui est idéal pour constituer des fonds propres.

ARITT : Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie), dont la variante « Transfert[141] » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70K€ pour les PME innovantes.

ASSEDIC : elles permettent souvent à des cadres issus d'entreprises d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise, jusqu'à 15 mois. Soit de manière classique, soit de manière prolongée et sous conditions particulières adaptées à la reprise ou à la création d'entreprise pour les chômeurs. En quelque sorte, les ASSEDIC sont le premier « business angel » de France.

Avance remboursable : se dit d'un des mécanismes d'aide d'Oséo consistant en un prêt qui est remboursable si l'entreprise devient bénéficiaire.

Barrières à l'entrée : ce sont les moyens de limiter l'entrée des concurrents sur son marché. Cela peut passer par le dépôt de brevets ou bien sur le secret industriel, par un fort investissement technologique inaccessible aux autres, et par la création d'un écosystème dense de 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 recom-

[141] Voir http://www.critt-ccst.fr/pageLibre000100c9.html.

mandé qu'il ait un nombre impair de membres pour faciliter les votes, que le dirigeant n'y soit pas seul en tant qu'opérationnel de son entreprise et qu'il soit limité à sept personnes.

BSA : Bons de Souscription d'Actions, ce sont des actions réservées dans le capital qui peuvent servir de stock-options pour des contributeurs externes à l'entreprise, ou pour faire entrer de nouveaux actionnaires – comme des business angels – dans le capital de l'entreprise sans en changer la structure de capital (nombre d'actions).

Burn rate : vitesse de consommation du cash de la startup – le plus souvent calculée par mois – et généralement lorsque la société ne génère pas encore de revenu.

Business angel : investisseur personne physique dans une entreprise. Il intervient en général dans les phases d'amorçage de l'entreprise. Il apporte aussi un peu plus que du financement : de la compétence et un réseau.

Business model : c'est la stratégie qui permet à l'entreprise de gagner de l'argent. Décrit essentiellement les sources de revenu de l'entreprise. Et aussi le moyen d'être profitable avec des revenus supérieurs aux coûts… Les business models dépendent beaucoup du secteur d'activité. Mais on peut innover y compris dans la construction d'un business model.

Business plan : document qui présente la stratégie d'une startup et sert de support pour présenter le plan aux investisseurs potentiels. C'est un texte d'une vingtaine de pages maximum qui décrit le métier, la solution, la valeur qu'elle créé pour les clients, le modèle économique, la concurrence, la stratégie vente et marketing, le compte d'exploitation prévisionnel et de trésorerie, la structure de financement et les financements recherchés.

Buzz : phénomène de génération de notoriété viral, alimenté par les médias et par l'Internet. Mécanisme économique pour faire son marketing, mais dont l'impact est trop souvent surévalué par les fondateurs d'une startup. Le buzz qui fonctionne est celui qui fonctionne dans la durée et est alimenté en permanence.

Capital social : c'est la part des fonds propres de l'entreprise qui correspond à la valeur nominale de ses actions. C'est le point de départ des fonds propres de l'entreprise. Lors d'une augmentation de capital, on ajoute des actions au capital social à la valeur nominale d'origine, et les fonds propres sont complétés de primes d'émission liées à l'augmentation de la valorisation de l'entreprise (chaque action est émise à un prix correspondant à la valeur nominale d'origine + une prime d'émission).

Cash flow : ce sont les flux de trésorerie de la société, avec les encaissements (revenus, financements externe) et les dépenses (charges, salaires, …). Un compte de cash flow fait apparaître la manière dont les financements externes vont permettre d'être au dessus de la ligne de flottaison pendant les phases de démarrage de la société.

CCI : Chambres de Commerce, qui dans chaque région, vous proposent une aide locale pour vous aider à créer votre entreprise. Elles produisent notamment des guides de création des entreprises et des modèles de business plan.

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 notamment l'ARITT. En Ile de France, ils sont fédérés depuis fin 2008 dans le Centre Francilien de l'Innovation.

Dilution : phénomène de réduction des parts des fondateurs dans la société au fur et à mesure de l'entrée dans le capital d'investisseurs tiers comme des business angels et des sociétés de capital risque (VCs). On limite cette dilution en faisant évoluer progressivement la valorisation de la société entre chaque tour de financement. Et on fait en sorte de limiter cette dilution à moins de 30% à chaque tour de financement. Ainsi, au bout de trois tours de financement, les fondateurs disposent-ils encore d'au moins un tiers des parts dans leur société.

Due diligence : phase d'analyse détaillée de la startup dans laquelle un VC est intéressé à investir. Mais s'effectue aussi dans l'autre sens : il faut enquêter sur ses investisseurs !

Ecosystème : l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'une startup ou d'une entreprise et complètent son offre. Il y a l'écosystème amont qui sert à créer l'offre de la société (les sous-traitants) et l'écosystème aval qui sert à la compléter pour créer des solutions complètes pour les clients et/ou à la commercialiser à un maximum de clients.

Entreprise Europe Network : cette émanation de la Commission Européenne fédère 600 organisations européennes qui accompagnent les PME. Les membres du réseau en France sont essentiellement les Chambres de Commerce. Cf http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu.

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 Entreprise Innovante au titre du FCPI décerné par Oséo. L'investissement dans ces fonds est intéressant fiscalement lorsqu'il est détenu plus de 5 ans. Depuis 2008 et la loi TEPA dite « paquet fiscal », 50% de la part de ces fonds qui est investie dans des startups labellisées FCPI par Oséo peut être déduite de l'imposition d'ISF. 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).

Frais de gestion : ils financent la gestion des fonds d'investissement, quelle que soit leur forme (fonds ISF, FCPR chez des VC, SIBA, etc), et notamment les salaires des gestionnaires et les frais de structure. Ils sont généralement prélevés chaque année sur les fonds investis. Leur pourcentage est très variable et situé entre 2% et 8%. Ils sont ponctionnés sur les montants investis dans ces fonds, pas dans les fonds investis les startups financées. Comme un fond dure au minimum 5 à 7 ans, ces frais de gestion représentent donc une fourchette de 15% à 50% des fonds investis, ce qui est jugé exorbitant par certains investisseurs. Quand bien même de nombreux investissements dans les startups sont réalisés via des véhicules défiscalisés (fonds ISF, FCPI), cette ponction n'est justifiable que si les fonds en question sont très performants. Un pourcentage de frais de gestion élevé doit être associé à une équipe de gestion du fond avec un solide historique d'investissements et une bonne réputation sur le marché.

France Investissement est un "*dispositif public*" créé en 2006, piloté par CDC Entreprises et associant de grandes banques qui sert à renforcer les fonds propres des PME françaises innovantes et en particulier celles qui peuvent se développer à l'international. Ce dispositif finance environ le tiers du capital risque français par le biais d'investissements directs de CDC Entreprises ou de fonds de fonds co-investis par la CDC et de grandes banques.

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 garanties par Oséo à 70% lorsqu'elles sont labellisées FCPI.

Gazelle : se dit d'une PME qui a atteint une taille critique (> 50 employés) et est en forte croissance. L'Etat et les économistes s'en préoccupent car ce sont ces PME qui exportent le plus et créent le plus d'emploi. Nous avons en France un trou démographique d'entreprises intermédiaires ayant ces caractéristiques, notamment par rapport à l'Allemagne.

Incubateur : souvent associé à un laboratoire de recherche ou une grande école, c'est un lieu où sont hébergées les startups dans leur phase de conception. Là où l'idée prend forme, le plan est créé, les financements recherchés, et le produit initialisé. Les incubateurs sont à la fois des structures d'hébergement et d'accompagnement des startups.

Innovation : au sens puriste du terme, c'est un produit ou une invention qui a trouvé son marché ! Cela sous entend un marché de volume et une réussite économique. Au sens commun, une innovation est souvent assimilée à une nouveauté ou une invention faite produit.

IPO : Initial Public Offering, ou introduction en bourse. Permet à une société à la fois de lever des capitaux sur le marché financier pour continuer à faire croître l'entreprise, et de monétiser les actions de l'entreprise. L'IPO est une des stratégies de sortie des investisseurs dans une startup. Scénario de plus en plus rare dans la hightech surtout en temps de crise économique. Quelques sociétés seulement de la hightech sont introduites en bourse chaque année.

JEI : Jeune Entreprise Innovante, statut géré par le Ministère de la Recherche et délivré par l'administration fiscale des entreprises aux startups leur donnant droit à diverses exonérations fiscales et de charges sociales. Le label JEI permet de bénéficier automatiquement du Crédit Impôt

Recherche. A ne pas confondre avec le label Entreprise Innovante FCPI d'Oséo qui permet d'intégrer la participation à son entreprise dans un FCPI.

JEU : Jeune Entreprise Universitaire, statut d'entreprise innovante issue ou associée à un laboratoire de recherche, apportant des bénéfices fiscaux et d'allègements de charges sociales diverses.

Levée de fonds : apport de financement à une startup, souvent associé à une augmentation du capital et une dilution dans le capital des parts des fondateurs. Il y a en général plusieurs levées de fonds dans la vie d'une startup : démarrage, amorçage et développement.

Leveur de fonds : société de service spécialisée qui accompagne une startup dans son processus de levée de fonds auprès d'investisseurs, en général des VCs.

Love money : source de financement initiale de la startup avec la famille et les amis.

Minimis : cf plafond des minimis.

Modèle économique : décrit l'articulation des sources de revenus et de coûts d'une société et leur profitabilité. Un bon modèle économique permet de générer du chiffre d'affaire profitable, le plus vite possible, qui soit durable et qui assure également des économies d'échelle.

Pack d'investisseur : le package d'informations structurées envoyé aux investisseurs potentiels de la startup (business angels, VCs). Il regroupe généralement une fiche de synthèse, un business plan et une présentation (slides).

Pacte d'actionnaire : c'est le document qui décrit précisément comment va évoluer la startup du point de vue de sa structure de capital. Il comprend beaucoup de détails qui décrivent notamment les mécanismes de dilution et de relution, le processus de sortie, et ce qui se passe quant tout va mal. Il doit prévoir notamment le départ éventuel de certains fondateurs, à la fois du capital, et de la structure de direction de l'entreprise (vu dans ses statuts).

PCE : Prêt de Création d'Entreprise, octroyé aux fondateurs d'une startup par une banque et garanti par Oséo et éventuellement complété par ce dernier à hauteur de 7K€, sans caution personnelle. Il intervient au moment du démarrage d'une entreprise et permet en général d'en financer les frais de création. Ne concerne pas spécifiquement les entreprises technologiques.

Pépinière : lieu d'hébergement des startups, souvent géré par des collectivités locales, permettant de mutualiser les ressources, d'obtenir un loyer modéré, et d'être situé au cœur d'un écosystème d'entreprises innovantes.

Pitch : présentation de la société, en général à des investisseurs potentiels mais aussi à des clients ou partenaires. Que ce soit en 1/1 dans une réunion, ou dans une conférence comme DEMO, TechCrunch, LeWeb ou CapitalWeek. Il faut savoir présenter sa société en 30 secondes (pour l'ascenseur…), en 5 à 10 minutes (pour ces conférences) et en 20 à 30 minutes (pour une réunion face à face). Il faut évidemment éviter de lire son discours. Et prévoir le pire : pas de slides (le projecteur ne fonctionne pas, ce qui est rare), pas de démonstration (il n'est pas rare que l'accès Internet pourtant prévu ne soit pas opérationnel), et moins de temps (on vous diminue par deux votre temps de parole pour des raisons indépendantes de votre volonté). Il faut savoir rapidement décrire : l'équipe, l'offre (ce que vous proposez), votre métier (préciser la nature de votre activité : service, logiciel, site web, etc), le marché et la concurrence, vos clients, vos ambitions (prévisions de CA, de marge et de création d'emplois) et ce que vous recherchez. Au total, cela peut tenir en sept transparents !

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 apparaitre les publicités en regard des recherches associées des Internautes (en haut de la page ou dans la colonne à droite des résultats de recherche). Le SEM couvre les techniques de mise en œuvre de ces liens sponsorisés.

Serial entrepreneur : se dit de l'entrepreneur qui a monté plusieurs entreprises, une expérience assez prisée des investisseurs, surtout lorsque les entreprises montées ont été des succès (notamment après des 'exit').

SIBA : Société d'investissement de « Business Angels ». Ce sont des fonds d'investissement créés par des business angels qui mutualisent leurs investissements dans un 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
Première édition **Mai 2006** 32 pages	Première version, orientée vers l'aide aux jeunes entrepreneurs et publiée sur le blog « Opinions Libres » peu après sa création.
2nde et 3eme éditions **Novembre 2006** 43 pages	Nombreux compléments notamment sur le fonctionnement des VCs.
4eme édition **Août 2007** 47 pages	Aspects RH dans les questions à se poser. Segmentation marché Proposition de valeur Check-up organisation technique Informations sur la loi TEPA et l'exonération d'ISF pour les investissements dans les PME innovantes Ecosystèmes de partenaires Informations sur Scientipôle Initiative
5eme édition **Décembre 2007** 57 pages	Nouvelle couverture Présenter ses perspectives financières Structure du capital, parts des associés Le avant et le après dans le discours marketing et commercial. Le point sur le marketing viral Thermomètre de l'ARPU : le revenu par utilisateur Le point sur les business angels Comment S'établir aux USA Rôle des ASSEDIC dans le financement des startups
6eme édition **Mars/Avril 2008** 60 pages	Les incubateurs, exemple de l'Ecole Centrale Paris Ajout de l'initiative de Sun Microsystems destinée aux startups Compléments sur la notion de barrière à l'entrée Ajout d'une rubrique sur les médias relayant les informations sur l'entreprenariat
7eme édition **Mai 2008** 72 pages	Tableau positionnant incubateurs et pépinières Tableau des signes positifs et négatifs envoyés aux investisseurs potentiels Segmentation des VCs et nombreux compléments à leur sujet Statistiques sur le nombre de startups financées en France Choisir un avocat d'affaire Compléments sur INRIA Transfert Mise à jour sur le financement Oséo et le rôle d'Ubifrance Ajout de l'historique du document Ajout d'un glossaire Compléments sur la création de valeur, sur la création d'audience dans le web avant de générer des revenus.

8eme édition **Septembre 2008** 95 pages	Compléments dans la veille et la prospective. Encadré sur « faut-il avoir peur des grands acteurs ? ». Organisation : produits vs services, ventes vs marketing. Plus de détails sur les stratégies de sortie, sur la propriété intellectuelle. Compléments sur ventes via SSII. Marketing, sur les blogs d'entrepreneurs, sur le pricing, les partenariats avec les grands groupes, sur le support technique. Le point sur les ASSEDIC, ACCRE et EDEN, CRITT et ARITT, stagiaires et VIE. Créer son entreprise en sortant de l'enseignement supérieur. Jeune Entreprise Universitaire. Notion de pack investisseur. Clarification du risque personnel pour les prêts d'honneur. Les family offices. Compléments sur les Réseaux Entreprendre et France Initiative. Institut du Mentorat Entrepreneurial lancé par la CCIP. Distinction claire entre label Jeune Entreprise Innovante et Entreprise Innovante au titre des FCPI. Cap Export et les aides à l'export. Centre de Formalité des Entreprises. Cycle du financement des startups 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 risqueurs. Ajout d'information sur des sociétés de conseil : Subventium, Lowendal Masaï, Glaizer Group, Market Solutions Consulting, Redeje, Actemis. Ajout de l'EBG, ACSEL, FEVAD, Cyberelles et CJD dans la liste des associations à la fin du document. Création d'une bibliographie. Regroupement des sources d'information dans les annexes.
9eme édition **Décembre 2008** 109 pages	Mise à jour au sujet du programme Startups de Sun et de la Startup Academy. Description du programme Microsoft Bizsparks, reprise à partir d'un article de l'auteur sur son blog. Ajout du programme Bouygues Telecom Initiatives et SFR Développement. Les basiques du site web d'une startup. Chapitre sur « comment approcher les bloggeurs ». Cadre sur « Les concours de startups » (LeWeb, Capital IT, etc). Ajout de Proxicap dans les conseils indépendants. Cadre sur « Les plateformes Internet de mise en relation entre investisseurs et entrepreneurs ». Relations entre entrepreneurs et laboratoires de recherche. Cadre sur le niveau de différentiation à établir par rapport à la concurrence. Réintégration et mise à jour du tableau sur l'ARPU (average revenue per user) d'une société dans l'immatériel, mis à jour en décembre 2008. Mise à jour du schéma sur le cycle de financement d'une startup pour intégrer le rôle des fonds d'amorçage régionaux type Cap Décisif dans le tour de financement parallèlement aux business angels. Ajout de la définition de « Modèle économique », de « Fremium », de « SEO » dans le glossaire. Comment réussir son pitch (dans le glossaire). Chapitre sur les modèles économiques, tableau décrivant les variétés de modèles économiques dans le web. Schéma sur les oublis dans le compte d'exploitation des startups (dans l'expression des besoins sur le financement). Encart de deux pages sur « Les conséquences de la récession sur les startups » reprenant un article publié dans mon blog (http://www.oezratty.net/wordpress/2008/la-crise-financire-et-les-startups/). Chapitre sur l'évolution de l'équipe dirigeante, et sur la communication interne. Ajout d'une rubrique sur les données de marché et d'audience dans les annexes. Compléments sur les statuts de sociétés (SA, SAS, SARL). Paramètres du choix d'une plateforme technologique. Ajout de liens au sein du document dans l'historique des mises à jour, ici même.

10eme édition **Avril 2009** 132 pages	Ajout d'un encart sur les salaires des dirigeants de startups et compléments sur les processus de recrutement dans les startups. Petit point sur les business models du matériel. Ajout d'un encadré concernant la brochure CapInTech sur la propriété intellectuelle. Encadré de deux pages sur le « subsidiary as a service », un modèle de création de filiale aux USA par le biais d'une société de service spécialisée. Petit paragraphe sur le prototypage des logiciels. Mises à jour sur les programmes d'aide aux startups des industriels du secteur avec Bouygues Télécom Initiatives, Orange Partner, SFR, Nokia, nVidia, Google, Ernst & Young et Deloitte & Touche. Le tout complété par un tableau de synthèse de ces programmes. Création d'un chapitre à part sur les prêts d'honneur, ainsi que sur Oséo. Refonte du chapitre sur les business angels pour y intégrer notamment plus d'informations sur les fonds et holding ISF ainsi que sur les SIBA (Sociétés d'Investissements de Business Angels). Refonte légère du chapitre sur les VCs et sur les leveurs de fonds. Ajout d'un encadré « Faut-il se méfier des FCPI » inspiré d'un article sur le même sujet publié sur le blog de l'auteur en mars 2009 et qui se focalise sur les précautions à prendre. Tableau sur les pôles de compétitivité du numérique. Compléments au chapitre sur le Crédit Impôt Recherche. Mise à jour du schéma sur le cycle de financement pour y ajouter notamment le prêt anté-création d'Oséo. Nouveau chapitre sur la Caisse des Dépôts, France Investissement et le Fond Stratégique d'Investissement. Complété d'un schéma sur l'ensemble du financement de l'innovation en France. Ajout d'organisations : Centre Francilien de l'Innovation, et la création de IT-Translation qui complète INRIA Transfert. Un gros encadré sur de bonnes pratiques de leadership et de management. Réorganisation du tableau de prestataires de services autour des startups, triés par catégorie d'activité et mis à jour avec notamment les ajouts de Lincoln Associés, BoostYourStartup, Attineo, Merioneo et Vianoveo. Ajout du tableau de bord de Paris Business Angels dans les annexes. Mises à jour de la bibliographie, des sources de données de marché ainsi que du glossaire. Silent release : corrections sur le financement des pôles de compétitivité et de feu l'agence de l'innovation industrielle suite à une remarque d'un lecteur (Guil).
11eme édition **Septembre 2009** 144 pages	Chapitre sur la fermeture d'une startup avec un schéma associé, et sur la protection chômage des salariés et dirigeants et quelques ajouts sur le processus de sortie industrielle. Un tableau de comparaison des principales formes juridiques de la startup. Encadré sur « Les outils de gestion de la startup » par Grégoire Michel, fondateur de Inficiences Quelques lignes sur le contrôle fiscal d'une startup. Mention des appels à projets de la DGCIS. Quelques précisions au sujet du Crédit Impôt Recherche. Encadré sur l'usage de Twitter dans son marketing. Ajout d'Auvalie, Neva-Net, Atlantic Management, Inficiences et Venturlinks dans la liste des prestataires de services pour les startups. Quelques ajouts au sujet de l'équilibre entre vente de produits et de services. Mises à jour des sources de données de marché (CSA, CNC). Complément sur les programmes partenaires de Nokia. Encadré sur comment la Ville de Paris aide les startups. Compléments d'information sur le Réseau Entreprendre, sur le FSI et sur Oséo.

12eme édition **Février 2010** 157 pages	Informations sur l'ISI (programmes d'Innovation Stratégique Industrielle), le dispositif d'aide aux projets industriels collaboratifs d'Oséo qui a remplacé ceux de l'Agence d'Innovation Industrielle, intégrée début 2008 chez Oséo. Petit point sur la garantie personnelle de l'emprunteur en cas de défaillance de la startup et le rôle d'Oséo Garantie. Petit encadré sur le besoin de procéder à une due diligence de ses VCs. Intégration du contenu d'un article de mon blog sur le cas (à éviter) de l'entrepreneur isolé. Ainsi que des Family Business. Encadré sur la confidentialité de l'idée d'un projet de création de startup. Description de la formation proposée par le Founder Institute. Reprise d'un article sur l'ADN de l'innovateur. Ajout de Finovatis, Keros Financial Services, Ad Consultem, MGT, Pierre Morsa et Yrytys dans les prestataires de services pour les startups. Complément sur les exonérations de charges sociales. Compléments sur le Crédit Impôt Recherche. Eviter la fermeture de la startup en se réorientant vers les services. Petit encadré sur les différentes formes de concurrence. Ajout d'Avenir Entreprises, une filiale commune avec CDC d'investissement en fonds propres dans les PME de croissance. Quelques compléments sur le marché américain. Petit topo sur la gestion d'une roadmap produit. Topo sur l'impact du grand emprunt sur le financement des startups du numérique. Cadre avec le G-score qui sert à évaluer la viabilité d'une startup. Actualisation de l'encadré sur l'impact de la récession sur les startups.
13eme édition **Septembre 2010** 178 pages	Compléments sur les statuts juridiques des startups. Nouveau chapitre sur la manière de gérer son board. Un Advisory Board est-il redondant avec un board ? L'acquisition par une autre startup. Compléments au sujet du compte d'exploitation. Nouveau chapitre sur la sous-traitance, et notamment pour ce qui est des développements logiciels, de la vente et du marketing. Evocation dans les modèles économiques du cas du « service outillé » et du « copycat » Description du modèle de « Lean Startup », de la stratégie de l'océan bleu. La gestion du feedback pour l'entrepreneur. Compléments au sujet du SEO. Ajout de l'incubateur de l'ESCP Europe. Compléments sur les SIBA, au sujet de la valorisation, description des fonds Kima, Jaina et ISAI. Ajout du programme Oséo Excellence au sujet d'Oséo, compléments sur les aides diverses à l'exportation. Ajout des prestataires suivants : Aceblue, Aread, BallouPR, Corinne Schoner, RougeFrog Ajout d'un encadré sur le marketing en ligne international, par Lingo24 et d'un autre encadré sur la réalisation d'un Pitch, par Pierre Morsa. Informations sur le programme IBM Global Entrepreneur, mise à jour au sujet d'Intel et de Microsoft. Réintroduction du chapitre sur « Les plateformes Internet pour le financement des projets » qui s'était perdu dans une version précédente, avec mises à jour et ajouts de FriendsClear et WiSeed. Mise à jour et complément des sources de bases de données de startups, ajout d'ARCE et de Frais de gestion dans le glossaire, de Guy Kawasaki, Price Minister et du Guide de l'Influence dans la bibliographie.