

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

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

**Olivier Ezratty**

**Décembre 2008**

## A propos de l'auteur

### **Olivier Ezratty**

Conseil en Stratégies de l'Innovation

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

<http://www.oezratty.net>

06 67 37 92 41



Olivier Ezratty conseille les entreprises des secteurs high-tech et des médias pour l'élaboration de leurs busines plan, stratégies marketing et produits. Il leur apporte une triple expertise : technologique, marketing et management ainsi que la connaissance des écosystèmes dans l'industrie informatique et de l'électronique de loisirs. Il est Conseil Expert auprès d'INRIA Transfert ainsi que de Scientipôle Initiative, et professeur vacataire à l'Ecole Centrale Paris sur les stratégies d'innovation. Il s'intéresse de plus à l'impact de la convergence numérique dans la société et dans les métiers de la communication et du marketing. Olivier Ezratty est un conférencier régulier dans tous ces domaines aussi bien en intra qu'en interentreprises. Il a réalisé depuis 2006 des missions diverses et notamment pour L'Oréal et le Crédit Agricole, pour le groupe Skyrock ainsi que pour différentes sociétés d'investissement en capital risque. Il accompagne par ailleurs des startups dans leur développement, notamment le site de recommandations culturelles U-Lik, la société Zap-Meeting qui propose des solutions de gestion de présentation pour les entreprises ainsi que Voluntas, 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 tous les mois de janvier depuis 2006, ou sur l'accompagnement des startups hightech en France.

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

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

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

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

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



## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>Expression des besoins.....</b>	<b>6</b>
Composante humaine.....	6
Stratégie et modèle économique.....	11
Juridique.....	21
Finances.....	23
Modèle de prix.....	26
Stratégie vente, marketing et communication.....	27
Choix technologiques.....	37
<b>Etat de l'art de l'accompagnement des startups.....</b>	<b>41</b>
Incubateurs.....	43
Pépinières.....	46
Financements privés.....	46
Financements et aides publiques.....	61
Grands groupes industriels.....	71
Associations.....	76
Evénements.....	78
Formations.....	81
<b>Le conseil d'accompagnement de startups.....</b>	<b>83</b>
Segmentation des conseils.....	83
Exemples de sociétés de conseil.....	84
Business model de l'accompagnement.....	87
Quelles startups et quand?.....	88
Facteurs clés de succès.....	88
<b>Conclusion.....</b>	<b>89</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>90</b>
Sources d'informations.....	90
Données de marché et d'audience.....	94
Synthèse des types d'aide.....	96
Propositions pour dynamiser l'innovation en France.....	97
Personnes rencontrées.....	99
Glossaire.....	102
Historique des versions.....	107

# Introduction

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

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

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

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

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

Ce document est une tentative de traitement de ces différents thèmes et le point de convergence de ce que j'ai pu rencontrer comme situations et établir comme contacts. Nous allons y couvrir les questions suivantes :

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

- Quel sont le rôle, l'impact et quelles sont les limites des diverses aides publiques et comment en tirer le meilleur parti?
- Quelles recommandations fournir aux jeunes dirigeants d'entreprises innovantes qui souhaitent se lancer dans l'aventure ?
- Quelle est la place pour un accompagnement stratégique plus structuré de ces startups et quel serait son business model ?
- Comment s'y retrouver dans le jargon du financement des startups : levées, term sheets, valorisation, TRI, exit strategy, et tout le toutim !

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

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

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

Les mises à jour concernent également l'évolution permanente des dispositifs d'aide et de la politique fiscale de l'entrepreneuriat. Cette réactualisation intègre notamment les conséquences de la crise économique et de la récession démarrée en 2008. Il est possible que certaines organisations ou certains dispositifs cités soient obsolètes ou aient entièrement disparu. Raisons pour lesquelles ce guide n'est pas édité de manière classique ni distribué en librairie.

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 ! En remerciant au passage ceux qui ont déjà contribué directement ou indirectement à enrichir ce document.

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

Olivier Ezratty

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

# ***Expression des besoins***

Créer une entreprise est un acte souvent trop solitaire pour le ou les fondateurs. Il nécessite à la fois de l'expérience et un accompagnement pour éviter les chausse-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 !

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 un peu arbitraire et n'est pas forcément hiérarchisé, notamment par rapport à la dimension temps. Certaines questions se posent en effet à des étapes différentes de la maturité de la startup.

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

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

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

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

### Equipe 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 complé-

mentaires de ceux des fondateurs. Un CTO 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.

### Advisory board

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

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

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

### Comment les trouver ?

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

On peut constituer jusqu'à deux groupes de travail : un Conseil Scientifique et un Advisory Board. Ce dernier est un comité de gestion constitué de dirigeants expérimentés et d'anciens entrepreneurs qui aide au montage et au démarrage de la société, tandis que le Comité Scientifique est constitué de

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

## Recrutement

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

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 équipe 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 cofondateurs. 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. Le bon réflexe à avoir dans toutes les circonstances est de conserver le niveau d'exigence le plus élevé. Une erreur de recrutement peut coûter très cher à l'entreprise. Autant l'éviter !

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

### **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.

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

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

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

Organisation : produits vs services, ventes vs marketing

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

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

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

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

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

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

---

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

## Spécialisation ou non des rôles

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

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

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

## Plans de compensation

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

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

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

Les jeunes recrues préfèrent souvent une rémunération en « cash » bien solide, mais pourtant, les stock-options restent un outil de motivation intéressant pour l'ensemble des collaborateurs <sup>3</sup>.

## Industrialisation du fonctionnement avec la croissance

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

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

## Communication interne

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

---

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

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

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. Les fondateurs doivent régulièrement réunir leurs équipes pour les informer de l'état d'avancement de la société : roadmap produits, projets clients, plans de financement, etc. Mais cette communication verticale descendante doit également s'accompagner d'une communication horizontale entre les équipes qui ne doivent pas travailler en silos, et verticale montante, pour que les fondateurs restent bien au courant de ce qui se passe dans leur entreprise. Pris par le quotidien : recherche de clients et/ou d'investisseurs, les fondateurs peuvent se laisser aller à ne plus s'occuper assez de leurs équipes. Ils doivent rapidement se forcer un peu pour aller vers elles, notamment par le biais de la technique du « management baladeur » consistant à rencontrer informellement les équipes pour s'enquérir de leurs états d'âme.

### Adaptation culturelle

L'adaptation des français à un contexte qui devient vite international est fondamentale pour les dirigeants d'entreprise. Ce n'est pas simplement une question de concurrence internationale sur le business, c'est aussi celle d'une confrontation de cultures où le français part parfois avec des handicaps. Ne pas connaître ses forces et ses faiblesses est dangereux. Autant donc lever les méconnaissances. Je recommande à ce sujet la lecture d'un excellent ouvrage, écrit par Pascal Baudry, « L'autre rive »<sup>4</sup>, qui explique d'où proviennent les différences culturelles et de comportements entre français et américains, et par extension, avec les anglais et les asiatiques. Autre recommandation, créer une équipe internationale dès que possible, même si elle est basée uniquement en France.

Mais l'adaptation culturelle d'une entreprise est constante au gré de sa croissance. Il faut à la fois préserver ce qu'il y a de bon dans la startup (goût du risque, sens du produit, capacité d'innovation, réactivité) et en même temps acquérir un savoir faire de plus grande entreprise (rigueur, processus industriels, qualité, relation client). Ces questions se posent à la fois au démarrage de l'entreprise : le dirigeant doit-il définir d'emblée un système de valeur lisible pour les premiers collaborateurs, et ensuite le faire évoluer graduellement, ou plutôt vivre un peu plus spontanément et laisser les uns et les autres décoder le système de valeur de l'entreprise? L'expérience montre qu'il est bon d'avoir quelques convictions dans le domaine et de se bâtir rapidement un système de valeur entrepreneurial et managérial.

### **Stratégie et modèle économique**

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

Les grandes questions à se poser étant : qui va payer mon produit/service, sur quel volume, quelle est ma structure de coût et de marge correspondantes? Et... quel modèle de plan utiliser<sup>5</sup> !

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

### Structure du modèle économique

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

---

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

<sup>5</sup> On pourra utiliser celui qui figure en bonne position sur le site Web de l'AFIC (sur [http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra\\_rubriques\\_espaceentrepreneurs\\_businessplanplannedeveloppement.htm](http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_espaceentrepreneurs_businessplanplannedeveloppement.htm)). Comme l'AFIC regroupe les investisseurs, il y aura de fortes chances que le plan correspondra à leurs attentes !

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

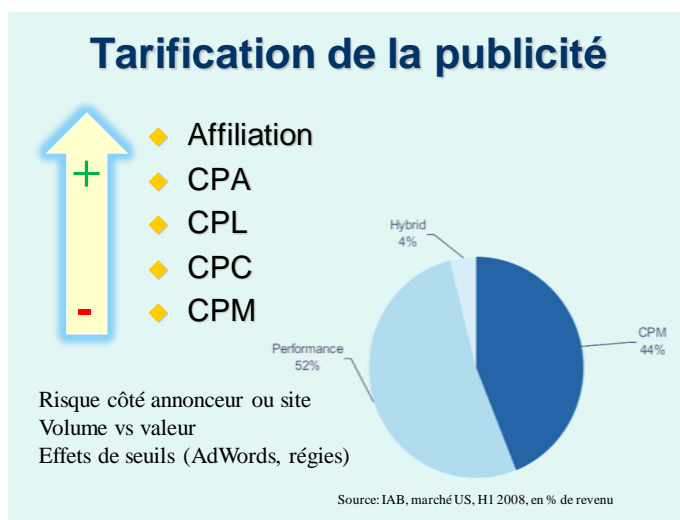
Exemples de modèles économiques du web	Publicité	Transaction	Souscription	Licence
<b>Moteur de recherche</b> Google, blinkx, PicScout, exalead	Liens sponsorisés Paid inclusion		X (en entreprise)	X (en entreprise)
<b>Contenus gratuits</b> Portails, médias, forums, vidéo, blogs	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation		
<b>Contenus payants</b> VOD, Musique, Sonneries pour mobiles, Argus (artprice), Petites Annonces, banques d'images	X (complément)	X	X	
<b>Aggrégateurs de contenus</b> Wikio, Technorati, Google News, lecteurs RSS comme Newsgator	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation		Fremium (certains lecteurs RSS)
<b>Réseaux sociaux</b> LinkedIn, Facebook, twitter, Viadeo, SecondLife, Kindo, Copains-d'avant	Bannières, AdSense, Sponsoring	Affiliation	X (Viadeo, LinkedIn, SecondLife, Meetic)	
<b>Services payants</b> Bourse, rematérialisation de photos, stockage, rencontres, jeux en ligne, logiciels SaaS), services en ligne pour mobiles	X (complément)	X	X	X (SaaS)
<b>Commerce en ligne</b> Amazon, rueducommerce, Vente-Privee, Fnac.com, enviedefraisés	X (complément)	X (marge commerciale)		
<b>Services en marque blanche</b> Recommandation, modération de contenus, files de contenus, contributeurs, commerce en ligne, comparateurs, vente de données marketing	X (complément)	X	X	X
<b>Intermédiation commerciale</b> Enchères, comparateurs, boutiques virtuelles, social shopping, cash back, recherche de services	Bannières, AdSense, Sponsoring, Partenariats	Affiliation		
<b>Moyens de paiement</b> PayPal		Commission	X	X
<b>Intermédiation publicitaire</b> ValueClick, RealMedia, HiMedia		Marge		
<b>Donations</b> Wikipedia, MIT, certains logiciels open source				

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

- Aligner le **produit et le modèle économique** : cela va de la place pour les bons formats publicitaires dans l'interface utilisateur du site web à la construction du parcours utilisateur (pour

l'orienter vers l'achat ou la publicité par exemple) et cela intègre aussi le profiling utilisateur pour faciliter un bon ciblage publicitaire.

- S'il y a lieu, bien décrire le **modèle publicitaire** dans le business plan : comment la publicité est contextualisée dans le site web, comment est-elle commercialisée (via quelle régie, etc). Quel est le modèle de revenu de la publicité : CPM (coût au mille, dans les bannières), CPC (coût au click également dans les bannières), CPA (coût à l'action, ou coût au lead) ou Affiliation (commissionnement sur les ventes générées comme sur Amazon). Quels sont les effets de seuil qui accéléreront la profitabilité du modèle économique ? Dans le cas d'un modèle Freemium, quelle est la limite entre version gratuite et version payante du service ou du logiciel ? Comment pourrait-elle évoluer ?
- Décrire les **coûts d'acquisition de clients**, si possible déjà expérimentés dans la phase bêta, en tenant compte du fait que les utilisateurs acquis dans cette phase ne sont pas représentatifs de la masse de votre marché. Ces coûts d'acquisition doivent être habituellement inférieurs au chiffre d'affaire que les utilisateurs génèrent en une à deux années. N'oublions pas que l'objectif n'est pas seulement de faire du chiffre d'affaire, mais d'être surtout profitable. Il faut donc décrire comment la structure de coûts et de revenu est profitable et comment la profitabilité va augmenter avec le volume d'affaires.
- 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.
- 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.



### Proposition de valeur

Cela commence simplement par la définition claire du métier, des produits et services, et de la valeur qu'ils créent pour les clients. Il faut également définir clairement qui paye quoi dans le cycle de vente.

A quel prix ? Quel retour sur investissement ? Est-ce que l'offre correspond bien aux besoins sociaux et économiques du moment ? Est-ce que cette valeur est monétisée directement ou indirectement, par de la publicité<sup>6</sup> ?

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

Dans le marché de l'Internet, certains entrepreneurs considèrent qu'il faut avant tout créer de la valeur pour les utilisateurs. La monétisation viendra ensuite, le plus souvent par le truchement de la

<sup>6</sup> Voir cet excellent article « How to make money on the Internet » qui décrit les différents modèles publicitaires de l'Internet, publié en 2006 sur <http://www.stromcode.com/modules.php?name=News&file=article&sid=20&mode=&order=0&thold=0>.

publicité ! Certaines sociétés bien financées à leur démarrage ont effectivement procédé de la sorte : Google, NetVibes, DailyMotion, Wikio. Google a attendu trois à quatre ans avant de devenir profitable grâce à sa mécanique des AdWords. Quand aux autres, aucun n'est à ce jour profitable. Pour une startup Internet, la génération de revenu publicitaire passe par la création d'une audience de taille critique. D'où le besoin d'agir rapidement pour y arriver et pour générer du revenu publicitaire significatif après un à deux ans d'activité du site.

### Segmentation et potentiel de marché

Dans pas mal de projets, j'ai pu constater que ces deux notions étaient très vagues. Tel projet Internet qui évoque le gigantesque marché de la publicité en ligne alors qu'il n'en cible qu'une niche dont le potentiel et les ressorts ne sont pas évalués. Tel autre projet qui ne décrit pas précisément les segments clients visés, ou le profil type du client. Ce flou inquiète les investisseurs potentiels. Il faut donc jouer avec le paradoxe suivant : comment valoriser un marché précis, bien segmenté, tout en affichant un potentiel de bon niveau ? Certains disent qu'il vaut mieux une grosse part d'un petit marché qu'une toute petite part perdue dans un gros marché. D'autres pensent qu'il est dangereux de se lancer dans un marché qui n'est pas encore établi... ce qui limitera alors la capacité de création d'une rupture de marché<sup>7</sup>.

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

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

### Structure de chiffre d'affaire et de marge

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

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

#### **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.

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

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

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

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

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

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

## Barrières à l'entrée

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

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

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

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

### **Quel niveau de différenciation ?**

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

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



Leader établi avec écosystème de produits tiers très développé

Leader établi avec forte part de marché

Nombre de concurrents élevé

Time to market des concurrents

Faible nombre de concurrents

La différenciation s'effectue généralement sur ou une ou plusieurs dimensions : les fonctionnalités, le prix, la rapidité de mise en œuvre, l'ergonomie.

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

## Thermomètre de l'ARPU

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

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

Le tableau montre la grande disparité des ARPU selon le modèle économique. On constate que les modèles Internet financés par la publicité sont compris entre 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.

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

Quelle que soit la forme de la barrière à l'entrée : propriété intellectuelle, rapidité d'exécution, qualité de la solution, financement, écosystème, elle devra être clairement énoncée<sup>8</sup> vis-à-vis de vos investisseurs potentiels.

### Effets de levier commerciaux et marketing

Une startup sous-estime 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.

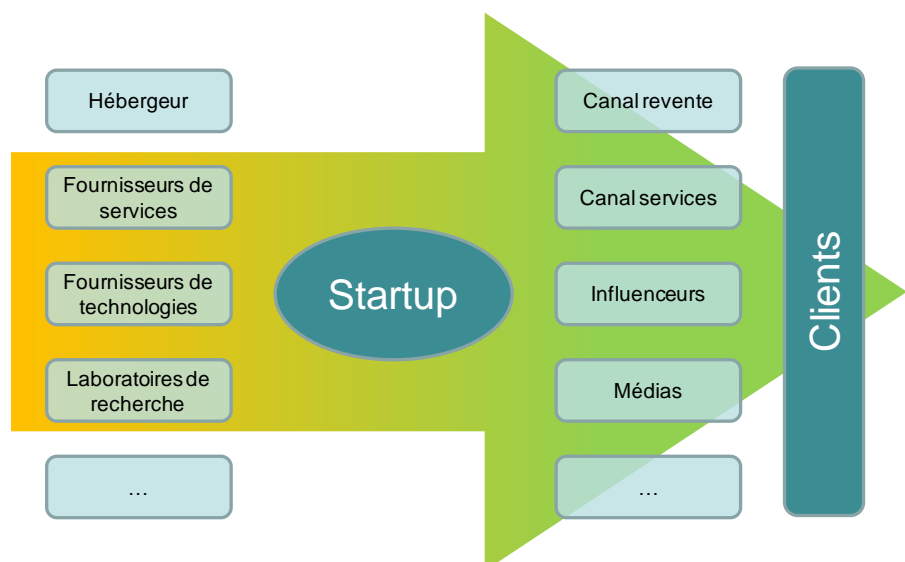
D'une manière générale, il faut trouver les bons effets de levier pour démultiplier efficacement les efforts de génération de notoriété de l'entreprise, de prospection et de vente. Ces effets de levier sont particulièrement recherchés par les investisseurs dans les business plans car ils conditionnent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



<sup>8</sup> On pourra être tenté d'infléchir le discours en fonction des interlocuteurs. Certains organismes de financement publics sont plus sensibles aux barrières à l'entrée technologiques (notamment, sous forme de brevets) qu'aux barrières liées à des notions d'écosystème. On pourra éventuellement mettre l'accent sur ces aspects lors d'une présentation du projet, mais sans la surjouer. Malgré tout, les brevets constituent plus une stratégie de défense ou de valorisation qu'une véritable création de barrière à l'entrée. Surtout en Europe.

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).

### Prospective et veille concurrentielle

Elle est souvent correcte chez les créateurs d'entreprise, mais pas suffisamment pour savoir par exemple ce qui se trame chez d'autres sociétés équivalentes également en « early stage ». Le réflexe classique des entrepreneurs est de sous-estimer leur concurrence pour se rassurer, et aussi, de l'envisager de manière trop étroite. L'information est de plus brouillée par les signaux trompeurs souvent émis par les concurrents, surtout dans la mesure où la plupart, lorsqu'ils ne sont pas cotés, ne respectent pas leurs obligations de publication de comptes<sup>9</sup>.

Les concurrents les plus dangereux sont parfois dans des activités adjacentes et non identiques à celles de la startup. Dans l'Internet, ce sont les sites qui « prennent » du temps aux utilisateurs, dans les entreprises, ce sont les sociétés qui font consommer au client un budget donné. Etc. Il vaut mieux avoir une vision large de la notion de concurrence. C'est d'ailleurs l'un des moyens d'éviter de se faire dépasser et il est tout aussi valable pour les grandes entreprises.

Il est sinon difficile d'accéder à des listes de référence de startups<sup>10</sup>. Le réseau et la connaissance des VCs du marché doivent aider à connaître la réputation et les caractéristiques des projets concurrents. Il est aussi critique d'effectuer une veille technologique à l'échelle mondiale et pas seulement à l'échelle française. Même si la startup n'aborde pour commencer que le marché français.

### **Faut-il avoir peur des grands ?**

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

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

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

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

<sup>9</sup> Une société enregistrée se doit de publier ses comptes de manière annuelle. On peut les consulter souvent de manière payante sur des sites spécialisés comme <http://www.societe.com>. La plupart des startups ne le font pas et ne respectent ainsi pas la réglementation. Elles le font lorsqu'elles deviennent cotées en bourse, car cette obligation là y est incontournable.

<sup>10</sup> Je n'ai pas encore découvert de répertoire ou guide des startups technologiques en France. Des listes partielles sont disponibles autour des grands événements comme TechTour, Demo ou Capital IT. On en trouve ensuite sur les sites Web des incubateurs (voir <http://media.education.gouv.fr/file/01/8/7018.pdf> qui contient la liste des entreprises liées à la recherche publique incubées en France) et des sociétés de capital risque. Cela fait des dizaines de listes à compiler.

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<sup>11</sup> 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 !

Du côté des outils, on pourra commencer par utiliser un lecteur de flux RSS<sup>12</sup> en sélectionnant les blogs et sites pertinents par rapport à son activité, complétés de flux RSS générés par des recherches sur mots clés dans des agrégateurs comme Google News ou Wikio.

### 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 deux nature : soit une acquisition industrielle, soit une introduction en bourse. 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 !

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

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

---

<sup>11</sup> Voir le site de la mission scientifique et technologique de l'ambassade de France aux USA : <http://www.france-science.org/-Accueil-Francais->.

<sup>12</sup> Pour le choix d'un lecteur RSS, voir ce banc d'essai : <http://www.oezratty.net/wordpress/2008/banc-dessai-jour-de-lecteurs-rss/>.

## Comment se vendre aux grands groupes<sup>13</sup> ? Comment appréhender la stratégie des grands acteurs susceptibles de racheter des startups comme Cisco, Google, Microsoft, Oracle ou IBM ?

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

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

- Par la qualité du produit et de l'expérience utilisateur.
- Par la rapidité d'exécution et d'accès au marché, qui créera une base d'utilisateur dont la taille augmentera la valeur d'acquisition et l'attrance 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 process 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.

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

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

## 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.

## Anticipation des crises

Se pose par ailleurs la question de l'anticipation des crises et leur gestion lorsqu'elles surviennent. Une startup va inévitablement traverser plusieurs crises qui peuvent être anticipées : le manque de cash et les cycles interminables de roadshows devant les VC, les cycles de vente qui se rallongent, les nouvelles recrues qui ne donnent pas satisfaction, le produit qui ne sort pas à temps, la création de filiale à l'étranger qui ne se passe pas comme prévu, les distributeurs qui vous lâchent, les conflits entre fondateurs, etc. Il faut donc bien s'y préparer<sup>14</sup>. D'un point de vue juridique, le pacte

---

<sup>13</sup> Voici quelques informations sur les méthodes de rachat employées par Microsoft Corp dans le blog de Don Dodge: <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=154>.

<sup>14</sup> Michel Safars, le COO d'INRIA Transfert, anime un cours électif sur ce sujet au MBA d'HEC. J'y intervins pour faire part de mon expérience dans le contexte de mes 15 années passées chez Microsoft.

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.

## **Juridique**

Dès la création de l'entreprise, le dirigeant est confronté à de nombreux aspects juridiques, que ce soit pour constituer la société, pour en structurer le capital ou l'augmenter, et enfin, pour protéger sa propriété industrielle. Il s'agit alors, non pas de devenir un spécialiste du domaine, mais de bien se faire assister. En particulier autour des sujets suivants :

### Statuts de la société

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

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

- Le nombre minimum d'associés (1 pour une SAS, 2 pour une SARL, 7 pour une SA),
- Le montant minimum du capital social (37K€ pour une SA ou 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).

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

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

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

### Création de la société

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

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

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

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

---

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

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

## Stratégie de propriété intellectuelle

Protéger et valoriser sa propriété intellectuelle est souvent stratégique pour une startup, surtout si son cœur de métier est de créer une forte valeur ajoutée technologique. Il faut donc intégrer cette notion dans son business plan et anticiper de nombreux scénarios. Maîtriser sa propriété intellectuelle est clé dans de nombreuses étapes de la vie de la startup, notamment : la levée de fond auprès de capitaux 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.

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.
- Les **noms de domaine** Internet à déposer de manière extensive (.com, .net, .fr, etc) pour éviter le parasitage de sites concurrents.
- 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<sup>17</sup>. 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 **secret industriel** applicable notamment aux solutions Web et « Software as a service ». Cachées derrière un serveur, elles ne peuvent pas être facilement copiées par le client ou un concurrent et le besoin de brevets est moins crucial.
- Le **choix des licences** dans le cas du développement d'un logiciel en mode open source, ou même, simplement un logiciel commercial au dessus d'une plate-forme open source comme Linux. Si l'on veut se faire racheter par Microsoft (ce qui est rare), on évitera de créer des logiciels sous licence GPL voire même s'y faire appel. L'aspect « viral » de cette licence fait peur à l'éditeur et cela a fait échouer plus d'une tentative d'acquisition de startup ces dernières années, y compris en France ! Dans d'autres cas de figure, il faudra prévoir le cas d'un développement open source auquel seraient adjointes des briques logicielles propriétaires.
- La validation en amont et la négociation éventuelle de la **propriété intellectuelle de tiers** utilisée dans vos propres produits et services. C'est un sujet particulièrement délicat dans le domaine de l'Internet avec les contenus web indexés, référencés, « scrapés » (récupérés) sur des sites tiers. D'autant plus que la législation dans le domaine est assez mouvante en France (lois LCEN, DADVSI, HADOPI, etc). Cette validation est particulièrement critique si elle a un impact matériel sur le compte d'exploitation et la rentabilité de l'entreprise. Si pour chaque unité de produit vendu il faut verser des royalties à des tiers, autant le prévoir en amont !

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

L'accompagnement d'un spécialiste de la propriété industrielle peut rapidement devenir nécessaire. 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

---

<sup>17</sup> La majeure partie des brevets logiciels d'IBM ou de Microsoft ont été déposés aux USA comme en Europe. L'Office Européen des Brevets et la réglementation associée sont assez souples. La quasi-totalité des procédés techniques logiciels sont associables à du matériel dans leur description.

comme le CEA. Ces spécialistes aident à rédiger les revendications des brevets, à les déposer à l'échelle mondiale, à analyser l'état de l'art et la situation concurrentielle. Et ensuite, à gérer d'éventuelles négociations ou différends avec des tiers.

### Contrats clients et fournisseurs

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

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

### Protection de la vie privée

C'est une question cruciale pour la plupart des sites Internet : le respect de la réglementation en matière de protection de la vie privée, sous le contrôle de la CNIL pour ce qui est de la France. Toute base de données contenant des informations sur les utilisateurs d'un service doit être déclarée à la CNIL<sup>18</sup>. Et cette dernière peut faire des remarques sur les modalités opératoires de la collecte et de l'usage qui est fait de ces données. La réglementation en vigueur est très exigeante sur les droits des utilisateurs : notamment, à l'information et à l'accès aux données les concernant,

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

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

### Choisir un avocat d'affaires

Et oui, pour gérer tout cela, il faudra faire appel au minimum à un avocat d'affaire. 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 pu-

---

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

bliques d'aide aux entrepreneurs, des business angels, des VCs. Ils testent leurs idées. Et se font éventuellement aider de leveurs de fonds<sup>19</sup>.

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.

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

Lors de la création de l'entreprise se pose la question de la répartition du capital entre les associés fondateurs. Elle n'est pas forcément égale car leur contribution est rarement synchrone et identique. On peut utiliser une péréquation basée sur plusieurs paramètres : l'origine de l'idée, l'origine du business plan, l'apport d'expertise métier ou technique, l'engagement personnel et le risque pris et enfin, les responsabilités opérationnelles. On peut y ajouter un intangible comme le « leadership » et bien entendu, la mise de fonds initiale. En pondérant ces différents facteurs et en les estimant d'un commun accord entre les associés, ils pourront aboutir à une répartition rationnelle du capital (*voir ci-dessous et* <sup>20</sup>).

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.

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

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 risqués.

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

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

<sup>19</sup> Voici quelques leveurs opérant en France : Aélios Finance, Chausson Finances, Acta Finance, LD&A, Clipperton, Leonardo, Opticroissance, MGT, Multeam, GO4Ventures, ActaFinance, Larguillière Finance et Tykya.

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

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

### Recherche d'aides publiques

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

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

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

### Formation de base à la finance

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

#### **Combien de transparents ?**

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

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

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

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

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

### Prévision de compte d'exploitation

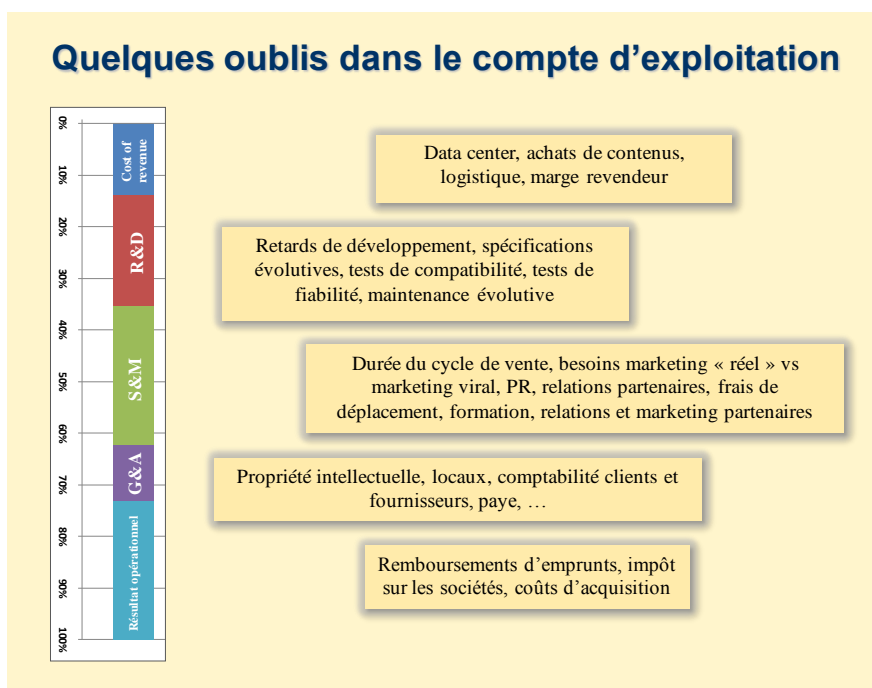
Le besoin est relativement simple et l'aide d'investisseurs chevronnés fait normalement l'affaire. Il s'agit de savoir comment structurer son compte d'exploitation pendant les deux à trois premières années de vie de l'entreprise.

Quelles charges doivent-elles être intégrées ? A quelle vitesse le revenu va-t-il couvrir les charges ? A quelle vitesse le recrutement peut-il se faire pour déclencher les ventes et le revenu ?

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

Le coût de développement d'un logiciel sera au minimum du double de ce qui est prévu, tout comme les coûts marketing et vente. Présenter une marge irréaliste (genre >50%) va rapidement attirer l'attention. Il vaut mieux être raisonnable de ce point de vue là et cibler une marge pas trop décalée par rapport au secteur d'activité dans lequel on est situé, sauf botte miracle bien documentée (genre : une astuce pour créer beaucoup de valeur avec très peu de coûts) !

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



### **Modèle de prix**

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

### Mode de tarification des logiciels

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

Curieusement, il n'existe pas vraiment de littérature sur le sujet et donc l'expertise repose uniquement sur les praticiens du secteur.

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

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, même en intégrant l'ensemble des coûts induits par votre solution.
- La concurrence. Il est bon d'être compétitif, tout en étant dans l'ordre de grandeur de la concurrence.
- La marge de manœuvre pour se lancer dans des ventes indirectes. Il faut prévoir de « lâcher » au moins 30% de marge à des partenaires tout en restant profitable.

### Mode de tarification des services

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

### **Stratégie vente, marketing et communication**

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

### Discours et technique de vente

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

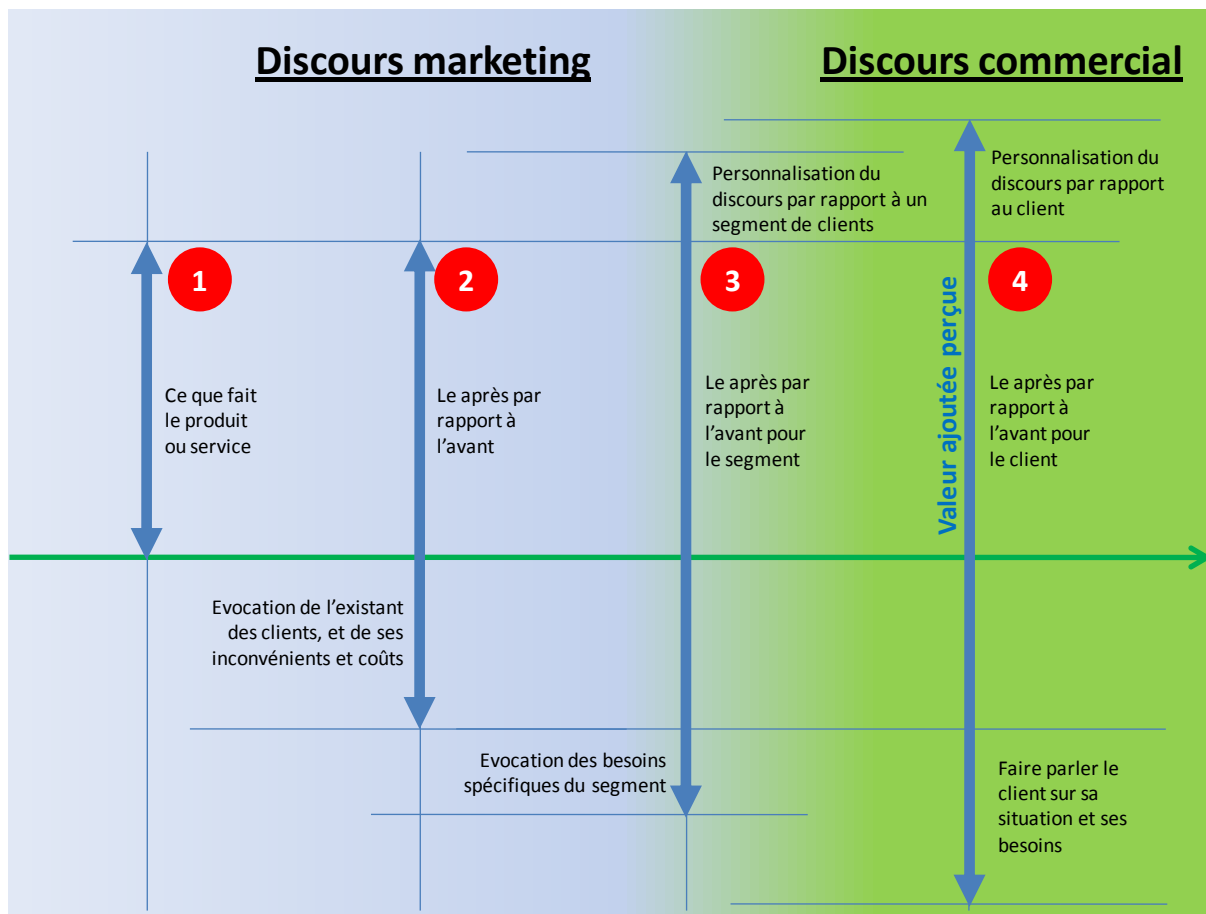
Il y a plusieurs manières de structurer son discours de vente. En approche client directe, certaines méthodes consistent à mettre en évidence un manque ou des difficultés existantes, des pertes de chiffre d'affaire ou des surcoûts dans l'entreprise cliente. On remue un peu le couteau dans la plaie en faisant parler le client de ces aléas<sup>21</sup>. Et ensuite, on plante le décor avec son offre. Et celle-ci devra mettre en évidence d'un côté un bénéfice clair, une valeur aussi chiffrable que possible, et de l'autre, un coût bien inférieur.

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

- Le cas 1) correspond à la présentation de la solution es-abstracto, sans évocation du client et de ses besoins. Ce cas est plus fréquent qu'il n'y paraît. L'efficacité est plutôt moyenne.
- Le cas 2) correspond à la présentation préalable de la situation existante des clients avec les problèmes qu'elle génère en termes de complexité, de temps perdu, de coût. La valeur ajoutée perçue est évidemment plus élevée.
- Dans le cas 3), le discours sur la situation existante et sur la solution est plus spécifique car personnalisé pour chaque segment client visé. Cette technique s'applique comme les précédentes dans les discours marketing (communiqué de presse, brochure, site web, séminaire).

---

<sup>21</sup> Cette technique s'appelle « Spin Selling » et a été documentée par un certain Neil Rackham. Voir <http://www.amazon.com/SPIN-Selling-Neil-Rackham/dp/0070511136>.

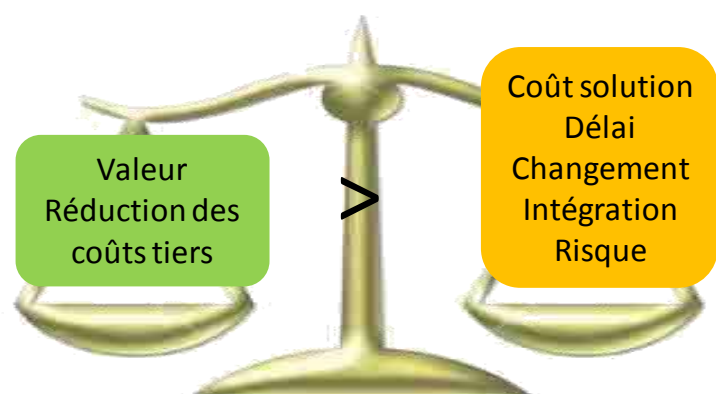


- Le dernier cas 4) est celui de l'approche commerciale directe face à un client. Le mieux à faire consiste à faire parler son client avant de vendre son offre. Et de le questionner sur sa situation existante, ses difficultés, ses besoins. Ensuite, le discours sur la solution peut être personnalisé. C'est dans ce cas que la valeur ajoutée perçue est la plus forte, sans compter la confiance qui est générée par un contact humain direct.

La perception du client devra être comme sur cette balance : la valeur économique de la solution devra être de loin plus importante que son coût global, ce qui intègre le délai de mise en œuvre, le changement induit chez le client, les questions d'intégration et évidemment les notions de risques. Le point le plus difficile à traiter étant sûrement le risque de choisir une startup. On minimise ce risque perçu avec un bon financement, de bonnes références clients, et une capacité pour le client à substituer l'offre par une autre. Très souvent, le risque est minimisé chez le client par la mise en place d'un « pilote » qui testera les capacités de l'offre. Dans ce cas, il faudra prendre garde à être aussi proche que possible de l'opérationnel et du business du client, sinon, le pilote va se fondre dans la masse et ne pas déboucher sur une vente. De plus, il faut aussi tout faire pour vendre le pilote. Les grands clients français ont une propension à vouloir obtenir ces pilotes à l'œil, aux frais du fournisseur. Ce genre de client est à éviter, sauf s'il est inévitable !

#### Accès aux grands comptes

Créer ses premières références dans de grands comptes français est souvent une tâche ardue. Leurs modes d'achat, surtout dans le secteur public, pénalisent les acteurs locaux en réduisant le



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

D'où le militantisme des entrepreneurs et VCs pour un Small Business Act à la française, qui instaurerait un % minimum de commande publique vers des fournisseurs PME. De nombreuses associations comme l'IE Club ou l'AFIC se sont fait l'écho d'une telle demande, qui se heurte pour l'instant aux régulations économiques de la Commission Européenne. Mais de telles mesures<sup>22</sup> n'impactent que les relations avec les grands comptes du secteur public, pas du privé !

L'aide attendue ici relève du fonctionnement en réseau pour entrer en contact avec les bons interlocuteurs chez les clients cibles, et aussi un décryptage des modalités d'achat de ces grands groupes. Elle pourra aller jusqu'à des prestations spécialisées telles celles de Software Continuity<sup>23</sup>, une société française pour propose une réassurance « pérennité » aux éditeurs de logiciels pour leurs relations avec leurs grands clients.

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

### Dimensionnement du cycle de vente

Un bon plan opérationnel traitera du dimensionnement du cycle de vente complet en indiquant le nombre de clients à chaque étape (prospection, démarchage, démonstration, pilote, projet, signature, etc) et les taux de transformation entre chaque étape. L'évolution de ce taux dans le temps sera une bonne indication de la maturation de l'expérience de la société.

### 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 plus tard. Pourtant, une stratégie de vente indirecte est souvent incontournable pour le développement rapide de la société et pour lui permettre de faire des économies d'échelle. A chacun son métier !

---

<sup>22</sup> En 2008, un mini-Small Business Act était introduit dans la Loi de Modernisation de l'Economie. Celui-ci permet de mettre en place une discrimination positive en faveurs des PME à hauteur de 15% des commandes. Mais elle n'est pas obligatoire. Donc, il n'est pas évident que ce test sera très probant.

<sup>23</sup> Software Continuity propose pour 2% du coût du logiciel ou 10% du coût de sa maintenance une assurance technique garantissant la pérennité du code source et de ses corrections pour les clients d'un éditeur de logiciel au cas où celui-ci viendrait à disparaître. Son offre est commercialisée par le biais des éditeurs de logiciels. Software Continuity se charge de la prise en main de la connaissance du code source de l'éditeur en procédant à sa maintenance corrective au fil de l'eau des logiciels de l'éditeur.

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

### Réseau de distribution

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

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

### 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 » ?

### **S'établir aux USA**

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

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

Quelques conseils pratiques :

- Avoir une filiale établie aux USA permet d'inspirer confiance aux clients, notamment en b-to-b, et à fortiori pour les grands comptes.
- Recruter des équipes locales et que seul le manager pourra provenir de la maison mère française.
- Etablir son siège fiscal et juridique au Delaware plutôt qu'au Nevada. Cela procure différents avantages : décisions concentrées car l'Etat est petit, tarifs permettant d'aller plus ou moins vite selon le besoin, crédibilité, instrument pour le capital risque et une fiscalité plus attrayante que celle de la Californie (source : François Laugier, avocat chez RMKB dans la Silicon Valley).
- Installer ses bureaux dans la Silicon Valley. Si possible, pas trop loin de Palo Alto et de l'aéroport international de San Francisco.
- Commencer par sous-louer des locaux à d'autres startups. C'est ainsi que NetVibes était installé avec cinq personnes en 2007.
- Apprendre les bonnes manières du business aux USA et dans la Silicon Valley : payer à temps (15 jours) ses fournisseurs, respecter ses contrats, admettre ses erreurs.
- Comprendre les spécificités du marché du travail, qui est très volatile. On peut recruter des collaborateurs temporaires, qui sont payés à la quinzaine et ensuite les embaucher. Mais une embauche n'est pas un CDI. Le collaborateur peut rapidement partir chez un concurrent. Il faut donc le fidéliser !
- Faire attention à préserver la propriété intellectuelle : de ses produits, dans ses contrats avec des développeurs externes dans ses contrats clients. Attention également aux références à des contenus tiers sur les sites web.
- Faire appel à un bon avocat.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Les conséquences de la récession sur les startups

Le sujet est sur toutes les lèvres depuis l'été, 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 se sont [ralentis sur le troisième trimestre](#) 2008 (\$7,4B sur 583 deals, une décroissance de 7,2% par rapport à 2007 sur 673 deals. Et on s'attendait à un très mauvais Q4. La tendance des VCs est 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 en 2007. Ils s'orientent aussi nettement 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, un véhicule privilégié pour de nombreux VCs. Ce qui donne un peu de mou aux VCs pour investir pendant 2008 et 2009. Mais le ralentissement des financements lié à la prudence 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. S'il y a bien une bulle web 2.0 qui se dégonflera, c'est sur les valorisations ! Il y aura aussi moins de sorties (acquisitions et introductions en bourse) pendant quelques temps. Ce qui posera 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 levé et réduire au maximum la voilure, surtout si elles ne génèrent pas encore de revenu.

D'où un gel des embauches voire des licenciements préventifs qui ont sérieusement affecté la Silicon Valley depuis l'été 2008. Ces licenciements sont suivis par TechCrunch qui a créé un [Layoffs Tracker](#) et en avait totalisé plus de 115000 fin décembre 2008 dans la high-tech et particulièrement dans la Silicon Valley ! La grande flexibilité du travail aux USA crée cette fluidité qui simplifie la vie des entreprises lorsqu'il faut s'adapter et dégraisser. En France, on utilise les moyens du bord pour gérer cette flexibilité : CDD, stagiaires, etc.

### Modèles économiques

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

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

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

## Les conséquences de la récession sur les startups

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

- Proposent une « business value » claire et percutante, permettant par exemple aux entreprises de réaliser des économies substantielles. Avec un chiffrage précis de l'équation économique et sa relation avec le temps.
- Dont les modèles génèrent du revenu au gré de l'augmentation du volume, et pas après par effet de seuil. Par exemple dans la mobilité si le revenu peut être partagé avec les opérateurs télécom.
- Qui ont déjà un produit et des clients et une évolution déjà bien lancée de leur CA.
- Ont éventuellement 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 vont en souffrir et particulièrement en France qui ne brille pas par la culture du risque.
- 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, il semblerait que même les budgets de publicité en ligne soient aussi en diminution aux USA. Et donc ailleurs.
- Des sponsors se désengagent d'opérations. Un dîner-débat d'une association professionnelle auquel je devais participer en octobre a 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'état 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.

### Recrutements

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

### Quelques conseils

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

- Constituez une équipe très solide (interne, board, advisory board, ...).
- Créez un service ou produit avec des facteurs différenciateurs clairs et forts par rapport à la concurrence ou aux solutions établies. Evitez la solution "nice to have". Votre présentation doit générer chez le client le sentiment pressant du "je le veux tout de suite" !
- Travaillez finement la monétisation de votre offre. Ne la repoussez pas 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, certes non nulles, sont très faibles d'y parvenir : moins de 200 projets par an en France en tout et pour tout pour le capital développement.
- 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 les plus forts et les meilleurs survivront à la crise !

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.

### Communication et buzz marketing

Comment construire un plan marketing qui crée notoriété et génération de demande à bon compte ? Comment provoquer efficacement du buzz marketing ? A quel coût ? Avec quel impact sur les ventes ? Quels leviers privilégier ? Est-ce que la construction d'un site Web et d'un blog<sup>24</sup> suffisent ? Comment fonctionne le marketing viral<sup>25</sup> ? Comment bien référencer son site Web sur les moteurs de recherche<sup>26</sup> ? Comment bien gérer ses relations presse ? Comment sélectionner ses agences de marketing et de communication ? Cela peut aller jusqu'à se poser la question de la manière de créer sa carte de visite<sup>27</sup> ...

La première erreur à éviter est de considérer que l'on va pouvoir faire l'économie d'un véritable plan marketing grâce aux miracles du marketing viral. Le « buzz » peut effectivement s'orchestrer pour limiter les investissements marketing<sup>28</sup>, mais il n'économise pas d'une bonne exécution des basiques des 4P (produit, prix, placement, promotion). De plus, il est adapté à certains types de sites web, notamment les réseaux sociaux, mais pas à toutes les activités du secteur des TICs. En btob, les basiques restent les relations presse, la participation à des conférences et salons et l'organisation de séminaires. En mode web, il faut toujours équilibrer au minimum trois sources de trafic : le buzz, le référencement dans les moteurs de recherche (SEO<sup>29</sup>) et les liens sponsorisés (Adwords).



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). Il comprend les rubriques suivantes :

- Les produits et services, éventuellement triés par segments clients visés, à la fois synthétiques et éventuellement complétés de livres blancs à télécharger (en PDF).
- Les références clients et les partenaires éventuels.
- Les ressources techniques, notamment pour les développeurs tierces-parties, mais aussi une FAQ, un mode d'emploi, une base de connaissance des problèmes rencontrés.
- L'actualité, qui doit faire vivre la page d'accueil avec les nouveautés produits, les nouveaux clients, les nouveaux partenariats.

<sup>24</sup> Au sujet de la création d'un blog d'entreprise, consultez cet article : <http://www.conseilsmarketing.fr/referencement/26-regles-dor-de-yann-gourvenec-pour-tenir-un-blog-dentreprise>.

<sup>25</sup> Voir une piste dans « The Inside Word on Word-of-Mouth Marketing » publié par Guy Kawasaki sur : <http://blog.guykawasaki.com/2008/06/the-inside-word.html>

<sup>26</sup> Voir ce site qui décrit quelques astuces pour un référencement efficace et gratuit de son site Web sur les moteurs de recherche: <http://www.brakstar.com/referencement/preparation-au-referencement.htm>.

<sup>27</sup> Voir ce post de Guy Kawasaki sur « L'art de la carte » : <http://blog.guykawasaki.com/2008/05/the-art-of-the.html>.

<sup>28</sup> Voir « Mythes et limites du marketing viral » sur <http://www.oezratty.net/wordpress/2007/mythes-et-limites-du-marketing-viral/>.

<sup>29</sup> Voici un petit guide sur le SEO : <http://www.work.com/learning-search-engine-optimization-1053/> sachant qu'il en existe plein sur Internet.

- Une rubrique pour découvrir l'entreprise : son équipe de management, son financement, ses coordonnées. Evitez l'anonymat que l'on trouve malheureusement souvent et qui émanent d'entrepreneurs qui n'osent pas indiquer le pays d'où ils viennent ou bien qu'ils sont seuls.
- Cette rubrique peut contenir un « kit de presse » à télécharger et notamment les logos de l'entreprise. Ceux-ci doivent être faciles à trouver et télécharger, que ce soit sur le site de l'entreprise (*exemple ci-contre*) ou par une recherche sur Google en tapant « nom de société logo ». L'exemple de Lokad (*ci-dessous*) montre que les logos du site ne sont pas bien référencés dans Google. 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.
- Le site doit donc être optimisé pour le référencement sur Google. Les pages doivent notamment contenir les bons métatags avec les mots clés sur l'activité de l'entreprise. On fera en sorte qu'un maximum de sites pointent sur celui de l'entreprise à commencer par le blog de ses créateurs.



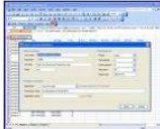







Logos and banners  
The Lokad logos can be freely inserted in your web pages as long as it is clear they belong to Lokad.com (a web link toward Lokad on the logo being perfect).



Web Images Maps News Video Gmail more ▾ Web History | My Account | Sign out

Google    [Advanced Image Search](#) [Preferences](#)  
SafeSearch is off

Images Showing: All image sizes ▾ Any content ▾ Results 1 - 20 of about 254 for Lokad logo. (0.02 seconds)

 <b>Lokad Forecasting Plug-in</b> 150 x 120 - 4k - png <a href="http://www.kirix.com">www.kirix.com</a>	 <b>Lokad Logo We're happy to announce ...</b> 170 x 75 - 3k - png <a href="http://www.kirix.com">www.kirix.com</a> <a href="#">[ More from www.kirix.com ]</a>	 <b>Screenshot 1 of Lokad Excel Sales ...</b> 700 x 565 - 121k - png <a href="http://www.softpedia.com">www.softpedia.com</a> <a href="#">[ More from www.softpedia.com ]</a>	 <b>Screenshot 2 of Lokad Excel Sales ...</b> 700 x 566 - 110k - png <a href="http://www.softpedia.com">www.softpedia.com</a>	 <b>Lokad Sales Forecasting for ASP.</b> 130 x 16 - 4k - jpg <a href="http://www.dnzone.com">www.dnzone.com</a> <a href="#">[ More from www.dnzone.com ]</a>
 <b>LOKAD</b> 170 x 168 - 9k - gif <a href="http://www.lokad.org.tr">www.lokad.org.tr</a>	 <b>Lokad Support</b> 223 x 51 - 3k - gif <a href="http://lokad.helpserve.com">lokad.helpserve.com</a>	 <b>Lokad Sales Forecasting for ASP.Net</b> 130 x 88 - 10k - jpg <a href="http://www.dnzone.com">www.dnzone.com</a>	 <b>... differentiate the Lokad products ...</b> 64 x 64 - 5k - png <a href="http://blog.lokad.com">blog.lokad.com</a> <a href="#">[ More from blog.lokad.com ]</a>	 <b>Lokad Excel Sales Forecasting 1.3.0</b> 170 x 137 - 19k - jpg <a href="http://sales-presentation.vista-files.org">sales-presentation.vista-files.org</a>

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

### 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.

### **Comment approcher les blogueurs**

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

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

Alors, les recettes ?

- Identifiez les blogueurs 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 blogueurs influents et passez du temps à lire leur site et comprendre leurs centres d'intérêt et angles d'attaque de l'actualité. Cela conditionnera leur approche.
- Contactez-les par email avec un message personnalisé pour leur faire connaître l'existence de votre projet. La meilleure manière d'exprimer des attentes étant de leur demander du feedback sur votre projet. Pour un site web où il faut s'inscrire, facilitez l'évaluation du projet en créant un compte d'évaluation et en transmettant le login/password.
- Evitez de mettre les pieds dans le plat en demandant au blogueur 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 en amont.

Voir quelques conseils complémentaires chez [Jean-François Ruiz](#).

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

### Support technique

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

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

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

### **Choix technologiques**

Je l'ai placé en dernier mais ce sujet est très important au regard de l'offre produit. La startup doit souvent faire des choix de plate-forme qui vont conditionner ses coûts de R&D ainsi que l'accès au marché et même la confiance des capitaux risqués.

#### Choix de plate-forme

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

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

On peut aussi coupler ou découpler les choix côté poste de travail (Windows, Linux, Macintosh) et côté serveur (Linux, Windows Server). Parfois, le choix de la plate-forme cible peut se faire indépendamment du choix de la plate-forme de développement. C'est ce qui explique le choix fréquent de Java ou de technologies Web, qui ne dépendent pas de la plate-forme Windows. Mais il ne faut pas exclure pour autant les technologies Microsoft (que j'ai eu à défendre pendant mon passage

## Paramètres du choix d'une plate-forme

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

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

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

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

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

chez Microsoft France). Les outils .NET et Visual Studio présentent un intérêt certain en termes de productivité pour le développement et d'interopérabilité. Si le logiciel développé est « lourd », .NET est un choix très compétitif.

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

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.

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

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

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

Domain	Topic
<b>Organization</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technical teams org chart, Roles and responsibilities, Skills and curriculum for each team member, Developer stars identification, Hiring and staffing process, attrition history, Management style, Performance evaluation and compensation</li> </ul>
<b>Product roadmap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roadmap overview, Roadmap timing and workload estimates, Planning respect track record</li> </ul>
<b>Architecture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overall software architecture, Client and mobile side architecture, Server side architecture, Openness and multiplatform support, Integration with customer infrastructure, Software and operations internationalization</li> </ul>
<b>Development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Functional specifications, Technical specifications, Development methodologies (Agile, Extreme, object orientation, etc), Developer workbench: tools, customization, Code architecture and sizing (modules, components, lines of code), Variable naming, Code comments (quantity, quality), Security handling, Build process, Versions management, Code backup and archiving, Offshore development</li> </ul>
<b>Quality</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Testing methods (manual, automatic, customer beta-tests), Debugging methodologies (identification, fixes), Bug tracking methodologies and tools (logs, attributions, roles)</li> </ul>
<b>Operations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datacenter operations, Server infrastructure, Scalability support, Fault tolerance, Database administration, Diagnosis tools, alerts management, audits, Datacenter backup site, Technical Support organization and process</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APP deposits, Branding, Patents or trade secrets, Open source code involved and associated risks, Privacy handling</li> </ul>
<b>Dependencies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subcontractors, Key providers, Contracts, Partnerships</li> </ul>
<b>Internal IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Networking, VPN, Security, Intranet and groupware, Management systems (SFA, CRM, accounting)</li> </ul>

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

### Hébergement

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

### Infrastructure informatique

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

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

Certains font appel à un ingénieur système bon à tout faire pour démarrer cela. 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.

## Deux parcours pour la recherche et l'innovation



**Méthode #1** : on part de la recherche et on identifie des domaines d'application pour créer une entreprise. En gros, on part de la solution et on cherche le problème à résoudre. Les chercheurs sont à l'origine de la création de l'entreprise.



**Méthode #2** : on part d'une idée et d'un projet d'entreprise puis on identifie les travaux et partenariats de recherche permettant d'y intégrer une différenciation clé. On part de la résolution d'un problème et on cherche la solution ou une composante de la solution pour le résoudre. Des entrepreneurs créent l'entreprise et s'associent ensuite à des chercheurs.

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

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

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

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

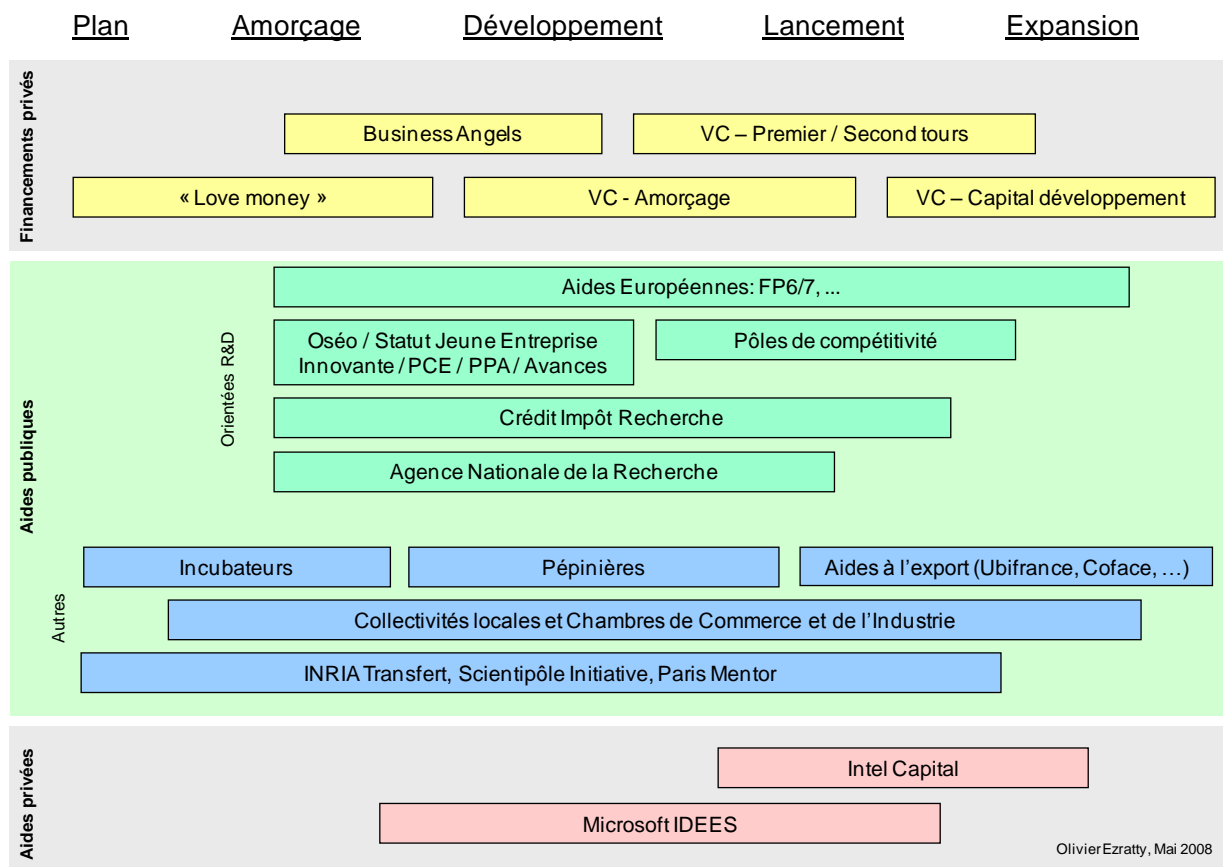
Nous allons dans ce qui suit faire un tour des différentes structures d'accompagnement et surtout de financement des startups en France. Ce tour sera agrémenté d'exemples et d'une vue critique des dispositifs en place. Et de quelques schémas explicatifs comme celui de la [page suivante](#) qui décrit quelques parcours types du financement d'une startup<sup>30</sup>.

Ces structures concernent aussi bien l'apport de financement ou d'aides publiques, la stratégie, l'accès au marché français ou international. Les aides sont à la fois privées – surtout pour le financement – et publiques. Le conseil à l'innovation existe mais sans être très structuré.

Ces différentes aides sont pour le moins éclatées. Il est fort difficile de s'y retrouver pour le néophyte. Au point que c'est à se demander parfois s'il n'y a pas plus de structure d'accompagnement, notamment publiques, que de startups ! L'ordre dans lequel solliciter ces différentes structures est également important, ce que nous allons notamment étudier dans le schéma de la page suivante.

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

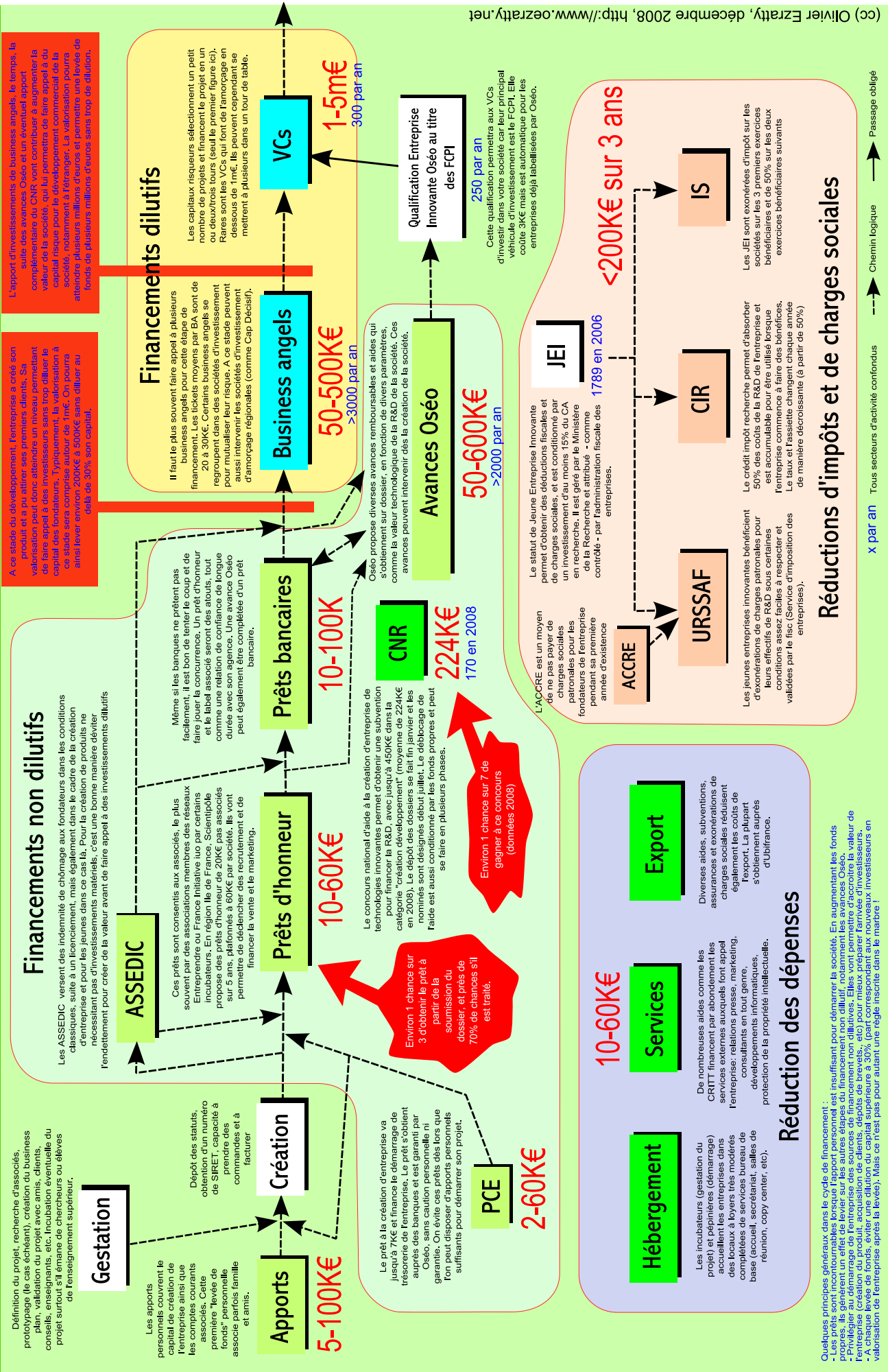
L'enjeu pour nombre d'entrepreneurs est d'identifier la ou les têtes de ponts de ces réseaux pour accéder la plus efficacement à ses différents nœuds.



<sup>30</sup> Le tableau est également disponible séparément [au format PDF](#).

# Exemple de cycle de financement de startup en France

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



(cc) Olivier Ezratty, décembre 2008, <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 pas les projets. Leurs équipes vont par contre orienter les entrepreneurs dans leur recherche de financements, du fait d'un fonctionnement en réseau avec les autres formes d'accompagnement des entrepreneurs (plateformes d'initiatives locales, régions, business angels, etc).

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

On trouve plusieurs sortes d'incubateurs:

- Les incubateurs liés à la **recherche publique** qui valorisent les compétences et les résultats des laboratoires des établissements publics de recherche. Ils peuvent accueillir également des projets d'origine extérieure à la recherche publique mais nécessitant une collaboration avec un laboratoire public. Ces incubateurs au nombre de 29<sup>31</sup> en 2006 ont été sélectionnés par le Ministère de la Recherche et bénéficient de son soutien financier. On peut citer l'exemple d'Agoranov, un incubateur parisien lié à des grands laboratoires de recherche (Paris VI, ENS et les écoles du groupe Paritech) tout comme Incuballiance, un autre incubateur public, situé à Orsay (Essonne). Ces incubateurs sont financés par l'Etat, par des collectivités locales : région, département ou ville, voire par la Commission Européenne.

### L'incubateur de l'Ecole Centrale Paris

L'incubateur de cette école d'ingénieurs a été créé en 2001 simultanément à la filière entrepreneurs que peuvent choisir les élèves de troisième année du cursus.

L'incubateur est situé physiquement dans le laboratoire industriel de l'école. Il dispose de locaux en expansion accueillant (en 2008) une demi-douzaine de startups. Celles-ci ont été créées par des élèves de l'Ecole Centrale au sortir de leur cursus, après une première expérience professionnelle, ou par des élèves d'autres écoles (comme Centrale Lyon), en relation d'une manière où d'une autre avec Centrale Paris, notamment via ses laboratoires de recherche.

L'incubateur fournit quatre types d'aides : des **locaux** (bureaux, photocopieurs, réseau, Internet, machine à café...), des **contacts** avec les laboratoires, la **mise en réseau** avec les institutionnels de l'entrepreneuriat (organismes de subventions comme Oséo, de prêts d'honneur comme Scientipôle Initiative, prestataires de services), et enfin, un **coaching** par des entrepreneurs expérimentés.

Parmi les entreprises passées par l'incubateur, on trouve : Voluntis (services médicaux), Amoes (micro-cogénération à bois), Flocoon (outillage d'ergonomie pour sites Internet), et Anevia (solutions de streaming vidéo).

Une quinzaine d'entreprises sont passées par l'incubateur depuis sa création et ont permis la création de 150 emplois, 115m€ de chiffre d'affaire et 15m€ de levée de fonds. C'est bien, mais il serait bon qu'un plus grand nombre d'élèves ait la vocation d'entrepreneurs !

<sup>31</sup> Voir aussi le réseau des incubateurs et structures d'accompagnement publiques sur <http://www.retis-innovation.fr/consult.php3?id=1>. Il y en a environ 90 d'identifiés. La liste des incubateurs référencés par le Ministère de la Recherche était sur [http://media.education.gouv.fr/file/Creation\\_et\\_developpement/42/5/listeincubateursfev08\\_24425.pdf](http://media.education.gouv.fr/file/Creation_et_developpement/42/5/listeincubateursfev08_24425.pdf) en août 2008.

- Les incubateurs des **écoles d'ingénieur ou de commerce** qui accompagnent leurs élèves entrepreneurs sans nécessairement que leurs projets soient associés à des projets de recherche. Ils sont évidemment proches des élèves de ces écoles qu'ils peuvent conseiller très en amont de leur projet et peuvent s'appuyer au minimum sur le réseau des anciens élèves pour des mises en contact. On compte par exemple :
  - Télécom Paritech Entrepreneurs de l'École Supérieure des Télécommunications<sup>32</sup> qui accompagne élèves et anciens élèves de l'école. C'est semble-t-il l'incubateur le plus important de la région parisienne intégré à une grande école. Une vingtaine de projets y sont hébergés en permanence dans des locaux situés Rue Dareau à Paris.
  - 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+<sup>33</sup> qui propose, à l'instar de la filière HEC Entrepreneurs, un parcours d'enseignement pour la création d'entreprise.
  - De son côté, l'« Incubateur ESSEC Ventures » fournit un accompagnement logistique et personnalisé relativement classique.
  - INT Entrepreneuriat<sup>34</sup> de l'Institut National des Télécommunications de l'un des établissements français à regrouper une école d'ingénieur et une « business school » sur le même campus. Cet incubateur fait appel à des « Experts Associés » indépendants qui sont d'anciens dirigeants d'entreprise par ailleurs souvent professeurs à l'INT.

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

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

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

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

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

<sup>32</sup> Voir <http://www.enst.fr/creation-entreprise/incubateur/>. L'incubateur accompagne ainsi la société SoftFluent, société de conseil et d'édition de logiciels de développement créée par Daniel Cohen-Zardi, X-Télécom et ancien manager de Microsoft France lancé dans l'entrepreneuriat en mars 2005.

<sup>33</sup> Voir [http://www.hec.fr/hec/fr/start-up/c\\_presentation.html](http://www.hec.fr/hec/fr/start-up/c_presentation.html).

<sup>34</sup> Voir [http://www.int-evry.fr/entrepreneuriat/incubateur/incub\\_eq.php](http://www.int-evry.fr/entrepreneuriat/incubateur/incub_eq.php).

- L'Incubateur de Centrale Paris fait partie d'un dispositif complet avec la filière d'enseignement Centrale Entrepreneurs<sup>35</sup> et Centrale Business Angels. Ces trois filières s'améliorent de jour en jour et sont pilotées par des entrepreneurs.
  - L'Ecole Polytechnique qui ne forme pas que les cadres supérieurs de la nation s'oriente également vers les startups avec son incubateur tout juste créé (Start-X<sup>36</sup>). On compte aussi des incubateurs à l'Ecole des Mines, à l'ENSAM et à Supelec.
  - L'IEP (Science Po) a aussi créé son incubateur en 2008.
  - Les grandes écoles en province comme l'INSA qui sont généralement associées aux structures d'incubation régionales.
- Des incubateurs **internes** aux grandes entreprises. Les entreprises peuvent ainsi accompagner de façon structurée les projets innovants dans des structures à part avant de les réintégrer dans le « business as usual » des groupes. La notion d'incubation peut recouvrir autant la partie R&D que la partie « commercialisation ». Certaines activités nouvelles et innovantes des grands groupes requièrent des moyens commerciaux et marketing spécifiques qui opèreront en marge des activités traditionnelles de l'entreprise. Les groupes américains sont friands de ce genre d'organisation (chez IBM ou Microsoft par exemple).

	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
Timing		• Moins de deux ans	• Moins de quatre ans	• Selon la « sortie » de l'entreprise (IPO, rachat)

Olivier Ezratty, Mai 2008

<sup>35</sup> Voir <http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/FCE/incubateur> et <http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/FCE>.

<sup>36</sup> Voir <http://start-x.org/>.

## Pépinières

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

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

Vous trouverez dans le tableau suivant un tableau qui 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.

Nous traiterons par la suite des aides et financements publics, même si dans pas mal de circonstances, ils interviennent chronologiquement avant les financements privés.

### Love money

C'est le terme consacré qui décrit les investisseurs initiaux d'un projet qui sont les créateurs eux-mêmes et les personnes qui leurs sont proches : famille, amis et relations professionnelles. Mieux vaut dans ce cas là être entouré de personnes disposant de liquidités pour avancer ! Mieux vaut aussi bien formaliser la prise de participation à cette étape pour éviter de pénaliser ces premiers investisseurs lors des tours suivants de financement.

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

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

### Découverts et prêts bancaires

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

L'intérêt d'un prêt bancaire est qu'il peut financer une part importante du démarrage de l'entreprise tout en conservant la totalité du contrôle des parts sociales de sa société. Par contre, c'est souvent une perte de temps d'essayer de contacter une nouvelle banque avec laquelle on n'a eu aucune relation passée et d'essayer d'obtenir un financement identique<sup>37</sup>.

Les prêts bancaires peuvent être garantis en partie par le programme Oséo Garantie<sup>38</sup> qui couvre jusqu'à 80% des risques de la banque. Lorsque cette activité était assurée par la Sofaris, depuis intégrée à Oséo, on parlait ainsi de « projet sofarisable ». Un projet sofarisable était un projet pour lequel une banque ne voulait pas prendre tous les risques. Ce qui est toujours fréquemment le cas !

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

Ils sont regroupés en France dans l'association France Angels<sup>39</sup> selon laquelle : « *un business angel est une personne physique qui investit son propre argent dans une entreprise à fort potentiel et qui met à disposition de cette entreprise ses compétences, son expérience, son réseau relationnel et une partie de son temps* ».

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 Uni (respectivement 3000, 50000 et 500000).

#### **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 ».

Ce dispositif a relancé significativement l'activité des Business Angels en apportant plusieurs centaines de millions d'Euros de financement supplémentaires pour les PME en 2008 (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 vont disposer de fonds à léger contre-courant de la crise financière actuelle, permettant de financer des startups.

<sup>37</sup> Je me suis ici inspiré du témoignage de Jean-Eudes Queffelec, un ancien de Microsoft France et Microsoft Corp qui a créé <http://www.creperie360.com> qui n'est certes pas une entreprise de high-tech, mais le propos reste valable dans le contexte de la high-tech.

<sup>38</sup> Voir [http://www.oseo.fr/votre\\_projet/creation/aides\\_et\\_financements/financements\\_bancaires/garantie\\_financement\\_creation](http://www.oseo.fr/votre_projet/creation/aides_et_financements/financements_bancaires/garantie_financement_creation).

<sup>39</sup> Voir <http://www.franceangels.org> ainsi que cette interview instructive de Claire Rameau de France Angels sur : [http://www.apce.com/index.php?rubrique\\_id=61&type\\_page=I&tpl\\_id=44&contenu\\_id=80078](http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=61&type_page=I&tpl_id=44&contenu_id=80078)

La fiscalité locale – notamment l'ISF - ne les encourage pas beaucoup à investir en France et à y conserver leurs avoirs, d'où beaucoup d'exilés en Belgique, au Luxembourg en Suisse ou ailleurs<sup>40</sup>. C'est d'ailleurs un bon exemple d'incohérence entre l'apparente justice sociale de l'ISF et son inefficacité économique notamment préjudiciable à la création d'entreprises innovantes par des jeunes !

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 Angels.

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

Les business angels sont principalement de quatre catégories :

- D'anciens entrepreneurs de plus de 50 ans qui souhaitent investir leur capital et aider de jeunes entrepreneurs (on en trouve beaucoup qui sont issus du métier de la distribution),
- De jeunes entrepreneurs qui ont bénéficié de « sorties » fructueuses de leurs entreprises et souhaitent se relancer en s'impliquant fortement dans un projet,
- D'anciens cadres supérieurs de grandes entreprises françaises ou étrangères bénéficiaires de généreux plans de stock options.
- Une dernière catégorie un peu à part : les « family offices », ces sociétés qui gèrent les fortunes de grandes familles industrielles et sont amenées à faire des placements à risque dans des PME innovantes<sup>41</sup>.

Ils investissent dans toutes sortes d'entreprises, et pas seulement dans la high-tech. A noter que la charte de déontologie de

#### **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 comités de sélection devant les business angels présents. Ceux qui sont intéressés se manifestent ensuite, ils prennent connaissance avec les entrepreneurs et les deals se font... ou pas. Le processus et le temps de réponse peut être aussi long, voir plus long qu'avec les VCs. C'est un peu normal car l'activité associative est basée sur du bénévolat. Donc, il vaut mieux avoir ses entrées. Il faut compter un délai moyen de quatre mois entre les premiers contacts avec des business angels et un financement de l'ordre de 300 K€.

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

Il existe des formes originales de rencontres avec des business angels comme le FundCamp France 2008. Organisé avec une quinzaine d'investisseurs membres de Paris Business Angels, il permet de proposer un financement de 25K€ contre une prise de participation de 10% à au moins 5 projets innovants dans le monde des Télécom-Média-Technologie (TMT). Le FundCamp est constitué avec 20 projets présélectionnés d'une semaine d'échanges et de coaching prévue le 17 mars 2008. A la fin de cette semaine, au moins 5 projets sont finalement choisis par les investisseurs et se voient proposer le financement de 25K€ pour 10% du capital. Pendant les six mois suivants, la quinzaine de business angels suit et coache activement ces projets pour pouvoir effectuer un tour de table avant la fin de l'année 2008.

<sup>40</sup> Voir cette analyse intéressante sur l'ISF doublée d'une proposition de la part de Jean-David Chamboredon sur <http://jdch.blogspot.com/2006/03/petite-proposition-extravagante.html>.

<sup>41</sup> Il existe même des leveurs de fonds spécialisés pour ces « family offices ».

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. Ils cherchent à la fois à faire réussir d'autres entrepreneurs et à faire fructifier leur capital en prenant quelques risques.

On trouve diverses associations de Business Angels fédérées pour une bonne moitié par France Angels :

- Des structures organisées sur base essentiellement géographiques telles que Paris Business Angels, une structure associée à la Mairie de Paris qui encourage les investissements dans la région parisienne.
- Des structures thématiques, France Angels en ayant favorisé l'émergence en sus des réseaux régionaux : cleantech, santé, logiciels, intelligence économique, et en préparation: médias et aérospatial.
- Quelques groupements de business angels autour d'écoles d'ingénieurs comme Centrale Business Angels, déjà mentionné, HEC Business Angels et XMP Business Angels, qui regroupe les business angels regroupant les anciens élèves de Polytechnique et de ses écoles d'application.
- Les sociétés d'investissement de business angels qui mutualisent leurs moyens au point d'être des structures qui s'apparentent à des fonds d'investissement type VC. C'est le cas de Start-Me-Up<sup>42</sup>.

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

Le financement des projets par des business angels est en plein développement en France. L'association France Angels qui les regroupe fédère 65 réseaux dont 53 réseaux géographiques. Et 80 sont prévus fin 2008. Le nombre de business angels est passé de 500 à 3600 en 6 ans. Claude Rameau, le Président de France Angels prévoit de passer à 10000 business angels en 2009 et à 20000 fin 2012.

#### 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.

<sup>42</sup> Voir <http://www.s-m-u.net>. Il s'agit d'une « structure qui a pour vocation d'investir financièrement dans des sociétés en création, ou déjà créées, et à fort potentiel, qui souhaitent ouvrir leur capital pour consolider leur structure financière. L'objectif de Start Me Up est donc, outre la réalisation de plus values financières, d'apporter aux entrepreneurs qu'elle soutient l'expérience et le réseau des membres, afin d'ajouter ces atouts à l'investissement financier. Les différentes expériences de management des membres de Start Me Up permettent à ses participations d'envisager la structuration de leur projet de développement de manière pragmatique ». La structure rassemble des business angels situés dans la région lyonnaise.

Quels sont les critères de sélection des jets 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.

### 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. Les VCs couvrent différentes phases du financement de l'entreprise : l'amorçage (seed), l'expansion, le développement voire le redressement ou la reprise. Il est toutefois assez rare de trouver des VCs qui investissent réellement en phase d'amorçage. Cette activité est en effet trop risquée pour eux et ne génère pas un retour financier suffisant pour financer la rémunération de permanents. C'est la raison d'être de fonds d'amorçage régionaux qui couvrent ce besoin, le plus souvent dans les premiers tours d'investissement de business angels<sup>43</sup>.

Les sociétés de capital risque sont regroupées en France au sein de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC<sup>44</sup>) qui inventoriait 225 investisseurs en avril 2006.

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

### **Présenter ses perspectives financières**

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

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

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

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

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

<sup>43</sup> Cap Décisif, Ile de France Capital et Scientipôle Capital sont de tels fonds qui font de l'amorçage, et sont financés en grande partie par des fonds publics (région, Caisse des Dépôts). Ils investissent des tickets compris généralement entre 150 à 500K€.

<sup>44</sup> Voir leur site qui regorge de conseils utiles sur [http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra\\_accueil.htm](http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_accueil.htm), leur liste de capitaux risqués disponibles sur <http://www.afic.asso.fr/Website/dynamic/Recherche.php> et leur modèle de business plan téléchargeable à partir de [http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra\\_rubriques\\_espaceentrepreneurs\\_preparerunplandedeveloppement.htm](http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_espaceentrepreneurs_preparerunplandedeveloppement.htm).

Ces fonds prennent diverses formes comme les FCPR (Fonds communs de placement à risque) et les FCPI (Fonds communs de placement dans l'innovation<sup>45</sup>).

Ils se distinguent entre autres par leur statut fiscal<sup>46</sup>, par leur composition (40% minimum d'actifs en sociétés non cotées européennes pour les FCPR et 60% minimum d'actifs en sociétés innovantes françaises pour les FCPI) et par leur durée d'investissement (18 mois pour les FCPI, 2 à 3 ans pour les FCPR). Les grands VCs comme Axa Private Equity ou AGF Private Equity gèrent plusieurs fonds, souvent un FCPR et plusieurs FCPI<sup>47</sup>.

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

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

- Le lancement de la **levée de fonds** qui consiste en la récupération de fonds de sociétés de capital risque. Plusieurs VCs peuvent être impliqués dans ce que l'on appelle un « tour de table ». Le montant des fonds levés est jugé indicateur du succès potentiel de l'entreprise et de la confiance qu'elle génère chez les capitaux risqués. On ne joue pas à moins de 3 m€ pour être sérieux, et aussi, en raison de l'équation économique des VCs (ratio entre fonds investis et nombre de partenaires, capacité de traitement et de suivi de dossiers, taille des fonds, etc). Les VCs investissent surtout pour aider l'entreprise qui a déjà un produit éprouvé et de premiers clients à accélérer son développement. Ils se lancent plus rarement dans le financement de projets de R&D
- Il faut se préparer en créant les **supports de présentation** de la société. En général, un business plan papier d'un maximum de 20 pages, une présentation type Powerpoint d'un maximum de 15 slides, et éventuellement, d'une fiche de présentation rapide qui tient en une page. La présentation<sup>48</sup> doit contenir : l'opportunité, la solution, le bénéfice utilisateur chiffré, le modèle économique (qui vend quoi à qui et à quel prix), l'équipe, le marché et la concurrence, la stratégie de développement, les perspectives du business à cinq ans, les aspects RH et l'opération d'investissement proposée. Le tout en vulgarisant sans compter sur l'expertise dans votre domaine du lecteur. Le lecteur d'un VC brasse des centaines de projets de nature très différente tout au long de la journée. Il faut se mettre à sa place ! Ce travail de préparation ne doit pas être négligé car il conditionne la suite ! Les business plans sont rarement lus par les VCs sauf s'ils sont envoyés via des références connues. D'où l'intérêt des "introductions".

---

<sup>45</sup> Une étude commune Oséo-AFIC de novembre 2007 a fait un bilan de 10 années de FCPI : 560 sociétés financées pour un total de 1,3md€ d'investissements (2,8m€ par société), 28000 emplois créés, 4 md€ de chiffre d'affaire et seulement 10% de mortalité. 85 sociétés ont été financées par des FCPI en 2006. L'étude montre également qu'en moyenne, pour 1€ dépensé en R&D, il faut en dépenser 6€ pour les autres phases de l'innovation, à savoir essentiellement l'industrialisation et la commercialisation. 19 FCPI avaient été créés en 2006. Pendant ces dix années, Oséo-Anvar a délivré la qualification d'entreprise innovante à 1419 PME. Voir le communiqué de cette étude sur [http://www.oseo.fr/a\\_la\\_une/actualites/fcpi\\_bilan\\_2007](http://www.oseo.fr/a_la_une/actualites/fcpi_bilan_2007).

<sup>46</sup> Les FCPI donnent droit à une exonération de 25% de l'investissement dans l'impôt sur le revenu à payer pour les souscripteurs. Cette exonération est plafonnée à 6000€ pour un couple et à 3000€ pour un célibataire. Mais il faut conserver les titres pendant au moins cinq années pour bénéficier de cette exonération.

<sup>47</sup> En France, il y avait, à mi 2007, 29 sociétés de gestion comptant 163 FCPI.

<sup>48</sup> Voir ce plan de slides, réalisé par Frédéric Baud (créateur de P2Pventure et des FundCamp en France), qui donne une première base d'un pitch pour investisseur à destination d'un business angel: [http://frederic.flexrun.com/files/Comment\\_communiquer\\_via\\_un\\_Investor\\_Pitch.pdf](http://frederic.flexrun.com/files/Comment_communiquer_via_un_Investor_Pitch.pdf).

- Le **pitch** du projet aux partners/associés<sup>49</sup>. Il s'agit de la première présentation de l'entreprise au VC. La première impression étant souvent la bonne, ou la mauvaise, il faut être en forme ! 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.
- La phase dite de « **sélection** » pendant laquelle le VC va creuser le dossier avant pour évaluer son intérêt. Cette phase est souvent réalisée par de jeunes associés du VC qui ne disposent pas forcément du recul nécessaire pour bien juger du projet. Le tri est en tout cas très sévère ! Les startups intéressantes pour le VC seront rencontrées plusieurs fois pour creuser le dossier. Seuls quelques dossiers sur une centaine passent les différentes étapes du tri au sein de chaque VC. Une décision, souvent collégiale, aboutit alors à l'étape suivante, qui n'est que le début d'une longue procédure. Mais la sélection devrait idéalement se faire dans l'autre sens. Le choix d'un ou de plusieurs VCs est déterminant sur le long terme. Il faudra travailler avec eux sur la durée, jusqu'à leur sortie du projet, qui est inéluctable. Il faut donc bien s'entendre avec vos interlocuteurs !
- La proposition de « **term sheet** » (lettre d'intention), le document du VC qui propose les grandes lignes de ses conditions d'investissement dans la société. Il nécessite de savoir lire entre les lignes et de s'accompagner d'un bon avocat spécialiste en droit des affaires. Les « term sheets » sont pleines de chausse-trappes pour les entrepreneurs qu'il faut savoir traiter<sup>50</sup>. 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

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

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

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

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

<sup>49</sup> Voir <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=60> sur l'organisation du premier meeting avec un VC et de la suite.

<sup>50</sup> Voir [http://www.feld.com/blog/archives/term\\_sheet](http://www.feld.com/blog/archives/term_sheet) pour des explications détaillées sur les term sheets (lettres d'intention). Un guide de 54 pages sur les Lettres d'Intention est également téléchargeable sur le site de l'AFIC : [http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Publications/guide\\_lettre\\_intention\\_200706.pdf](http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Publications/guide_lettre_intention_200706.pdf). Il contient surtout un modèle de lettre d'intention (term sheet), un glossaire complet du capital risque, un tableau type de financement, différents scénarios d'ajustement de prix pour premier et second tour et de répartition de prix de cession.

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.

- Plus la **valorisation** « **pre-money** » est élevée, moins grande sera la dilution. Le VC cherchera souvent à minimiser cette valorisation, qui peut être calculée de plein de manières différentes (capital, chiffre d'affaire prévisionnel, marge prévisionnelle, propriété intellectuelle, nombre d'utilisateurs pour un site Web, etc). Il peut y avoir plusieurs tours de financement, le premier étant appelé aux US un « A-series », le second tour un « B-series ». Les droits des investisseurs des A-series sont supérieurs à ceux des B-series. Notamment, les investisseurs du premier tour ont un droit d'accès préférentiel aux tours suivants pour garantir au minimum une stabilité dans le pourcentage de la société qu'ils détiendront.
- La phase dite de « **due diligence** » pendant laquelle le VC va faire un état des lieux de la startup complet couvrant les aspects technologiques, comptables, juridiques et fiscaux. C'est dans cette phase là que les VCs peuvent faire appel à des experts indépendants dans chacun de ces domaines. Le plus courant étant de procéder à un audit technique d'un côté et à un audit financier de l'autre. Les consultants impliqués dans ces audits ne doivent évidemment pas se trouver en situation de conflit d'intérêt et par exemple, ne pas être déjà des conseils externes de la startup. Cela va sans dire mais va mieux en le disant ! Ce due diligence peut être ensuite complété par un audit plus approfondi.
- Suite à la « term sheet » est rédigé un **pacte d'actionnaires**<sup>51</sup> qui régit l'évolution des statuts de la société et de la répartition de son capital et est signé entre les actionnaires existants et les nouveaux investisseurs. Un tel pacte est souvent rédigé à chaque tour de financement. Le pacte d'actionnaire définit le process de gestion de crise. 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.
- 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 leueur 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 !

---

<sup>51</sup> Voir cette description pédagogique de la notion de pacte d'actionnaire dans cet article du Journal du Net « Pacte d'actionnaires : les dessous d'un tour de table » paru en mai 2006 sur <http://www.journaldunet.com/0605/060524-pacteactionnaires.shtml>.

- Les **conseils d'administration ou de surveillance** auxquels participent les représentants des investisseurs. Ces conseils ont un pouvoir certain, notamment celui de nommer les dirigeants de l'entreprise. Ainsi, il n'est pas rare de voir les fondateurs remplacés par des managers plus expérimentés sélectionnés par les investisseurs. C'est le cas si les fondateurs n'arrivent pas à faire décoller ou grandir la société, et en particulier lorsqu'ils ont un profil trop technique et pas assez business ou orienté management. On préférera un nombre impair de membres du conseil d'administration, pour des votes clairs. Et on recherchera si possible, un administrateur indépendant qui n'est ni dans la société ni investisseur.
- 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.

Voici un petit récapitulatif de toutes ces étapes :

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

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

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

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

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

Olivier Ezratty, Septembre 2008

Les VCs filtrent beaucoup de dossiers pour en sélectionner très peu. Les fonds gèrent environ 20 à 30 sociétés. Les principaux VCs mettent entre 1m€ et 5m€ par société<sup>52</sup>. Ils prévoient souvent d'investir sur au moins deux tours de financement. De nombreux fonds, notamment les « petits et moyens fonds » ont tendance à investir à plusieurs sur une startup pour minimiser le risque. S'ensuit un phénomène de suivisme. Tel entrepreneur entendra souvent un fond dire « j'y vais si untel y va ». Les grands fonds chercheront au contraire à être seuls sur les pépites qu'ils auront décidé d'investir.

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

Les relations entre entrepreneurs et VCs sont variables. Il est difficile d'entretenir une symbiose parfaite entre VCs et dirigeants de startups. Les dirigeants ne disent en effet pas tout aux VCs. La communication des dirigeants destinée aux VCs a tendance à devenir « marketing ». Il est difficile de leur transmettre les mauvaises nouvelles, surtout évidemment avant de conclure un investissement. Il est donc critique d'établir avec eux une bonne relation de confiance car l'investissement du VC dans une startup est un mariage, certes à durée déterminée car limitée par la vie du fond et l'exigence de « sortie » de l'investisseur.

Du côté de l'accompagnement des startups, les VCs ont quelques besoins qui méritent d'être signalés. Ils recherchent:

- Des experts pour faire des « due diligence » de dossiers. Ce sont des audits financiers, techniques, juridique qu'ils ne peuvent 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 préféreront à des conseils externes. Avec la variante des « company doctors », managers de transition pour redresser des startups qui ne se portent pas bien et nuisent à la rentabilité globale d'un fond.

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

- Les VCs investissent peu en phase d'amorçage, surtout comparativement aux USA. iSource Gestion se positionne sur ce créneau, notamment du fait de son affiliation historique avec l'INRIA, mais ses tickets descendent rarement en dessous du million d'Euros donc on ne peut pas dire qu'ils font véritablement de l'amorçage. Scientipôle Capital, créé récemment, se positionne également sur ce créneau et finance les projets à hauteur de 100K€ à 300K€. La faiblesse du capital risque d'amorçage est une des grosses lacunes de l'accompagnement de l'innovation en France, mais les entrepreneurs s'en plaignent également dans les autres pays. Les VCs préfèrent investir à fort risque sur des entreprises de forte croissance ayant déjà démarré leur activité et avec un produit déjà développé. Soit des taux de croissance considérés par certains entrepreneurs comme insoutenables, supérieurs à 50% voire 100% par an sur trois ans. Les entreprises prévoyant des taux de croissance plus modestes doivent faire appel à d'autres sources de financement plus traditionnelles (prêts bancaires, business angels, autofinancement). De plus, les VCs ont des ressources humaines limitées qui ne peuvent se disperser sur une pléthore de pe-

---

<sup>52</sup> Voir à ce sujet le blog de Pascal Mercier d'Aélios Finance, une société qui aide les start-ups à lever des fonds, sur [http://pascal.blogs.com/venture/capital\\_risque/index.html](http://pascal.blogs.com/venture/capital_risque/index.html) (« Levée de fonds : pourquoi les VCs ne peuvent pas investir des petits montants ? »).

tits projets représentant des investissements morcelés. Ils préfèrent donc se focaliser sur un nombre réduit de projets avec des investissements conséquents. L'amorçage est finalement mieux pris en compte par le biais des aides publiques, même si ces dernières sont perfectibles. En se débrouillant bien, une startup peut récupérer jusqu'à 500K€ sous forme de subventions et surtout de prêts, soit un bon capital d'amorçage.

- 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 : être sélectionné par un VC ne revient pas à avoir un "bon projet". 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 environ 300 projets par an ! 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. 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 pedigree des fondateurs du fond, son portefeuille d'investissement et l'historique des sorties sont des facteurs déterminants de la qualité d'un VC. Même si l'entrepreneur n'a pas l'impression d'avoir le choix, il est préférable de choisir un VC qui a une bonne réputation sur le marché, tant au niveau de son TRI que de l'accompagnement des startups et de sa valeur ajoutée dans les boards.
- Le risque des VCs est dilué par un processus de sélection des startups consensuel, basé souvent sur un vote à l'unanimité. Ils peuvent avoir tendance à trop facilement suivre les effets de mode du moment sans trop se préoccuper de phénomènes de saturations dans les marchés à tendance. C'est par exemple valable dans le secteur de la mobilité, comme ce fut le cas de l'Internet en 1999-2000 et pour le Web 2.0 entre 2005 et 2007. Certains ont peur des nouveaux marchés où il n'y a pas de concurrents ayant créé une base de notoriété pour le besoin et la catégorie de l'offre. Mais certains VCs sont aussi à l'affût de nouvelles tendances.
- Une orientation à l'international parfois insuffisante avec peu de capacité et surtout de volonté à aider à investir à vendre à l'étranger et en particulier aux USA. Etre financé par une branche française d'un VC européen ou américain peut donc être un plus pour internationaliser rapidement son activité. Sans compter l'approche plus radicale que pas mal de français choisissent consistant à prendre sa valise pour San Francisco, Boston ou New York et non seulement y chercher des financements mais également y installer le siège de la société, quitte à conserver la R&D en France. Il faut évidemment avoir le cœur bien accroché pour entreprendre de telles démarches et surtout être bien accompagné. Notamment par des français implantés sur place tels que Jeff Clavier, sis dans la Silicon Valley, qui gère maintenant son propre fond d'amorçage<sup>53</sup>.
- Peu de VCs sont prêts à financer des start-up créées par des jeunes. Ils préfèrent les managers expérimentés et encore plus les « serial entrepreneurs ». C'est le retour de bâton de l'éclatement

---

<sup>53</sup> Voir son blog ici : <http://blog.softtechvc.com/>.

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 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. 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.

### 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 » et des business angels.

Voici quelques unes des structures sur Internet qui facilitent ainsi les rapprochements entre investisseurs privés et startups, les trois premières 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. 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 de souscription fermes.
- **Koeos** (<http://www.koeos.com>) : incubé chez Paritech, cette société propose un système équivalent 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 i, cabinet d'avocat partenaire.
- **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.
- **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.
- **Oseo Capital PME** (<http://www.capital-pme.oseo.fr>) : ce n'est pas une startup, 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. Mais aller au-delà, dans tous les secteurs d'activité, requiert des investissements marketing. Et l'investissement dans une société reste un acte de confiance qui requiert des contacts dans le monde réel. Il faudra attendre un à deux ans pour voir ce que donnent ces formules d'investissement.

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.

# 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				90 000	5 000	5 000	7,7%			5 000	5,0%	2 002 002 €	22,2	5 000	5,0%
Business Angel 2				54 000	3 000	3 000	4,6%			3 000	3,0%	1 201 201 €	22,2	3 000	3,0%
Business Angel 3				45 000	2 500	2 500	3,9%			2 500	2,5%	1 001 001 €	22,2	2 500	2,5%
Business Angel 5				36 000	2 000	2 000	3,1%			2 000	2,0%	800 801 €	22,2	2 000	2,0%
Business Angel 5				25 200	1 400	1 400	2,2%			1 400	1,4%	560 561 €	22,2	1 400	1,4%
VC 1								106 000	20 000	20 000	20,0%	8 008 008 €	7,6	20 000	20,0%
VC 2								795 000	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	- 1 €			17 €				52 €				400 €			
Valeur de l'action	- 1 €			18 €				53 €							
Capital social	51 000 €			64 900 €				99 900 €							
Valorisation pre-money	- €			918 000 €				3 439 700 €							
Investissement du tour	51 000 €			250 200 €				1 855 000 €							
Valorisation post-money	51 000 €			1 168 200 €				5 294 700 €				40 000 000 €			
Dilution du tour			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'homme 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€.

À 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 !

## Leveurs de fonds<sup>54</sup>

Les leveurs de fonds sont des intermédiaires financiers qui aident les startups à lever des fonds auprès de VCs. Ils allègent normalement la charge de travail des entrepreneurs dans ce domaine pour leur permettre de consacrer l'essentiel de leur énergie au développement de leur entreprise. Ils apportent surtout la connaissance du monde du financement, de ses chausse-trappes.

En amont de la levée de fond, ils accompagnent les startups en les aidant à créer ou améliorer leur business plan, à réaliser leur « pitch » devant les VCs ou dans des conférences comme Capital IT ou le TechTour.

Ils font gagner beaucoup de temps aux startups et leur évitent de commettre des erreurs. Notamment, en collectant le feedback des VCs après la présentation des projets, feedback indirect qui est toujours plus... direct qu'avec les entrepreneurs. Cela permet de corriger le tir plus rapidement.

Enfin, ils peuvent accompagner l'entreprise dans les différentes étapes de la croissance qui traversera plusieurs levées de fonds. 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. Les plus connus sur la place de Paris sont Chausson Finance et Aélios Finances.

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

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

Olivier Ezratty, Mai 2008

<sup>54</sup> Voir ce bon article du Journal du Net : « Capital-risque : faut-il passer par un leveur de fonds ? » paru en novembre 2006 sur : <http://www.journaldunet.com/0611/061115-leveur-de-fonds.shtml>.

## Financements et aides publiques <sup>55</sup>

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

Les aides publiques comprennent en particulier des prêts à taux zéro<sup>56</sup>, des incitations fiscales et à l'emploi diverses et une mutualisation de moyens logistiques apportée le plus souvent par les collectivités locales.

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

### ASSEDIC

Les ASSEDIC permettent souvent à des cadres issus d'entreprises d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise<sup>57</sup>.

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

L'ACCRE<sup>58</sup> est une exonération de charges sociales pendant 12 mois sur les salaires des créateurs d'entreprise. Elle est applicable aux jeunes de 18 à 25 ans qui n'ont pas d'emploi. La demande d'ACCRE doit être faite avant la création de l'entreprise, ou au pire dans les 45 jours suivant cette création.

L'ACCRE peut compléter l'EDEN (Aide au développement d'entreprises nouvelles, gérées par le Ministère du Travail), une avance remboursable sans intérêt et sur cinq ans pour les créateurs d'entreprises, plafonnée à 9K€. Ces aides seront restructurées en 2008/2009 dans le cadre de la RGPP<sup>59</sup> pour être fusionnées avec des dispositifs d'aide gérés par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

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

### 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

---

<sup>55</sup> Le site d'Oséo permet d'accéder à un inventaire des systèmes d'aides publiques : [http://semaphore.cci.fr/oseo/question.phtml?oseo\\_SESSIONID=c98ba7338d073be5861db582d583ef29](http://semaphore.cci.fr/oseo/question.phtml?oseo_SESSIONID=c98ba7338d073be5861db582d583ef29).

<sup>56</sup> Dans le cas d'un prêt, il faudra tenir compte du fait que la responsabilité personnelle de l'entrepreneur est mise en cause. Protéger le patrimoine personnel peut-être un enjeu. L'entrepreneur en herbe qui se marie sélectionnera avec attention son contrat de mariage chez son notaire. Il pourra par exemple choisir la Participation aux 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.

<sup>57</sup> Voir [http://info.assedic.fr/demandeurs\\_emploi/index.php?idmenu=70&idarticle=69](http://info.assedic.fr/demandeurs_emploi/index.php?idmenu=70&idarticle=69).

<sup>58</sup> Voir [http://www.entreprenez.fr/article-a-ACCRE\\_mode\\_d\\_emploi.html](http://www.entreprenez.fr/article-a-ACCRE_mode_d_emploi.html).

<sup>59</sup> Réforme générale des politiques publiques. Cf <http://www.oezratty.net/wordpress/2008/quelques-ppites-du-rgpp/>.

s'allier à plusieurs laboratoires de recherche et entreprises, et sur plusieurs pays. Et évidemment s'y retrouver dans le dédale administratif de leurs procédures de sélection. L'ensemble des aides européennes a été inventorié par Microsoft France dans son site destiné aux entrepreneurs<sup>60</sup>.

- Les aides, prêts et garanties bancaires d'Oséo (ex ANVAR). Les avances remboursables vont de quelques dizaines à quelques centaines de K€, qui permettent de quasiment doubler les fonds propres des startups ainsi financées. Cela commence avec le PCE (Prêt à la création d'entreprise) qui va de 2K€ à 7K€. Cela continue avec des prêts (ou avances remboursables) plus importants obtenus sur dossier. Ils sont en moyenne de 100K€. L'agence distribuait environ 100m€ sur un millier de projets par an en 2006. L'aide aux projets innovants d'entreprises de plus de trois ans peut aller jusqu'à 600 K€<sup>61</sup>. Le processus peut être lourd – avec beaucoup de paperasserie à documenter<sup>62</sup> – mais pas mal de startups y font appel en phase d'amorçage. En mai 2006, les budgets de l'Oséo ont été quasiment doublés, leur permettant d'augmenter le montant des prêts et subventions<sup>63</sup>. Mais fin 2008, le gouvernement décidait de mettre le paquet sur les « gazelles » (PME plutôt que les TPE) ce qui pourrait impacter négativement les startups en 2009. Oséo délivre par ailleurs le label prise Innovante » au titre des FCPI, qui permet notamment à l'entreprise d'être financée par l'investissement de sociétés de capital risque qui lisent les FCPI comme véhicule d'investissement. Ce label est distinct du label « Jeune Entreprise Innovante » (voir plus loin) qui est attribué par le Ministère de la Recherche et déclenche des exonérations fiscales, dont le Crédit Impôt Recherche, et de charges sociales. Oséo est impliqué sinon dans le financement d'autres structures : les pôles de compétitivité et les structures régionales d'aides à l'innovation. Oséo a également intégré l'agence de l'innovation industrielle créée en 2005, en janvier 2008. C'est elle qui distribue de subventions sur des projets dits stratégiques, comme Quaero.
- Le Concours du Ministère de la Recherche<sup>64</sup> (précisément : *concours d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes*), prime chaque année depuis 1999 des PME innovantes. En 2007, 394 projets avaient été sélectionnés sur un panel de 1153 candidats (dont 158 par un jury national et le reste par des jurys régionaux). En 2008, 170 lauréats ont été primés pour 1174 dossiers reçus. Les prix s'évaluent entre 40K€ et 450K€ selon la phase du projet, respectivement, en émergence, et en développement lorsque le concept est validé. Il s'agit dans tous les cas de financer des travaux de recherche. Le concours est co-organisé par le Ministère de la Recherche, l'Agence Nationale de la Recherche et Oséo - qui dépend statutairement du Ministère de l'Industrie, à Bercy. 60% des projets sont issus de la recherche publique. Et 15% ne sont pas issus de la recherche ou de l'enseignement supérieur. Les TIC représentaient 34% des lauréats en 2008. Le montant du prix

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

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

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

Ce qui ferait un total de financement de 340K€. A quoi s'ajouteraient d'éventuelles aides européennes, sectorielles (comme dans les cleantechs), le Crédit Impôt Recherche, et l'exonération de charges sociales pour les JEI (pendant 7 ans, pour les cotisations patronales et pour certaines fonctions de l'entreprise telles que la R&D).

<sup>60</sup> Voir le site « Cap Subventions Européennes » sur <http://www.microsoft.com/france/entrepreneur/subventions/home.aspx>.

<sup>61</sup> Voir cette brochure : <http://www.oseo.fr/content/download/6486/156361/file/OSEO%20A5-creation.pdf>.

<sup>62</sup> L'Oséo-Anvar fait appel à des conseils externes pour la qualification des dossiers, mais ce travail est faiblement rémunéré.

<sup>63</sup> Voir « Oséo double ses aides aux entreprises, profitez-en » paru le 24 mai 2006 sur <http://www.lentreprise.com/actu/13781.1.html>.

<sup>64</sup> Son nom exact est « Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes ».

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 posés et fonctionnent les jurys nationaux et régionaux qui sélectionnent les projets sur dossiers ! Quand on rate ce concours, on se réoriente naturellement vers des prêts Oséo, un peu plus faciles à obtenir.

- Le financement de projets de recherche par l'Agence Nationale de la Recherche<sup>65</sup>. Cette agence de financement de projets de recherche les sélectionne sur appels à projet. Elle disposait de 800m€ sur 2006. Les projets durent au maximum quatre ans. Ils sont sélectionnés par des enseignants et visiblement, peu par les industriels. Les projets sont regroupés par thèmes<sup>66</sup> et réseaux comme le RNRT (Réseau National de Recherche en Télécommunications) et le RNTL (pour les logiciels, qui n'a pas été reconduit en 2006) ou le RIAM (pour le multimédia). Les projets regroupent généralement plusieurs instituts de recherche (CNRS, INRIA, INRA, INSERM), écoles d'ingénieurs, universités et quelques entreprises.
- Le Crédit Impôt Recherche : il s'agit d'une disposition fiscale qui offre une autre forme d'incitation à l'investissement en R&D, cette-fois ci, pour les entreprises de toute taille. Les plafonnements du CIR ont été relevés dans la loi de finances 2008 et s'appliquent donc pratiquement à toutes les entreprises. 30% du montant de la R&D peut ainsi être économisé, jusqu'à 100m€ (et 5% ensuite)! La part du CIR qui était liée à l'accroissement des volumes de R&D est supprimée. En gros, le nouveau CIR intéressera toutes les entreprises qui font de la R&D, que leur volume de R&D soit en croissance ou pas. Le label JEI permet de bénéficier automatiquement du CIR, mais il n'est pas indispensable. Des conseils spécialisés comme Sogedev, Alma ou Subventium accompagnent les entreprises dans l'obtention du CIR. Elles servent surtout à s'assurer qu'un éventuel contrôle fiscal ne posera pas de problèmes. 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. Le CIR est défini par le Ministère de la Recherche et administré comme contrôlé par le fisc (Service d'Imposition des Entreprises).
- Les Pôles de compétitivité<sup>67</sup>, sélectionnés en 2004 par le gouvernement au nombre de 67 sur plus de 100 candidats, avec 15 pôles « mondiaux ». Le financement est de 1,5 milliards d'Euros sur trois ans, autant dire qu'il est extrêmement morcelé et symbolique. Les pôles visent à rassembler les forces régionales autour de laboratoires de recherche, d'université et d'entreprises innovantes, et autour de thématiques précises. Pour faire partie d'un pôle, il faut être intégré en amont dans leur constitution, souvent pilotée par de grands groupes industriels. Et avoir une activité et un emplacement qui correspondent simultanément à ces pôles. Ce dispositif est très décrié en France car trop morcelé et provincialisé. Seuls quelques pôles comme le Minatoc 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.

---

<sup>65</sup> Voir <http://www.agence-nationale-recherche.fr/>.

<sup>66</sup> Liste des thèmes sur <http://www.gip-anr.fr/templates/appele-a-projet.php?NodId=44>.

<sup>67</sup> Voir <http://www.competitivite.gouv.fr/>.

- L'Agence de l'Innovation Industrielle<sup>68</sup>, instrument de financement des pôles de compétitivité et de grands projets industriels a été créée en 2005. Elle se focalisait surtout sur les projets émanant des grandes entreprises. En avril 2006, Jacques Chirac annonçait les six premiers projets labellisés et ces étaient annoncés, avec notamment le moteur de recherche Quaero qui rassemble Thomson et France Télécom<sup>69</sup>, la télévision mobile sans limite avec catel ainsi que deux projets dans le domaine de l'énergie. On est loin des startups et plus proche des projets ubuesques à la française qui ne débouchent malheureusement pas forcément sur des succès commerciaux. Cette agence, sa mission et ses crédits, ont été intégrés à Oséo en janvier 2008, les cements des projets approuvés par la Commission Européenne – tels que Quaero - étant assurés par Oséo.

### Aides génériques à la création d'entreprise

Dans ce domaine, les aides sont également nombreuses mais relèvent moins du financement que du lobbying ou de l'intégration dans le tissu économique local. Les aides les plus pertinentes sont souvent celles que l'on trouve à l'échelle locale, dans sa région ou sa ville. Notamment au niveau des incubateurs qui apportent une aide logistique significative (locaux, services bureaux). Certaines aides prennent la forme d'une offre de conseil ou de mentoring gratuites ou co-financées par ces organismes (INRIA Transfert, Paris Mentor, Scientipole Initiative).

- Le statut de Jeunes Entreprises Innovantes<sup>70</sup> est géré par le Ministère de la Recherche depuis 2004. Mais il s'obtient par demande auprès de l'administration fiscale. Une fois obtenu, il ouvre la porte à des incitations fiscales sur l'impôt sur les sociétés, la taxe foncière, la taxe professionnelle, les charges sociales patronales pour les employés en R&D, et le crédit impôt recherche. L'exonération d'impôt sur les sociétés ne peut pas excéder 200K€ sur trois ans, en fonction des contraintes européennes. Le statut de JEI s'obtient en étant une PME (<250 personnes, <40m€ de CA !), avoir moins de huit ans, dépenser au moins 15% en recherche<sup>71</sup>, être indépendante pendant la durée du bénéfice du label, avoir plus de 50% du capital dans les mains des fondateurs, et être réellement nouvelle (pas le résultat d'une reprise d'activité existante).
- L'EDEN (Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles) est une avance remboursable en un an, et plafonnée à environ 10K€. Son attribution est sujette à diverses conditions so-

### **Entreprise Innovante ou Jeune Entreprise Innovante ?**

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

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

De l'autre, il y a le statut **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 label JEI est exigeant en matière d'activité de recherche alors qu'Oséo est plus proche d'une définition générique de l'innovation technologique.

<sup>68</sup> Créée en août 2005 et présidée par Jean-Louis Beffa, voir <http://www.vie-publique.fr/actualite/alaune/industrie-agence-innovation-industrielle.html>, l'agence ne semble pas avoir encore de site web.

<sup>69</sup> Quaero vise à concurrence Google en Europe. La technologie du moteur de recherche sera fournie par la société française Exalead. L'Agence de l'Innovation Industrielle va financer ce projet à hauteur de 100m€. Cette initiative comme les autres génère beaucoup de scepticisme en France comme ailleurs. Voir par exemple « France \$2,5B tech foray » publié le même mois sur Red Herring : <http://www.redherring.com/article.aspx?a=16641>.

<sup>70</sup> Voir la description complète sur <http://www.recherche.gouv.fr/cid5738/le-statut-de-la-jeune-entreprise-innovante-jei.html>.

<sup>71</sup> La frontière entre recherche et développement étant suffisamment floue. Mais attention, des contrôles fiscaux peuvent avoir lieu. Il faut donc bien blinder son dossier de demande, et éventuellement se faire aider pour ce faire par des spécialistes comme la société Subventium, citée plus loin dans le document.

ciales (âge, emploi, revenu, etc). Elle devrait évoluer en 2009 et être intégrée dans des aides aux PME de la CDC.

- 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.
- Collectivités locales : avec d'innombrables structures, comme Paris Développement<sup>72</sup> qui émane à la fois de la CCI de Paris et de la Mairie de Paris, ou l'ARDI qui émane de la Région Rhône Alpes. Chaque région, département ou grande ville dispose de sa structure d'accompagnement à l'innovation. Elles fournissent des aides logistiques comme l'accès à des locaux dans des pépinières avec services partagés (télécoms, secrétariat). Paris Développement s'est lancé dans un programme de mentoring en avril 2006 visant au démarrage les 10 startups les plus prometteuses identifiées par un comité de sélection. Les collectivités peuvent également assister les startups dans leur démarche de protection de la propriété intellectuelle à l'INPI, le dispositif PTR finançant les deux tiers du coût de dépôt de brevet.
- Chambres de commerce : elles ont des structures d'accueil destinées tant aux startups qu'aux PME innovantes. Leur activité dépend un peu des régions. A Lyon, par exemple, NovaCités est adossée sur la CCI locale avec une cellule de consultants de la CCI qui accompagne les startups. Avec un taux de réussite de 95% sur les cinq premières années. La CCIP (CCI de Paris) a lancé en avril 2008 un nouveau programme de mentoring d'entrepreneurs : l'Institut du Mentorat Entrepreneurial<sup>73</sup>. Il fonctionne sur un principe assez voisin de celui des Réseaux Entreprendre, en associant des entrepreneurs expérimentés et des créateurs d'entreprises sur une période de 12 à 18 mois. Les entreprises mentorées sont dans l'étape qui les fait passer de la TPE à la PME : elles doivent avoir au moins deux ans d'existence, être en forte croissance et avoir au moins 1m€ de chiffre d'affaire et 10 salariés. La « promotion 2008 » de cet Institut rassemblait une dizaine de projets dont quatre dans le secteur des TICs.
- Agence pour la Création d'Entreprise (APCE)<sup>74</sup> : encore une agence, au statut d'association Loi 1901, initiée par les pouvoirs publics en 1996 qui la finance à 70%. Elle propose surtout un portail d'information assez complet pour le créateur de startup.
- DRIRE<sup>75</sup> : ce sont les Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement, administrations rattachées au Ministère de l'Industrie. Elles ont un rôle d'accompagnement des projets de PMI et surtout un rôle de lobbying local, notamment pour créer des synergies entre projets. Ces DRIRE jouent un rôle instrumental dans la création des pôles de compétitivité. Elles ne disposent pas de budget en propre pour financer les projets innovants.
- 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

---

<sup>72</sup> Voir leur site sur <http://www.parisdeveloppement.com/>. Les structures d'accueil de Paris Développement comprennent Paris Innovation, un incubateur situé 5 rue d'Uzès, Paris Cyber Village et République Innovations, deux pépinières d'entreprises. Comme un VC, ils filtrent un grand nombre de dossier pour sélectionner les projets les plus prometteurs. En 2004, 20 entreprises avaient été sélectionnées parmi 485 candidatures, soit moins de 5% ! Cette activité est complétée d'événements comme « Les matinales de Paris Technopole » et le « Grand Prix de l'Innovation de la Ville de Paris ».

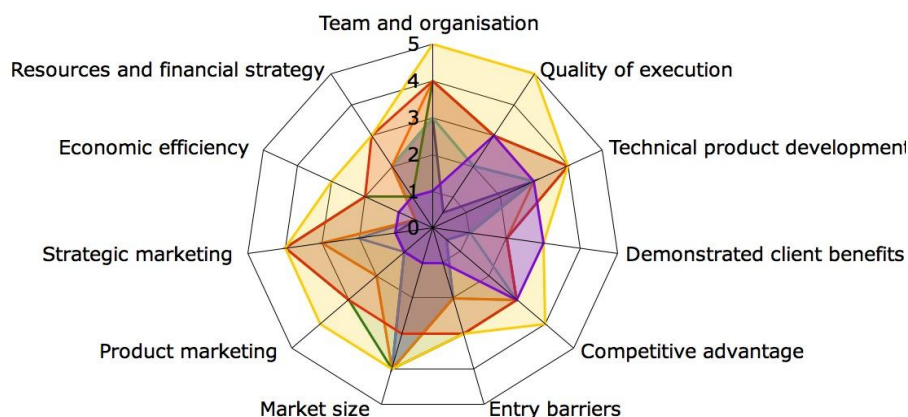
<sup>73</sup> Voir <http://www.entrepreneurship.gc.ca/fr/colloque-annuel/2008/presentations/20AM/2-%20Dominique%20Restino%20et%20Pierre%20Deschamps.pdf>.

<sup>74</sup> Voir une description de leur activité sur [http://www.apce.com/index.php?rubrique\\_id=4&type\\_page=I](http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=4&type_page=I).

<sup>75</sup> Voir <http://www.drire.gouv.fr/>.

la Recherche et à la Technologie. Elles rassemblent, par secteur, des représentants des milieux industriels, universitaires et de la recherche. Ils sont structurés par domaine technologique (technologies biomédicales, électronique et l'informatique, chimie et de l'environnement, l'agro-alimentaire, etc). Leur mission consiste à « *mettre en œuvre des actions en faveur de l'innovation et des transferts de technologie financées par les Régions, sensibiliser le tissu industriel aux nouvelles technologies, mobiliser les compétences industrielles et scientifiques pour lancer des actions conjointes* ». Les CRITT gèrent notamment l'ARITT (Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie), dont la variante « Transfert<sup>76</sup> » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70K€ pour les PME innovantes. Les CRITT proposent de nombreuses autres aides spécifiques, qui dépendent de chaque région. Consultez leur site web pour en savoir plus<sup>77</sup>.

- INRIA Transfert<sup>78</sup>** : c'est une filiale de l'INRIA qui joue un rôle d'accompagnement des projets innovants issus notamment – mais pas exclusivement – des projets de recherche de l'INRIA. Leur accompagnement complète en amont celui d'i-Source Gestion, la société de capital-risque émanant de l'INRIA qui est un des rares à faire de l'amorçage en France. INRIA Transfert propose l'accompagnement des startups avec des « Conseils Experts INRIA Transfert » qui sont des bénévoles de l'industrie, côté industriels ou utilisateurs. Les derniers aident par exemple les startups à bien concevoir leurs offres en fonction des attentes du marché. Les premiers se focalisant sur la stratégie, le marketing ou le management selon les besoins. Les permanents d'INRIA Transfert (Laurent Kott, Michel Safars, Sophie Pellat) jouent quant eux un rôle de coach des dirigeants des startups, et sur une durée de 18 mois. INRIA Transfert labellise également les startups accompagnées avec « Pertinence IT » et « Croissance IT », basés sur une évaluation multicritère de l'état de l'entreprise<sup>79</sup> réalisée dans la durée, et formalisée dans le RadarIT™ (schéma ci-contre).



- Réseau Entreprendre** (<http://www.reseau-entreprendre.org>): c'est un réseau de chefs d'entreprises qui aident les créateurs de PME avec des prêts d'honneur (entre 15K€ et 45K€) et du coaching de dirigeants. Le réseau rassemble des associations locales comme Paris Entreprendre (<http://www.paris-entreprendre.org/>) ou 92 Entreprendre (<http://www.92entreprendre.com/>). Il accompagne des projets de toute nature, y compris dans la



reseauenprendre

<sup>76</sup> Voir <http://www.critt-csst.fr/pageLibre000100c9.html>.

<sup>77</sup> La liste des aides pour la région Ile de France est sur <http://www.critt-csst.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).

<sup>78</sup> Voir <http://www.inria-transfert.fr/>. L'entité est dirigée par Laurent Kott. Son directeur des opérations est Michel Safars, un entrepreneur qui a une bonne expérience de ce qu'il faut faire et ne pas faire quand on se lance dans l'aventure.

<sup>79</sup> Les critères évalués qualitativement sont : équipe et organisation, qualité d'exécution, développement technique et offre, bénéfices clients démontrés, avantages concurrentiels, barrières à l'entrée, dynamique et taille des marchés ciblés, marketing produit, marketing stratégique, efficacité du modèle économique et ressources / stratégie financière. L'accompagnement se focalise sur les « trous » dans cette liste. La liste des startups labellisées sont sur [http://www.inria-transfert.fr/membres/membres\\_club\\_inria\\_transfert.html](http://www.inria-transfert.fr/membres/membres_club_inria_transfert.html). L'accompagnement d'INRIA Transfert est facturé aux startups à environ 7K€ pour une période de 12-16 mois ou de 10K€ sur 18-24 mois.

hightech. Cela dépend des animateurs du réseau et des chefs d'entreprise impliqués dans le réseau de votre région

- Réseau France Initiative (<http://www.france-initiative.fr/>): a un positionnement voisin du réseau entreprendre. Il rassemble 242 plateformes d'initiative locales proposant des prêts d'honneur et du coaching de créateur d'entreprises. Les membres du réseau France Initiative ont attribué 13500 prêts d'honneurs en 2007. Scientipôle Initiative, décrit plus loin, fait 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.



FRANCE INITIATIVE

- Scientipôle Initiative<sup>80</sup> est un membre du réseau France Initiative spécialisée dans l'aide à la création d'entreprises innovantes. C'est une association financée entre autres par la Région Ile de France<sup>81</sup> par la CDC, diverses banques et institutions. Elle propose un conseil aux entrepreneurs pour le montage de leur projet ainsi qu'un prêt d'honneur de 20K€ par fondateur de l'entreprise, plafonné à 60K€. Elle s'appuie sur les compétences d'experts (rémunérés) aussi bien technologiques que dans l'entrepreneuriat pour accompagner les entreprises en création et parrainer leurs créateurs. Les services proposés sont financés par des fonds mobilisés auprès de partenaires institutionnels et industriels comme la Région Ile de France, la DRIRE et la CDC. Cette organisation se focalise sur les projets situés en Ile de France et dans les nouvelles technologies de l'information, des matériaux et de la santé. Elle fonctionne de manière indépendante des pouvoirs publics même si ceux-ci lui apportent un soutien moral et financier. Scientipôle Initiative a été complété en 2006 par Scientipôle Capital, un fonds d'amorçage et de capital risque qui peut notamment prendre le relai dans le financement des entreprises aidées par Scientipôle Initiative avec des tickets de l'ordre de 100K€ à 300K€. Le processus de sélection des lauréats de Scientipôle passe par un premier filtrage des dossiers par les permanents de l'association, une analyse du projet par un expert mandaté, une présentation du projet en comité de sélection, suivie d'une délibération de ce comité à huis-clôt.



#### Les 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.

Ce sont généralement des prêts à taux zéro remboursables sur quatre à cinq ans, avec une année éventuelle de report de remboursement. Ces prêts sont associés à une assurance décès-invalidité individuelle et une garantie Sofaris (Oséo). Le risque personnel pour l'emprunteur est extrêmement faible : ces prêts d'honneur sont généralement attribués sans caution ni garantie.

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 (désintéressé) d'entrepreneurs expérimentés.

- Paris Développement et le programme Paris Mentor<sup>82</sup> : c'est l'agence de développement économique de Paris qui y accompagne les projets d'entrepreneurs. Ils disposent d'incubateurs et de pépinières situées dans Paris qui accueillent

<sup>80</sup> Voir <http://scientipole-initiative.org/>. Je suis expert et membre du comité de sélection chez Scientipôle Initiative depuis le printemps 2007 et à ce titre ait pu à la fois préparer des dossiers de présentation de startup aux comités d'investissement de Scientipôle Initiative et participer à ces comités.

<sup>81</sup> Voici la liste des dispositifs de financement soutenus par la Région Ile de France : [http://www.investessor.fr/createurs\\_projet/financement\\_amorçage\\_developpement.php](http://www.investessor.fr/createurs_projet/financement_amorçage_developpement.php).

<sup>82</sup> Voir <http://www.parisdeveloppement.com/> et <http://www.parisdeveloppement.com/la-technopole-parisienne/lanimation-de-paris-technopole/programme-paris-mentor.html>.

les jeunes pousses. De manière relativement similaire à INRIA Transfert et Scientipole Initiatives, le programme Paris Mentor propose l'accompagnement des startups par des experts disposant d'une expérience dans l'industrie.

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

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

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

- Ubifrance : il s'agit de l'Agence française pour le développement international des entreprises. Elle dépend du Ministre délégué au Commerce extérieur. En 2008, elle a intégré les Missions économiques du Minefi hébergées dans les ambassades de France. L'ensemble fournit un réseau d'appui utile pour aider les entreprises françaises à se développer à l'international de manière efficace et durable. Son site <http://www.ubifrance.fr> est aussi une source d'information sur les formalités, les réglementations, ou encore la propriété intellectuelle.
- Coface: qui couvre le risque des entreprises françaises à l'exportation. Elles sont plus adaptées aux grandes structures qu'aux petites. Leur efficacité est variable selon ceux qui y ont fait appel. Leur apport est très lié à une bonne connaissance des réglementations en vigueur dans les différents pays.
- Crédit d'impôt prospection commerciale : créée en 2005 en faveur des PME et qui finance indirectement jusqu'à 50 % des dépenses de prospection commerciale (sous forme de remboursement de ce crédit d'impôt ou d'une réduction de l'impôt sur les sociétés). Il faut recruter au moins un salarié dédié à l'export.
- Cap Export : c'est une initiative gérée par UbiFrance qui regroupe différents dispositifs d'aide à l'exportation :
  - Le Volontariat International en Entreprise (VIE) qui permet de recruter un jeune pour l'envoyer à l'étranger entre 6 et 24 mois, et à un coût inférieur à celui d'un cadre expatrié. L'entreprise est exonérée de charges sociales en France et la gestion administrative du recrutement, intégrant la recherche d'aides régionales complémentaires, est réalisée par Ubifrance. La rémunération du VIE est de plus éligible au crédit d'impôt export.
  - Le Crédit d'Impôt Export, qui peut aller jusqu'à 80K€, réduit les dépenses liées à la prospection commerciale à l'étranger et au recrutement d'un salarié (en CDI, CDD, CNE, contrat de mission export, VIE).
  - L'exonération d'impôt sur le revenu des salariés chargés de la prospection commerciale à l'étranger, sur la part de leur rémunération correspondant au temps passé hors de France, qui doit dépasser 120 jours par an. Ceci concerne toutes les entreprises et pas seulement les startups.

### Bilan sur les aides publiques

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

- Les aides sont très **fragmentées** et une bureaucratie disséminée et incohérente dans plein d'organismes pour les obtenir, tout comme au niveau européen (FP6). Mais depuis 2007, la défragmentation est en cours, notamment autour des deux pôles que sont Oséo et Ubifrance.

- Ces aides sont trop orientées sur le financement de la **recherche** alors que les besoins sont plus situés du côté du marketing, de la vente et de l'internationalisation. Cette prise de conscience n'a pas encore véritablement eu lieu en France, qui reste très attachée à sa culture scientifique et d'ingénieurs. D'autant plus que les principaux décideurs dans la puissance publique sont issus de ces cursus qui valorisent à la fois les compétences scientifiques et les grands groupes industriels.
- De trop nombreuses aides sont orientées vers les **grands groupes industriels** comme l'Agence de l'innovation industrielle (intégrée dans Oséo depuis janvier 2008), le Crédit-impôt recherche et même les pôles de compétitivité.
- Il n'y a pas d'aides dans l'accès aux **commandes publiques**. Les PME ont du mal à devenir fournisseurs des services publics. Et les conditions de paiement sont trop lentes en France. D'où le militantisme récurrent des associations professionnelles pour un Small Business Act à la française, et dont nous avons entendu parler lors de la campagne présidentielle 2007.
- Les aides à l'**exportation** sont méconnues mais intéressantes et à développer (Ubifrance, Coface, Missions Economiques).

Bien utilisées, les aides publiques peuvent cependant donner un bon coup de pouce aux startups. C'est un palliatif acceptable au manque de capital d'amorçage en France. En effet, en se débrouillant bien, une startup peut accumuler jusqu'à 500K€ d'aides et prêts divers, qui sont l'équivalent d'un capital d'amorçage. Et sans d'ailleurs générer de dilution du capital de la société.

### Quel guichet unique ?

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

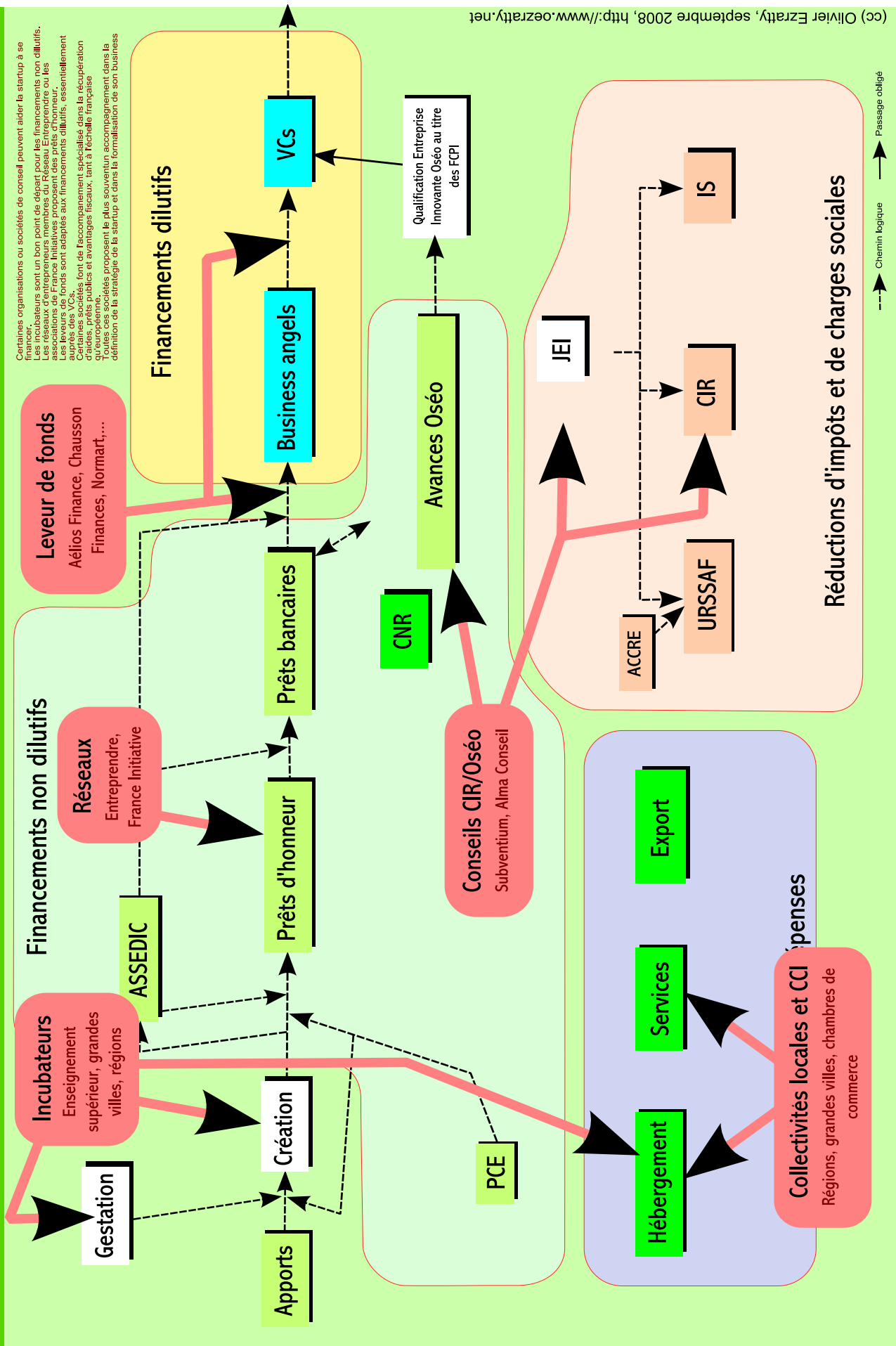
S'il existe bien un guichet unique pour la création administrative des entreprises (les Centres de Formalités des Entreprises, rattachés aux CCI), il n'a pas vraiment de guichet unique pour ce qui est de l'obtention des aides publiques. Vous trouverez plutôt des structures locales qui vous aiguilleront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

Les chambres de Commerce, les organismes d'aides aux PME des régions et grandes villes : dépend des contacts et les réseaux Entreprendre ou de France Initiative sont des points de départ. Les incubateurs et pépinières constituent également un bon point d'ancrage.

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.

# Qui peut aider la startup à se financer ?



Comme le montre le tableau suivant qui fournit quelques éléments quantitatifs du financement de l'innovation en France, les financements publics des PME innovantes représentent un bon tiers du total des financements identifiés et ce sont eux qui brassent le plus de startups. Donc, ils sont incontournables !

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

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

## Grands groupes industriels

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

### Intel Capital

Dans la high-tech américaine, Intel Capital est l'une des rares structures investissement attachée à un groupe industriel. Ils investissent dans tous les pays et sur plus de



250 entreprises. En France, ils ont notamment investi dans DibCom et Esterel. Il s'agit en général de startups fabless de composants électroniques. La structure d'Intel est assez unique chez les grands de l'industrie informatique. Cisco procède pour sa part à une veille technologique et des acquisitions directes de startups de tailles variables pour développer son portefeuille de produits réseaux. Ils n'ont pas acquis de startup française à notre connaissance.

## Microsoft

Historiquement, les relations liant Microsoft avec le capital risque et les startups étaient faibles et les investisseurs avaient peu de raisons de recommander à une startup d'investir technologiquement sur les plateformes Microsoft<sup>83</sup>. A commencer par le saint des saints, la Silicon Valley.

En 2001, Microsoft Corp a mis en place une antenne à Mountain View pour améliorer ces relations. Pilotée par Dan'l Lewin, Corporate Vice President, ancien d'Apple et Next et très introduit dans la communauté high-tech de la Silicon Valley, cette équipe a démarré en établissant des relations avec la communauté du capital risque. Ils se sont ensuite fait avec succès les avocats de l'installation d'un véritable campus de Microsoft sur place, à Mountain View. Quelques années plus tard, ce campus regroupe plus de 1000 personnes, surtout autour des technologies Web et TV. Ils y disposent également d'un Microsoft Technology Center pour accompagner les startups.

En France, le besoin était tout aussi pressant. En octobre 2005 a été lancé le programme IDEES qui accompagne 25 startups par an. C'est un parrainage comprenant une aide technique, vente et marketing.



La caution de Microsoft aide notamment à trouver des investisseurs et des clients. Le programme est géré par Lubomira Rochet ([lurochet@microsoft.com](mailto:lurochet@microsoft.com)). Il a très bien démarré avec le « recrutement » de startups prometteuses aux profils très divers rapidement mises en valeur dans les grands événements de Microsoft France (comme Total Immersion participant aux DevDays et MusicMe participant à la conférence sur le développement web « Mix » à Paris en avril 2006 et plus d'une douzaine de startups valorisées au Mix de juin 2007). D'autres startups ont bénéficié de l'aide de Microsoft pour générer une bonne visibilité dans les médias, notamment à la télévision. Le programme en était à sa troisième promotion pour l'année fiscale Microsoft 2007/2008 démarrant en juillet 2007 et 25 nouvelles startups y étaient intégrées en plus des 50 déjà présentes, les 25 de la première année en sortant théoriquement. Les startups sont en effet destinées à rester deux années

---

<sup>83</sup> C'est d'ailleurs toujours le cas, surtout sur les sites Web. Voir ce qu'en dit Robert Scoble de Microsoft sur <http://scobleizer.wordpress.com/2005/11/01/ross-doesnt-trust-microsofts-approach-to-web/>. Il cite 12 raisons qui justifient d'éviter Microsoft et de préférer les logiciels libres :

1) Startup costs. Linux is free. Ruby on Rails is free. MySQL is free.

2) Performance per dollar. They perceive that a Linux server running Apache has more performance than IIS running .NET.

3) Finding tech staff is easier. [...]

4) Perception of scalability. [...]

5) That Microsoft doesn't care about small businesses. [...]

6) That open source makes it easier to fix problems and/or build custom solutions. [...]

7) On clients, they want to choose the highest-reach platforms. That doesn't mean a Windows app. Or even an app that runs only in IE. It must run on every variant of Linux and Macintosh too.

8) They don't want to take shit from their friends (or, even, their Venture Capitalist). Most of this is just pure cost-control. I can hear the conversation now: "OK, you wanna go with Windows as your platform, but is the extra feature worth the licensing fees for Windows?"

9) No lockin. [...]

10) More security. The new businesses perceive Linux, Apache, Firefox, and other open source stuff to have higher security than stuff built on Windows.

11) More agility. I've had entrepreneurs tell me they need to be able to buy a server and have it totally up and running in less than 30 minutes and that they say that Linux is better at that.

12) The working set is smaller. [...]

Bien entendu, ces raisons méritent d'être abordées avec sérénité. Certaines ne sont plus valables. Et la plate-forme Microsoft conserve des avantages notables, en particulier au niveau des coûts de développement.

consécutives dans le programme, Microsoft France parraine ainsi un volant d'une cinquantaine de startups. Le nombre de dossiers traités est très important : les 25 élus de la seconde année ont été sélectionnés parmi plus de 400 candidats ! Le programme IDEES a ensuite été décliné dans différentes régions, notamment à Lille et à Lyon par le biais de partenariats avec les collectivités locales.

Il est intéressant de noter que Microsoft France entretient également un site Web dédié aux créateurs d'entreprises assez riche en informations pertinentes<sup>84</sup>.

En novembre 2008, Microsoft lançait un nouveau programme destiné aux startups : **BizSparks**<sup>85</sup> qui répond à un objectif clé : élargir la base des startups "recrutées" par Microsoft en amont du programme IDEES. La logique du programme est donc différente de celle du programme IDEES : les startups sont en phase de démarrage ("early stage"), et leur traitement est plus générique, "programmatisé" et moins personnalisé. Au lieu de 25 startups (IDEES), il y aura entre 300 et 400 startups dans BizSparks pour la France. BizSparks est aussi une forme d'émanation du programme IDEES. En langage marketing Microsoft, IDEES est un "programme depth" et BizSparks un "programme breadth". IDEES avait été créé et mis en place chez Microsoft France par [Julien Codorniou](#), connu comme le loup blanc dans le cercle de l'entrepreneuriat hightech français. Julien est parti l'été 2008 au siège de Microsoft Corp pour lancer le programme BizSparks à l'échelle mondiale.

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

- **Logiciel** : c'est Byzance ! Avec la fourniture gratuite d'outils de développement pour toute l'équipe de la startup (équivalent de MSDN), des licences illimitées sur les logiciels serveurs, ce qui est une grande nouveauté car cela concerne les serveurs de production, ce qui intéressera évidemment les startups Internet adoptant les technologies Microsoft. Et il y a aussi l'accès au programme d'évaluation de Windows Azure (le Cloud Computing annoncé il y a deux semaines à la PDC 2008) et l'accès aux services Live (Search, Earth, etc). Cet accès gratuit et quasiment illimité aux ressources logicielles Microsoft est le gros des bénéficiaires pratiques du programme. De plus, des hébergeurs proposeront gratuitement leur service d'hébergement des logiciels serveur Microsoft aux startups du programme ([YouSaaS](#) en France).
- **Support** : avec du support technique et du support communautaire, un classique dans ce genre de programme. Mais limité à des médias "one to many" comme le web, l'email et le téléphone.
- **Marketing** : avec diverses aides et programmes marketing notamment par le biais d'un répertoire mondial de startups et partenaires participant au programme sur [la Microsoft Startup Zone](#), avec une mise en valeur chaque jour d'une startup sélectionnée. C'est un avantage très mis en avant par les équipes de Microsoft mais je trouve que sa valeur est disons, toute relative. Elle peut cependant servir à la mise en relation d'intervenants du secteur pour les startups qui ne le connaissent pas encore bien.

Le fonctionnement de BizSparks 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 BizSparks 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 BizSparks, un code d'accès dans un lien URL (qui peut se trouver sur leur site web, comme c'est le cas sur le blog de l'auteur).

Les partenaires français de BizSparks sont des structures d'accompagnement comme INRIA Transfert, des incubateurs comme ceux de Télécom et de l'Ecole Centrale Paris, des fonds

---

<sup>84</sup> Sur <http://www.microsoft.com/france/entrepreneur>.

<sup>85</sup> Les explications sur BizSparks sont abondantes, notamment sur le [site de Microsoft](#), le [communiqué de presse](#) de Microsoft, le blog de [Don Dodge](#), celui de [Julien Codorniou](#), sur [ReadWriteWeb](#) et dans la presse IT française.

d'investissement comme Banexi Venture et Seventure, des associations de Business Angels comme Software Business Angels, des leveurs de fonds comme Aélios Finance, et des associations tout court comme l'IE Club.

Dans le processus Microsoft, les startups en phase d'amorçage intégrées dans le programme BizSparks sont destinées - après un filtrage sévère - à intégrer le programme IDEES qui comprend un traitement plus personnalisé de la relation. Le processus de sélection n'est pas documenté mais est voisin des critères qui sont appliqués par les VCs et business angels : qualité de l'équipe, couple produit/marché, valeur technologique de l'offre, montée en puissance de la boîte, 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).

### Hewlett Packard

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

### IBM

Le grand de l'informatique dont la première activité est maintenant le service investit de son côté dans des fonds qui investissent dans des startups. IBM n'a pas d'activité spécifique en France destinée aux startups au-delà de ses traditionnels programmes d'accompagnement de partenaires technologiques. Par contre, l'innovation est un thème de communication corporate très visible d'IBM, ce à l'échelle mondiale.

### Apple

Le constructeur a annoncé en mars 2008 la création d'un fond d'investissement de \$100m dans les startups développant des solutions logicielles pour l'iPhone à l'occasion de la sortie de son SDK. Comme il se doit le fond s'appelle iFund ! Il est en fait géré par Kleiner Perkins.

### Sun Microsystems

Depuis 2007, Sun Microsystems propose également son programme d'accompagnement des startups. Lancé à l'échelle mondiale, le programme Sun Startup Essentials<sup>86</sup> propose l'équipement des startups en produits Sun et un support technique en ligne gratuit. En France, le programme est géré par Laurent Chiozzotto.

Sun propose de plus un service d'accompagnement à la montée en puissance des solutions Internet. Il passe par une revue d'architecture des projets et du conseil dans l'exploitation des ressources serveur et bases de données. Cela sera particulièrement intéressant pour les startups Internet qui voient leur site monter en puissance.

---

<sup>86</sup> Voir <http://fr.sun.com/startupessentials/>.



Sun s'est associé à un concours de startups, la **Startup Academy**<sup>87</sup>, dont la première édition annuelle a eu lieu en décembre 2008. Il récompensait trois startups sélectionnées par un jury d'une vingtaine de personnes dont l'auteur faisait partie, avec serveurs Sun hébergés et accompagnement des créateurs par des membres du jury.

### France Télécom

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

### Bouygues Télécom

### Bouygues Telecom Initiatives

Bouygues Telecom a lancé fin 2008 son propre programme destiné aux startups « Bouygues Telecom Initiatives<sup>88</sup> ». Il combine une approche d'incubation et une prise de participation dans les projets. L'incubation a lieu dans des la filiale mobile du groupe Bouygues et apporte des ressources plus conséquentes que celles qui sont habituellement disponibles au sein d'un incubateur (technique, marketing, finance, RH, juridique). Les prises de participation relèvent de l'amorçage et seraient de l'ordre de grandeur de "plusieurs dizaines de milliers d'euros par projet" pour commencer, et pouvant aller jusqu'à un million d'Euros. L'opérateur prévoit d'accompagner une demi-douzaine de projets par ans et se focalise sur les services à valeur ajoutée pour FAI, 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.

### SFR Développement

SFR Développement<sup>89</sup> se définit comme une entité qui « encourage l'innovation à travers la collaboration étroite avec de jeunes sociétés innovantes ». Comme Bouygues Telecom, cela prend la forme de prises de participation en phase d'amorçage ainsi que d'un accompagnement stratégique, business développement, technique et expérimental.

### 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.

<sup>87</sup> Voir [http://blogs.sun.com/startups/entry/sun\\_soutient\\_la\\_startup\\_academy2](http://blogs.sun.com/startups/entry/sun_soutient_la_startup_academy2) ainsi que <http://startup-academy.net/3-questions-a-laurent-chiozzotto-sun-microsystems>.

<sup>88</sup> Voir <http://www.initiatives.bouyguetelecom.fr/>.

<sup>89</sup> Voir <http://www.sfrdeveloppement.fr>.

## Associations

Le monde de l'entrepreneuriat en France regorge d'associations diverses qui font la promotion de l'entrepreneuriat et des startups, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces associations militent pour l'allègement des formalités administratives, pour un « Small Business Act » à la française<sup>90</sup>, ou pour défendre tel ou tel secteur de l'industrie.

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

Voici quelques unes des associations les plus notables en France :

- **AFIC** (<http://www.afic.asso.fr>), l'association française des investisseurs en capital public 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. Le comité était présidé en 2006 par Jean-Pierre Brulard, le Vice Président Western Europe de Business Objects.
- **AFDEL** (<http://www.afdel.fr>): c'est une association française des éditeurs de logiciels créée en octobre 2005, structure de lobbying destinée à valoriser, notamment auprès des pouvoirs publics, le rôle de l'industrie du logiciel en France. On y trouve les grands acteurs du logiciel français comme Dassault Systèmes, Cartesis ou Cegid et un total de 75 membres décomptés en novembre 2006. Cette organisation cherche à se démarquer du Syntec au sein duquel le métier d'éditeur de logiciel est minoritaire au regard de celui des sociétés de services et de conseil. Elle a organisé en novembre 2006 une conférence sur le financement des éditeurs de logiciels<sup>91</sup>. La conséquence indirecte de la création de l'AFDEL a été une plus grande prise en compte de la problématique des éditeurs de logiciels au sein du Syntec.
- **FEVAD** (<http://www.fevad.com/>): fédération du e-commerce et de la vente à distance rassemble notamment plus de 600 acteurs du commerce électronique. Elle est très active, notamment dans le lobbying pour faire évoluer la législation dans ce domaine.
- **ACSEL** (<http://www.acsel.asso.fr/>): association pour le commerce et les services en ligne qui recouvre une partie de l'audience de la FEVAD, mais va au-delà pour ce qui est des acteurs de l'Internet.

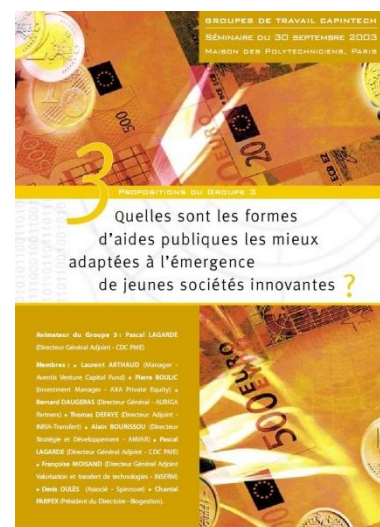


---

<sup>90</sup> Il y a en fait le « Small Business Act » de 1953 qui encourage les grandes administrations américaines à faire appel aux PME américaines pour leurs approvisionnements en produits et services. Le « Small Business Investment Act » de 1958 structure et encourage les aides à l'investissement dans les PME (<http://www.sba.gov/regulations/sbaact/small-business-investment-act-text-only.pdf>). Le « Small Business Act » a été ensuite amendé en 1996 et à de nombreuses reprises par la suite pour aider les PME américaines à se développer, notamment à l'exportation. Le Small Business Act est suivi dans son application par la Small Business Administration du Département du Commerce américain. C'est l'équivalent de notre Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat. L'approvisionnement fédéral est suivi par le GSA (General Services Administration).

<sup>91</sup> Voir « Apprendre à lever grâce à l'AFDEL » publié en novembre 2006 sur <http://www.oezratty.net/wordpress/2006/apprendre-lever-grce-lafdel/>.

- **EBG** (<http://www.ebg.net>) : l'Electronic Business Group rassemble les acteurs de la communication et du marketing autant côté grandes entreprises que du côté des offreurs. On y trouve pêle mêle des éditeurs de logiciels, agences de communication, startups du web, chaînes de télévision et équipes marketing et communication des grands comptes français. L'EBG organise régulièrement des séminaires et conférences assez courus par ces différents métiers.
- **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.
- **Croissance Plus** (<http://www.croissanceplus.com/>): c'est une association professionnelle d'entrepreneurs regroupant 200 entreprises et leurs partenaires (grandes banques, cabinets d'avocats, de conseil, d'audit, de recrutement, étude notariale, sociétés de capital-risque et business angels). « Leurs dirigeants se battent pour faire rayonner un nouveau modèle entrepreneurial, soutenir la création d'entreprises et d'emplois, tout en partageant les fruits de la croissance ». L'association agit comme force de proposition auprès des pouvoirs publics et des médias.
- **RETIS** (<http://www.retis-innovation.fr/>): rassemble les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation en France, qui ont pour objectif la détection et l'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes ou de développement d'entreprises existantes par l'innovation. Les CEEI sont labellisés par l'Union Européenne via le réseau EBN (European Business and Innovation Center Network) dont Retis est le relais au niveau national. Il y a 29 CEEI en France parmi les 160 que compte le réseau européen.
- **Silicon Sentier** ([www.silicon-sentier.com](http://www.silicon-sentier.com)): est une association parisienne, soutenue par la Ville de Paris qui regroupe des sociétés parisiennes high-tech, autour des réseaux et techniques web ou mobile. Elle bénéficie depuis 2003 du statut de Système Productif Local – SPL soutenu par la DATAR. Elle réalise ses missions par la mutualisation des moyens, l'échange, l'information et la valorisation des démarches innovantes. En 2006, elle rassemblait 80 entreprises.
- **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'entrepreneuriat, notamment issu de la recherche. Il a été fondé par différents intervenants issus d'organismes de recherche (CEA, INRIA-Transfert), de fonds d'amorçage (Bioam, Emertec, I-Source, TechFund), d'investisseurs (Auriga Partners, AXA Private Equity, CDC PME) et quelques entrepreneurs. L'association est surtout un laboratoire d'idées et de brainstorming pour encourager l'innovation en France. Ses principales activités sont le travail de sept groupes (<http://www.capintech.com/activite.htm>) qui planchent sur l'intégration des startups aux pôles de compétitivité, le rôle des aides publiques, les relations entrepreneurs-investisseurs, l'innovation issue de la recherche, 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 page précédente*). Une fiche sur la propriété intellectuelle en cours de finalisation et sera diffusée début 2009.

- Paris Pionnières ([www.parispionnieres.org/](http://www.parispionnieres.org/)): est une association jouant le rôle d'incubateur pour favoriser la création d'entreprises par des femmes. Les projets accompagnés sont très orientés services.
- Cyberelles (<http://www.cyber-elles.com/> et <http://cyberelles.wordpress.com/>) est un réseau professionnel de femmes actives dans les TICs, cadres ou entrepreneuses. On y partage les expériences et développe son réseau professionnel. Le réseau organise fréquemment des ateliers et conférences.
- Centre des Jeunes Dirigeants (<http://www.cjd.net/>) : est un réseau de plus de 3000 dirigeants cimenté par un système de valeur de « libéralisme responsable », de normes éthiques, sociales et environnementales. Ses actions sont très diverses pour promouvoir l'entreprise et l'entrepreneuriat, notamment auprès des jeunes. L'adhésion à l'association qui est payante engage à la fois à se former et à adhérer à des commissions thématiques. Par exemple, la commission stratégie (entre 10 et 12 personnes) permet de confronter sa stratégie avec ses pairs.
- Instituts Carnot (<http://www.instituts-carnot.eu/>) : c'est un réseau de 33 instituts de recherche qui favorisent les liens entre la recherche et les entreprises. Ces instituts ont des règles de gouvernance les poussant à mieux relier leurs chercheurs avec les entreprises créatrices de valeur.

## Evénements

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

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

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

Voici donc une liste non exhaustive de ces événements, sachant que certains ont peut-être disparu :

- LeWeb3 : événement organisé par Loic Lemeur donnant entre autres l'occasion à de nombreuses startups européennes de présenter leur projet. En décembre 2006, plus de 80 sociétés étaient ainsi présentes à LeWeb3<sup>92</sup>. LeWeb 2008 a eu lieu en décembre 2008, avec 1400 participants et environ 70 startups présentes. Une grosse trentaine de startups étaient présentes dans une session de pitches se déroulant simultanément aux sessions plénières<sup>93</sup>.
- Capital Week (<http://www.capital-it.com/>) est un événement clé permettant aux startups en phase de levée de fonds de présenter rapidement leur projet devant des investisseurs. Chacun élit le meilleur projet de l'année<sup>94</sup>. L'événement a lieu chaque année en avril. Les éditions de

---

<sup>92</sup> Voir <http://www.oezratty.net/wordpress/2006/confrence-web-30-les-startups/> ainsi que <http://www.oezratty.net/wordpress/2006/confrence-leweb3-startups-en-plnire/> pour un compte rendu de ces présentations et de l'activité de ces startups.

<sup>93</sup> Voir un inventaire des startups ayant présenté leur projet au Web3 en 2007 : <http://www.oezratty.net/wordpress/2007/back-from-leweb3-les-startups/>, et en 2008 : <http://www.oezratty.net/wordpress/2008/leweb-2008-et-les-startups/>.

<sup>94</sup> L'un des événements équivalents aux USA a le vent en poupe : Demo (<http://www.demo.com>). Deux fois par an, cette foire aux projets donne lieu à la présentation en six minutes montre en main d'une soixantaine de projets de startups aux investisseurs (contre 10 minutes à Capital IT – mais l'anglais est une langue plus concise que le français). Le résultat est disponible sur le site, ce qui permet d'analyser les tendances et de faire un peu de veille technologique.

2006 et 2007 étaient en demi-teinte : une participation bien moins importante que les années précédentes avec moins de 100 personnes présentes au maximum. Les VC ne découvrent que très rarement les projets présentés à Capital IT. Leur métier et leur expertise consiste à les identifier bien avant. Surtout pour ceux des VCs qui ambitionnent d'être seuls au premier tour de projets très prometteurs. L'édition 2008 était de meilleure facture, notamment la première journée qui est un atelier de formation pour les entrepreneurs, et la seconde où les entrepreneurs présentent leurs projets à des business angels.

- TechTour (<http://www.techtour.com/>) est un événement similaire à Capital IT, organisé à l'échelle européenne. Il a lieu en France environ tous les quatre ans, car il circule sur plusieurs villes européennes et est jugé de meilleure qualité que Capital IT.
- CEO Campus<sup>95</sup> : est une manifestation organisée par Martech destinée aux dirigeants de startups pour le partage d'expérience. Elle intéressera les jeunes dirigeants de startups Internet ou logicielles qui souhaitent rencontrer des pairs et échanger leur expérience. Les échos des participants étaient très bons pour les deux premières éditions (janvier 2005 et janvier 2006).
- Tremplin Entreprise Sénat : est une autre rencontre entre investisseurs et entrepreneurs, organisée par le Sénat, toujours très actif sur le thème de l'encouragement à l'innovation<sup>96</sup>. Elle a lieu début juillet. Mais son devenir pourrait dépendre des affinités du prochain président du Sénat !
- Carrefours du possible : autre événement, trimestriel, organisé par la Fédération Internet Nouvelle Génération, permettant aux startups et collectivités de présenter des projets innovants. Très rafraichissant en général car les projets sont d'origines diverses.
- Innov IT<sup>97</sup> : petits déjeuners organisés plusieurs fois par an par Martech et Oseo regroupant un parterre d'une vingtaine d'entrepreneurs.
- Congrès de l'AFIC : rassemble également les VCs, une fois par an. L'événement n'est pas ouvert aux startups. Equivaut à l'événement précédent à ceci près qu'il a généralement lieu à Paris.
- ETRE (European Technology Roundtable Exhibition) est une manifestation européenne rassemblant VCs, entrepreneurs et grandes entreprises dans le secteur de l'IT. Elle rassemble près d'un millier de participants. L'édition 2007 avait lieu à Budapest.
- Open Coffee Club<sup>98</sup>, organisé tous les jeudis matin à Paris, est un rassemblement informel de créateurs d'entreprises, de financeurs et autres intervenants dans l'accompagnement des startups. C'est le bon endroit pour tester le « pitch » de son projet et pour rencontrer des partenaires, clients ou financiers potentiels. Au pire, un bon moyen d'enrichir son réseau de connaissances. Il n'y a pas de condition particulière pour y participer. Le concept est né au Royaume Uni et a été repris dans plein de pays.
- Le FundCamp France organisé avec une quinzaine d'investisseurs membres de Paris Business Angels, propose un financement de 25k € contre une prise de participation de 10% à au moins 5 projets innovants dans le monde des Télécom-Média-Technologie (TMT). Le FundCamp est constitué avec 20 projets présélectionnés d'une semaine intense d'échanges et de coaching. L'édition 2008 se déroule à partir du 17 mars. A la fin de cette semaine, au moins 5 projets sont choisis par les investisseurs et se voient proposer le financement de 25k € pour 10% du capital. Pendant les 6 mois suivants, la quinzaine de business angels suit et coach activement ces projets pour pouvoir effectuer un tour de table avant la fin de l'année 2008.

---

<sup>95</sup> Voir <http://www.ceocampus.com/>.

<sup>96</sup> Et commanditaire d'un rapport sur l'encouragement de l'entrepreneuriat chez les jeunes publié en juillet 2005: [http://entreprises.senat.fr/francais/rapport/Mesures\\_financement\\_jeunes\\_entreprises\\_innovantes.pdf](http://entreprises.senat.fr/francais/rapport/Mesures_financement_jeunes_entreprises_innovantes.pdf).

<sup>97</sup> Voir [http://www.oseo.fr/actualites/agenda\\_des\\_pme/innov\\_it\\_2006](http://www.oseo.fr/actualites/agenda_des_pme/innov_it_2006).

<sup>98</sup> Voir <http://blog.van-proosdij.fr/2007/03/09/ouverture-du-opencoffee-club-a-paris>.

## Les concours de startups

Les événements cités dans cette partie constituent de nombreuses occasions pour les startups de présenter leur projet dans des « concours de startups ». C'est le moyen de se faire connaître, de rencontrer des investisseurs potentiels, de générer un peu de couverture presse (éphémère) et de récupérer éventuellement un prix en espèces (€) ou en nature (accompagnement, services). Voici les principaux concours de startups :



**LeWeb** où les startups y présentent en cinq minutes leurs projets à des investisseurs de tous bords et de tous pays, surtout européens, et devant un jury de six personnes. La participation à la compétition est sélective avec trente dossiers retenus sur environ 200 candidats. Il faut payer pour participer et il n'y a pas de prix pour les gagnants. Gagner procure surtout une bonne visibilité médiatique à l'échelle internationale.



**Capital Week** combine conférences plénières et présentations d'une trentaine de startups. Les présentations des startups font cinq minutes suivies de cinq minutes de questions réponses de la salle. Le processus de sélection des startups démarre en janvier et donne lieu en mars à des présentations orales des projets devant le jury. Les frais de participation étaient de 600€ HT en 2008. Au total, une trentaine de startups présentées sous le label "Best Innov" et quatre gagnantes (2 meilleures innovations, 2 meilleurs potentiels de croissance). Les startups bénéficient d'un coin rendez-vous et d'une logistique de prise de rendez-vous avec les investisseurs.

**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 dure 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 est doté d'une récompense de 15000€. Comme partout, le jury comprend une dominante d'investisseurs institutionnels plus quelques partenaires.



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 de [novembre 2005](#). Avec une trentaine de startups passées au grill, triées sur les 150 candidats initiaux.

Le **Grand Prix de Paris Innovation** avec 8000€ à la clé et une place dans l'un des incubateurs de la Ville de Paris, et un élu pour six finalistes. Une opération pas très visible pour l'instant, peut-être parce que trop institutionnelle. Et on doit en trouver du même genre dans le reste de la France.



Enfin, il existe des prix divers comme le prix "leader de la ITech-Economie" de l'**IE Club**.

- 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<sup>99</sup>, une association regroupant 120 startups de l'Ile de France et soutenue par les pouvoirs publics. Elle propose un nouveau lieu de rencontre depuis le printemps 2008 : « La Cantine », situé dans le Passage des Panoramas à Paris, près des locaux de Paris Innovation de la rue d'Uzès. Silicon Sentier est également à l'origine de « Quartier Numérique », une expérimentation d'infrastructure wifi et très haut débit permettant le test de nouvelles solutions par les commerçants, habitant et entreprises du deuxième arrondissement de Paris.
- 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.
- Et après, il faut aller aux USA où les événements ne manquent pas. Tels que Demo, cette conférence biannuelle où plus de 60 startups présentent en quelques minutes leur projet<sup>100</sup>. Une édition Européenne avait lieu à Munich en octobre 2007. Les vidéos des présentations des startups sont disponibles sur le site web de Demo.

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

## Formations

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

- Les maintenant nombreux cursus entrepreneurs que l'on trouve dans les grandes écoles d'ingénieur ou de commerce. Ils sont souvent suivis par les élèves de ces écoles en fin de cursus classique. On en trouve ainsi à HEC, à l'Essec, à Centrale Paris, etc.
- Les centres de formation continue de ces mêmes écoles proposent des formations à l'entrepreneuriat aux cadres d'entreprises.
- Les MBAs comme ceux de l'INSEAD ou d'HEC qui sont généralement suivis après une première expérience professionnelle. Ils ne traitent pas spécifiquement de l'entrepreneuriat mais intègrent de nombreuses disciplines qui y ont trait, notamment en matière de stratégie. Les élèves y font de nombreuses études de cas.
- Les Chambres de Commerce et de l'Industrie sont non seulement actionnaires d'un grand nombre d'écoles suscitées (par exemple, la CCIP pour HEC). En région parisienne, deux écoles de la CCIP sont dédiées à l'enseignement commercial et à l'entrepreneuriat : Advancia et Negocia.

---

<sup>99</sup> Voir <http://siliconsentier.org>

<sup>100</sup> Voir <http://www.oezratty.net/wordpress/2007/voir-demo-2007-de-loin/>.

- 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'entrepreneuriat<sup>101</sup>.

---

<sup>101</sup> Voir <http://www.critt-ccst.fr/pageLibre000100e3.html>.

# Le conseil d'accompagnement de startups

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

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

## Segmentation des conseils

On peut segmenter les différences entre les approches d'accompagnement<sup>102</sup> de la façon schématique suivante:

	Consultant	Mentor	Coach
Fonction de conseil externe	Traite un ou plusieurs problèmes particuliers avec un livrable précis <sup>103</sup>	Transmet le savoir	Stimule, motive pour améliorer la performance, intègre la dimension personnelle des dirigeants
Equivalent dans Star Wars pour comprendre l'idée	Han Solo	Obiwan Kenobi	Yoda

C'est une segmentation arbitraire car de nombreux conseils peuvent jouer simultanément les trois rôles. Ils peuvent commencer par le premier (consultant) sur un point particulier, puis l'étendre au second (mentor) pour l'étendre à un savoir faire généraliste, et enfin au troisième (coach) pour le dirigeant, une fois la confiance établie.

Autour de ces différents concepts se sont créées des sociétés de conseil et d'accompagnement aux startups, mais généralement pas spécialisées sur la high-tech. On y trouve beaucoup de sociétés de conseils spécialisées en fusions, acquisitions et reprises<sup>104</sup>. Ce métier de « consultant » inspire généralement une certaine méfiance, notamment dans les milieux d'accompagnement des startups issus du secteur public.

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

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.

<sup>102</sup> Reprenant une analogie de François Blum, de Jiki Network, évoquée pendant sa présentation du programme Paris Mentor à Paris en avril 2006.

<sup>103</sup> A ne pas confondre cependant avec les différentes spécialisées dans les différents métiers d'accompagnement de l'entreprise : agences de relations presse, de communication, sociétés d'avocats, agents comptables, etc.

<sup>104</sup> Les termes consacrés sont : LBO (Leverage buy-out pour l'achat d'une entreprise en empruntant et en finançant l'emprunt sur ses résultats nets. La boîte est ensuite revendue avec une plus-value qui n'a pas coûté grand-chose financièrement. Voir l'affaire Addidas) et les MBO (Management buy-out, quand l'équipe de management d'une boîte la rachète).

## Exemples de sociétés de conseil

Voici un petit échantillon de sociétés de conseil qui accompagnent les entreprises innovantes. Leur différenciation n'est pas toujours évidente, au-delà de la consultation du profil des dirigeants, qui conditionnera le type de valeur ajoutée et d'expertise qu'ils peuvent apporter. Si vous en connaissez d'autres, n'hésitez pas à m'en faire part ([olivier@oezratty.net](mailto:olivier@oezratty.net)).

Société	Description de l'activité
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 ( <a href="http://www.sogedev.com/">http://www.sogedev.com/</a> ). Cela couvre les phases de démarrage comme celle de l'internationalisation. La société se rémunère uniquement au pourcentage des fonds publics récupérés (aides, subventions). Ils sont focalisés sur l'obtention des Crédit Impôt Recherche, du statut de Jeune Entreprise Innovante, des aides Oséo ainsi que des aides régionales, des aides à l'exportation (assurance Coface et crédit d'impôt prospection commerciale). Ce genre de société allège l'entrepreneur des démarches administratives et de la création de dossiers destinés aux différents organismes publics concernés. Faire appel à ce genre de structure est particulièrement indiqué si l'amorçage de la startup sera à forte dominante publique et quand l'entreprise crée beaucoup de propriété intellectuelle et de technologie, faciles à financer par des aides. L'aide de Sogedev est très appréciée des startups y ayant fait appel et que j'ai pu rencontrer.
Tykya	Tykya ( <a href="http://www.tykya.com/">http://www.tykya.com/</a> ) est une société de conseil et d'accompagnement opérationnel de dirigeants de PME innovantes qui met en œuvre une méthodologie héritée des pratiques américaines, basée sur le marketing et la finance. Leurs services s'articulent autour du diagnostic permettant d'évaluer la démarche d'entreprise, de services de conseil et d'accompagnement du pilotage stratégique et opérationnel et des missions opérationnelles au côté des dirigeants. Tykya organise et anime également un séminaire du marketing de l'innovation et un séminaire financement de l'innovation. Leurs clients sont essentiellement des startups high-tech, financés ou pas par du capital risque. La société comprend quatre associés, une demi-douzaine de consultants permanents et un réseau de partenaires experts spécialisés. La particularité de l'accompagnement est de couvrir à la fois les aspects business, vente et marketing tant stratégiques qu'opérationnels, ainsi que les aspects financiers, intégrant une assistance à la levée de fonds.
Subventium	Subventium ( <a href="http://www.subventium.com">http://www.subventium.com</a> ) est une société de conseil d'une douzaine de personnes créée en 2004 qui aide les PME innovantes à obtenir le Crédit Impôt Recherche et les labels afférents (Jeune Entreprise Innovante, Jeune Entreprise Universitaire, PME de croissance). Elle se rémunère au pourcentage sur les CIR obtenus (entre 15% et 25%). Son équipe s'appuie sur un réseau d'une quinzaine d'experts scientifiques et d'anciens de l'administration (qui ont parfois été à l'origine des dispositifs concernés...) qui aident à préparer les dossiers. Le service permet non seulement d'obtenir le CIR, mais surtout de limiter les risques fiscaux car l'obtention du CIR peut facilement donner lieu à des redressements après coup. La société a environ 70 clients dans les secteurs classiques de l'innovation : Internet, logiciels, télécoms, sciences de l'ingénieur, sciences du vivant, et environnement durable.
Lowendal Masaï	Lowendal Masaï ( <a href="http://www.lowendalmasai.com">http://www.lowendalmasai.com</a> ) est une autre société de conseil dédiée au financement de l'innovation par le truchement du Crédit Impôt Recherche. Ils aident à la constitution du dossier et veillent au respect des contraintes du CIR pour éviter les désagréments d'un contrôle fiscal. La société aide également à obtenir le statut de Jeune Entreprise Innovante et les bénéfiques associés (réductions fiscales et de charges sociales).
Alma Consulting Group	Alma ( <a href="http://www.almacg.com">http://www.almacg.com</a> ) est un groupe de conseil de plus de 800 personnes qui aide les entreprises à trouver des financements ou des économies pour la recherche et l'innovation, la fiscalité, les charges sociales et les frais de fonctionnement. Ils travaillent plus avec de grands groupes et PME qu'avec des startups, mais leur site contient pas mal d'informations intéressantes dont les startups peuvent tirer parti.
Actemis	Actemis ( <a href="http://www.actemis.com/">http://www.actemis.com/</a> ) est un cabinet de conseil d'aide à l'innovation. Il couvre le financement, le management et le marketing de l'innovation et est spécialisé dans le secteur des TICs, de la santé et des sciences de l'ingénieur. Il se charge d'identifier les sources de financement et aides publiques ainsi que de levées de fonds classiques.

Altaide	Dirigée par Jacques Froissant ( <a href="http://altaide.typepad.com/">http://altaide.typepad.com/</a> ), cette société accompagne les startups pour leurs recrutements et la gestion de leurs relations humaines. Jacques est très bien introduit dans le monde de l'entrepreneuriat en France. On le voit partout !
CoPilot Partners	Ancien de Microsoft France, Jean-Christophe Defline a créé cette structure de conseil ( <a href="http://www.copilotpartners.com/">http://www.copilotpartners.com/</a> ) au début des années 2000. Au départ focalisée sur les startups, la structure s'est depuis réorientée vers les grandes entreprises, mieux financées et plus solvables. C'est un phénomène malheureusement assez courant !
Tioga Ventures	Dans la même veine que CoPilot Partners, Tioga ( <a href="http://www.tiogaventure.com/">http://www.tiogaventure.com/</a> ) est une petite société de conseil en management qui intervient auprès de grands groupes ainsi que des startups ayant levé des fonds auprès de VCs. Ils sont spécialisés en stratégie, marketing et vente. La boîte fondée par d'anciens consultants ayant travaillé dans des startups de logiciel (Frédéric Halley et Julien Mazerolle) s'appuie sur quatre autres consultants et un réseau d'experts externes.
Entreprise-Facile	Créé par trois centraliens « serial entrepreneurs » (Guillaume Besse, Eric Langrognet, Dimitri Dagot), <a href="http://www.entreprise-facile.com/">http://www.entreprise-facile.com/</a> est un site et un service d'accompagnement des entrepreneurs qui créent leur entreprise. Le site fournit à la fois des conseils pratiques pour la création d'entreprise du business plan aux formalités administrative, un « bureau en ligne » qui gère la création et la gestion de l'entreprise. Cela couvre la comptabilité, la facturation, le marketing et la gestion de la relation client, etc. Bref, c'est une sorte de « mini-SAP/Siebel » de l'entrepreneur en herbe. Ces services en ligne sont en fait syndiqués, c'est-à-dire sourcés chez d'autres fournisseurs de services en ligne. Mais le service ne s'arrête pas là puisque l'équipe d'Entreprise-Facile propose des rendez-vous aux entrepreneurs pour les aider à valider leur business plan. Le service est gratuit en phase bêta et la version finale sera commercialisée sur la base d'une modeste redevance mensuelle. Il sera aussi personnalisable en « marque blanche » pour les collectivités locales, associations ou divers groupements professionnels. Une interview de 15 minutes de Guillaume Besse avec la démonstration du service est disponible sur le blog de Jean-Michel Billaut: <a href="http://billaut.typepad.com/jm/2006/11/connaissezvous_9.html">http://billaut.typepad.com/jm/2006/11/connaissezvous_9.html</a> . Guillaume, Eric et Dimitri sont par ailleurs les créateurs d'un groupe de réflexion, d'incubation d'entreprises et de coaching d'entrepreneurs dénommé « Le Ker ». C'est de leurs réflexions qu'est né ce projet Entreprise-Facile.
Enki Consulting	Enki-consulting ( <a href="http://www.enki-consulting.com/">http://www.enki-consulting.com/</a> ) est la société unipersonnelle d'Adrien Geille qui aide des startups à trouver des financements publics, et notamment au niveau du montage des dossiers Oseo,
Et Maintenant	Société de conseil créée par Guillaume Le Friand et Jean-Michel Hazera, deux anciens de MSN France, elle se spécialise dans l'accompagnement marketing des startups. Ses deux fondateurs ont créé mi 2006 la startup Business Message, un fournisseur d'outils marketing en ligne intégrés (site web, blog, emailing, référencement, etc). Ces outils devaient arriver en phase bêta d'ici fin 2006/début 2007.
Proxicap	Roy Price ( <a href="http://www.proxicap.com">www.proxicap.com</a> ) 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 pérenniable ; 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.
faberNovel	C'est une société de conseil en innovation qui s'appuie sur un certain nombre de méthodologies comme TRIZ. Ils proposent l'optimisation du processus d'innovation, le changement par l'innovation, la maîtrise d'ouvrage et la prospective (veille technologique et des usages). Leur dirigeant mène l'équipe de Silicon Sentier, association soutenue par la Mairie de Paris. Mais leur activité semble cibler les entreprises établies comme dans le domaine des transports, de la distribution ou des télécommunications plutôt que les startups.
Jiki Network	Structure d'accompagnement marketing et business development destinée notamment aux startups. François Blum qui dirige cette société est un « homme de réseau », également Vice Président de l'IE Club.
Nodal Consultants	Créé par d'anciens consultants de Bossard, c'est une société d'étude et de conseil de conception et de mise en place de stratégies innovantes en technologies, de R&D, de partenariat et de financement à risque. Voir <a href="http://www.nodal.fr">http://www.nodal.fr</a> . Ils ont un spectre large de clients, grands groupes industriels, startups, laboratoires de recherche et sociétés d'investissement, mais avec une forte pondération des premiers. Six associés d'origines diverses se complètent pour couvrir les aspects technologiques, marketing, management, restructuration et financement de l'innovation.

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 <a href="http://www.normart.net/">http://www.normart.net/</a> .
Up&Up	Structure de conseil pour l'accompagnement de projets innovants créée en 2000. A un portefeuille de cinq entreprises accompagnées sur son site Web.
Spratley Conseil	Propriétaire du site <a href="http://www.Toutaide.com">http://www.Toutaide.com</a> qui référence les aides publiques aux entreprises, c'est le premier réseau français de conseil en Aides et Subventions.
InnovationSelling	Créé en 2004, InnovationSelling ( <a href="http://www.innovation-selling.com">http://www.innovation-selling.com</a> ) est une société de conseil et de formation située à Paris qui accompagne les Jeunes Entreprises Innovantes dans leur démarche de commercialisation et marketing de nouveaux produits. Ils de l'amont avec l'aide à la définition de produits jusqu'à l'aval dans les aspects opérationnels comme l'identification de prospect et des actions de télémarketing ainsi que le coach des équipes vente et marketing.
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 ( <a href="http://www.pyxidis.eu/">http://www.pyxidis.eu/</a> ). Et en particulier, à créer et motiver leur écosystème, leurs stratégies de partenariat et leur développement à l'échelle européenne. Fondée par des anciens de SAP, Attachmate et Microsoft, la société se focalise avant tout les « gazelles » du logiciel d'entreprise. Elle leur propose également un accompagnement dans le domaine des relations humaines : comment faire évoluer la culture et l'organisation avec la croissance rapide de l'entreprise et de ses effectifs ?
Glaizer Group	Glaizer ( <a href="http://www.glaizer.com/">http://www.glaizer.com/</a> ) est un cabinet de conseil de coaching de l'innovation. Il déploie une méthodologie permettant de faire germer des innovations de rupture à partir d'une analyse formelle de besoins de marché. Elle s'appuie sur la communication entre les différentes fonctions de l'entreprise (recherche, développement, marketing, vente, etc) et sur une fusionnant intelligence économique et recherche appliquée. L'équipe pluridisciplinaire de Glaizer, qui comprenait 37 collaborateurs en juillet 2009, rassemble des profils divers, souvent issus de la recherche (deux tiers de l'effectif), mais aussi dans l'ingénierie financière de l'innovation (5 personnes) et dans l'intelligence compétitive. Ils ont mis en pratique leur méthode en incubant eux-mêmes deux startups dans lesquelles Glaizer a des parts majoritaires (Bloxx, une agence de conseil en emarketing, et TimeDataZone, qui produit un logiciel de gestion du temps dans la production). Leurs clients sont généralement des PME innovantes créatrices de produits ou de services. Géographiquement basé en région parisienne, le groupe dispose d'antennes (« Générateurs Technologiques ») en région (Strasbourg, Poitiers, etc) et entretient des liens avec des organismes d'enseignement ou de recherche au Maroc et en Israël.
Market Solutions Consulting	Créée un par une ancienne d'IBM et du marketing d'Autodesk, Anne Ricaud, ce cabinet de conseil ( <a href="http://www.marketsolutions.fr/">http://www.marketsolutions.fr/</a> ) est spécialisé dans le marketing et développement commercial des entreprises technologiques. Il assiste des clients nationaux et internationaux, grands groupes, PME ou startups dans le secteur informatique, et surtout l'édition de logiciels. Ce, autour des problématiques de développement : études de marché, création de couples produits/marchés, marketing opérationnel et développement commercial, notamment par le montage de réseaux de vente et de partenariats.
Redeje	Le réseau d'experts pour le développement des jeunes entreprises ( <a href="http://redeje.asso.fr/page-247-les-reponses-redeje.html">http://redeje.asso.fr/page-247-les-reponses-redeje.html</a> ) est un réseau de consultants labellisés qui accompagnent les startups dans leur développement. Les prestations proposées couvrent le diagnostic de la société (audit interne et externe, plan de financement, mission de consolidation, et accompagnement de longue durée. L'association organise également des conférences gratuites de formation de dirigeants de TPE. Ils proposent des tarifs très abordables et se rémunèrent aux deux tiers par des « success fees ».
L'Associé Idéal	Cette structure ( <a href="http://lassocie-ideal.com/pourquoi.html">http://lassocie-ideal.com/pourquoi.html</a> ) créée par Vincent Lafargue, aussi créateur de TRILOG Formation ( <a href="http://www.atrilog.fr/home.html">http://www.atrilog.fr/home.html</a> ) propose une formule de coaching personnalisé pour le dirigeant d'entreprise.

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

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

## Business model de l'accompagnement

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

Les arguments avancés sont les suivants :

- Les VCs préfèrent faire appel à des entrepreneurs expérimentés non pas pour coacher des startups mais pour les intégrer. Ils préfèrent le « salariat dirigeant » traditionnel au conseil externe.
- Les VCs font appel à leur propre réseau informel d'experts pour collecter les informations de cadrage des startups financées. Ces experts sont rarement rémunérés directement. On est dans le troc d'expertise.
- Les partners des « bons » VCs connaissent généralement bien leur marché et se focalisent sur les fondamentaux : constitution de l'équipe et business model. Le reste relève de l'exécution et de l'équipe dirigeante.
- Les bons entrepreneurs soit le restent, soit deviennent des business angels.

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

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

- Le moyen le plus acceptable par une startup, particulière dans les premières phases de son existence, sont de se faire rémunérer par des parts dans les sociétés aidées avec participation au conseil d'administration ou de surveillance. C'est la notion d'**Advisory Capital**, défendue entre autres par Tom Evslin<sup>105</sup> aux USA. Il suggère que les conseils externes se voient octroyés un % des entreprises qu'ils aident. C'est cependant un modèle incertain pour les accompagnateurs qui ne disposent pas d'une autre source de revenus. Ce modèle fonctionne classiquement au moment d'une augmentation de capital de l'entreprise liée à une levée de fonds. A cette étape, des BSA ou stock-options sont réservés pour les conseils externes, en complément éventuel d'un apport modeste en capital, pour prendre un siège au conseil d'administration ou de surveillance. Se pose alors le problème de la désynchronisation probable entre l'engagement du consultant externe et de l'augmentation de capital. Il est donc nécessaire de créer une très bonne relation de confiance dans les deux sens en amont d'une consolidation de cette relation par cette participation « gratuite » dans le capital de la société.
- Il faut pouvoir chiffrer la valeur ajoutée du consultant et la traduire en BSA. Une méthode consiste à chiffrer l'aide du consultants sur une période de temps limitée, par exemple une à deux années tout du moins jusqu'à une éventuellement levée de fonds via des VCs. Cela donnera un nombre de jours à multiplier par le taux journalier de l'accompagnateur, et à multiplier ensuite par un facteur de risque de 2 à 5. Le montant résultant doit donner celui de la part du capital octroyée sous forme de BSA/Stock Options. L'ensemble peut être agrémenté de « milestones » définissant clairement la contribution sur la période de temps considérée : aide à l'embauche, aide à la levée de fonds, rédaction de plans, contribution au lancement du produit, etc.

---

<sup>105</sup> Voir [http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory\\_capita.html](http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory_capita.html) et [http://blog.tomevslin.com/2006/02/disrupting\\_the\\_.html](http://blog.tomevslin.com/2006/02/disrupting_the_.html). Il milite pour un financement par des restricted stocks plutôt que par des stock options. Voir aussi <http://feeds.feedburner.com/alwayson/headlines?m=182>.

- 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 indépendants pour auditer les startups en phase de « due dilligence », lorsqu'un dossier doit être constitué pour être présenté en comité de sélection.

### Quelles startups et quand?

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

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

### Facteurs clés de succès

Voici quelques facteurs clés de succès d'une activité d'accompagnement des startups :

- Activation d'un réseau personnel : c'est la valeur clé pour faire avancer le projet de l'entrepreneur pour lui trouver subventions, financements, partenaires, clients, fournisseurs et nouveaux collaborateurs. Ce réseau se construit avec le temps et est souvent basé sur des échanges de bons procédés.
- Expertise et expérience généraliste : à la fois dans des grands groupes et dans des PME innovantes. L'aide des dirigeants nécessite une expérience diversifiée dans différents domaines. C'est critique pour « le » consultant qui accompagnera le dirigeant. Après, différents spécialistes peuvent intervenir selon le besoin. La connaissance pratique d'un grand nombre d'études de cas réelles est critique.
- Capacité d'écoute et de communication : elle est utile pour bien gérer la relation et la confiance avec les dirigeants de l'entreprise, pour activer son réseau, et présenter sous le meilleur jour le projet. Cette écoute doit évidemment trouver son équivalent chez les entrepreneurs accompagnés. Il vaut mieux commencer par savoir poser les bonnes questions que d'avoir les bonnes réponses.
- Fiabilité et rapidité d'action : le temps est une valeur clé de l'entrepreneur. Il faut agir rapidement tout en prenant du recul. A un rythme beaucoup plus rapide que dans les grandes entreprises. L'accompagnateur ne doit pas être dispersé sur un trop grand nombre de sociétés au risque de s'y perdre et de ne plus être rapide à la détente.
- Opérationnel : les startups ont certes besoin de définir une bonne stratégie et un bon business plan, mais elles doivent vite réussir du point de vue opérationnel. Il faut donc savoir également les accompagner dans l'exécution pratique de leur plan.
- Capacité à trouver la bonne information : ce qui est plus sophistiqué que de savoir utiliser un moteur de recherche sur Internet !

## Conclusion

Après plus de deux 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, déterminées, prêtes 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 loisirs, les opportunités de création de service et de logiciels n'en sont pas moins toujours extraordinaires.

Ensuite, un constat : l'**hypertrophie des aides publiques**, associé à un sous-dimensionnement des aides privées notamment pour les phases d'amorçage. Nous avons environ un tiers du financement de l'innovation qui passe par le secteur public. 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 ». Le pays attend trop de sa puissance publique, elle-même trop fragmentée du fait de son « provincialisme », celui qui a conduit le gouvernement français à créer environ 70 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. En même temps, ces aides représentent un bon palliatif au manque de capital d'amorçage en France, donc il faut en tirer parti. L'aggiornamento français est encore à venir pour débrider les financements privés et réduire progressivement l'influence des financements publics.

Dans le monde des entrepreneurs, que ce soit dans la sphère publique ou la sphère privée, les « **réseaux** » sont critiques pour faire avancer un projet : pour créer une équipe, pour financer le projet, pour obtenir les bonnes aides publiques ou pour nouer des partenariats et accéder à des clients stratégiques. Le milieu de l'entrepreneuriat est un petit milieu où l'on rencontre les mêmes personnes avec quelques « têtes de réseau » bonnes à connaître.

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

## 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>

### 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.

### Annuaire de startups

- Oseo Capital PME (<http://www.capital-pme.oseo.fr>) est une plateforme web de rapprochement entre investisseurs et startups. L'inscription est rapide pour les investisseurs qui accèdent alors à une base de plus de 2000 PME cherchant des investisseurs.
- Crunchbase (<http://www.crunchbase.com>) recense plusieurs centaines de startups pour l'essentiel américaines.
- KillerStartups (<http://www.killerstartups.com/>) est un blog US qui référence cinq nouvelles startups par jour.

### Rapports divers

- « Capital Risque et Valorisation de la Recherche » publié par l'AFIC en 2005. Sur [http://195.137.248.72/340\\_AFIC/Images/Upload/DOCUMENTS/cap\\_risque\\_et\\_valo\\_recherche.pdf](http://195.137.248.72/340_AFIC/Images/Upload/DOCUMENTS/cap_risque_et_valo_recherche.pdf).
- Rapport Jean-Louis Beffa sur l'innovation industrielle. Sur <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000044/0000.pdf>.
- États généraux de la recherche, Rapport final sur <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000044/0000.pdf>.

### Guides

- « Guide de la lettre d'intention » publié par l'AFIC en novembre 2006, sur [http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Publications/guide\\_lettre\\_intention\\_200706.pdf](http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Publications/guide_lettre_intention_200706.pdf).
- Investopedia, un dictionnaire américain de l'investissement, sur <http://www.investopedia.com/dictionary/default.asp?viewed=1>.

### Trucs et astuces

- « 5 mistakes startups make » sur <http://startupspark.com/the-5-most-common-mistakes-made-by-startups/>

- “Top 10 reasons why web startup fail” sur <http://blog.gethelp.ca/2007/07/15/top-10-reasons-why-web-startups-fail/>.
- “Les cinq étapes pour créer sa start-up techno” sur [http://www.01net.com/editorial/355273/les-cinq-etapes-pour-creer-sa-start-up-techno-\(1/5\)](http://www.01net.com/editorial/355273/les-cinq-etapes-pour-creer-sa-start-up-techno-(1/5)).
- « 17 règles pour lancer sa startup » sur <http://media-tech.blogspot.com/2007/09/les-17-regles-dandreas-pour-lancer-sa.html>
- Les 10 règles qui comptent pour Loic le Meur, créateur de Seismic : <http://feeds.loiclemeur.com/~r/loiclemeur/~3/194132977/the-idea-does-n.html>.
- « 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/>
- “The 7 deadly sins and 10 lessons of a failed startup » sur [http://dondodge.typepad.com/the\\_next\\_big\\_thing/2008/07/the-7-deadly-sins-and-10-lessons-of-a-failed-startup.html](http://dondodge.typepad.com/the_next_big_thing/2008/07/the-7-deadly-sins-and-10-lessons-of-a-failed-startup.html).
- « 36 Startup Tips: From Software Engineering to PR and More! » sur [http://www.readwriteweb.com/archives/36\\_startup\\_tips.php](http://www.readwriteweb.com/archives/36_startup_tips.php)
- « 10 reasons you should start a startup before turning 25 », par Jeremy Fain sur <http://techiteasy.org/2008/02/25/10-reasons-you-should-start-a-startup-before-turning-25/>.
- “5 conseils importants aux nouveaux startups » de Jérémy Berrebi sur <http://www.berrebi.org/2008/05/08/5-conseils-importants-aux-nouveaux-startuppeurs/>
- « PR secrets for startups » sur <http://www.techcrunch.com/2008/05/25/pr-secrets-for-startups/>.
- 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).
- « 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/>).

## Blogs

Une grande richesse de compétences sur l’entrepreneuriat et le capital risque est disponible sur les blogs, notamment aux USA. De nombreux investisseurs expliquent sur leurs blogs les grands principes du capital risque et de l’entrepreneuriat. Ils couvrent notamment les levées de fond, les pitch, la négociation des term sheets, les exit strategy, les relations avec les grands groupes, et les tendances technologiques. Pour un jeune entrepreneur, un blog est d’ailleurs un bon moyen de se faire connaître et de générer de la notoriété pour sa société.

Voici un échantillon de quelques blogs intéressants pour les entrepreneurs :

- TechCrunch (<http://www.techcrunch.com/>) un blog sur les tendances dans la high-tech et les startups, focalisé sur l’Internet. Il en existe une version française (<http://fr.techcrunch.com/>) animée par Ouriel Ohayon.

- TheAlarm :Clock (<http://www.thealarmclock.com/mt/>) est un blog équivalent couvrant l'actualité européenne des startups Internet. Créé par Valérie Thomson.
- Fred Wilson (<http://www.avc.com>).
  - L'un des blogs les plus influents de l'investissement aux US.
- Don Dodge (« The next big thing », <http://dondodge.typepad.com/>)
  - Don Dodge est un ancien d'Alta Vista qui gère les relations avec le capital risque dans la région de Boston pour Microsoft Corp. Son Blog est très riche en informations utiles pour les entrepreneurs, comme « Three kinds of companies » de Don Dodge<sup>106</sup> qui décrit les caractéristiques financières des entreprises finançables par des VCs.
- Tom Evslin (« Fractals of change », <http://blog.tomevslin.com/>)
  - Avec notamment : « VC primer from an entrepreneur's point of view »<sup>107</sup>, qui décrit comment gérer ses relations avec les VCs.
- Rick Segal («The post money value«, <http://ricksegal.typepad.com/>).
  - Ancien manager de l'équipe des relations développeurs de Microsoft, maintenant VC, qui décrypte le fonctionnement de ce petit monde.
- Pierre Chappaz (« Kelblog », <http://kelblog.typepad.com/>)
  - Créateur de Kelkoo et maintenant de Wikio, il est très prolifique sur le Web 2.0 dont il commente régulièrement l'actualité. Il a lancé en 2007/2008 un concours de startups sur son blog pour l'obtention de financement d'amorçage, qui a généré des dizaines de propositions et un financement de deux projets en fin de course.
- David Hornik (« A random walk down Sand Hill road », <http://ventureblog.com/>, avec d'autres contributeurs).
  - Contient notamment une liste très complète de startups Web 2.0 US (<http://p6.hostingprod.com/@www.ventureblog.com/articles/indiv/2006/001239.html>).
- David Beiseil (« Perspective on digital change«, <http://www.genuinevc.com/>)
  - Blog bien écrit d'un VC qui vient du marketing. Il traite donc beaucoup des médias et du Web 2.0.
- Chris Anderson (« The Long Tail » ([http://longtail.typepad.com/the\\_long\\_tail](http://longtail.typepad.com/the_long_tail))
  - Blog du rédacteur en chef du magazine «Wired» qui publie sur ce blog ses réflexions sur le Web 2.0 en vue de la publication d'un livre sur «The long tail».
- Ask the VC (<http://www.askthevc.com/blog/index.php>).
  - Un blog américain sur le financement des startups par le capital risque.
- Jeff Clavier («Software only», <http://blog.softtechvc.com>)
  - Jeff est le créateur (français) d'une société de conseil pour les startups du logiciel basé dans la Silicon Valley, maintenant investisseur depuis 2007. Il suit l'actualité là-bas et fait le compte rendu de nombreuses conférences où il peut se rendre sur place.
- Guy Kawasaki («How to change the world», <http://blog.guykawasaki.com> )

---

<sup>106</sup> Voir <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=61>.

<sup>107</sup> Voir [http://blog.tomevslin.com/2006/02/vc\\_primer\\_from\\_4.html](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.
- Blog de conseils aux entrepreneurs : <http://www.conseilscreateur.com/>.

## Médias

Au-delà des blogs, quelques médias se sont spécialisés dans le relai d'informations sur les entrepreneurs et les startups. Ils alimentent le microcosme de l'entrepreneuriat, les étudiants et un peu au-delà.

Quelques exemples :

- Le Journal du Net (<http://www.journaldunet.com/>) et Net Economie (<http://www.neteco.com/>) qui comme leur nom l'indique couvrent l'actualité entrepreneuriale sur Internet.
- Les Echos alimentent une belle rubrique sur l'innovation et l'entrepreneuriat (<http://www.lesechos.fr/info/innovation/index.htm>).
- TiViPro (<http://www.tivipro.com>) est un média au service des entrepreneurs qui proposent des vidéos d'interviews d'entreprises. Ils couvrent notamment un grand nombre d'événements (comme Capital Week mais également dans plein d'autres secteurs d'activité). Leur stock de vidéos est impressionnant !
- BFM, et notamment BFM Academy, une émission de radio « *qui donne l'occasion aux apprentis entrepreneurs de tester leur pouvoir de conviction face au public de BFM tout en bénéficiant d'un coaching personnalisé. Chaque week-end deux candidats sont sélectionnés sur dossier pour présenter leur entreprise et leur projet de développement face à Nicolas Doze, le coach Christian Malissard et un expert de l'entreprise et de l'entrepreneuriat* ».
- Sur France Info, Marie-Odile Monchicourt anime une rubrique régulière présentant une startup proposant une innovation issue généralement de la recherche scientifique.
- <http://www.capital-risqueur.tv/>, une chaîne web TV communautaire dédiée aux entrepreneurs créée en 2008.
- « Innovation – L'économie de la croissance », magazine bimensuel. Voir <http://www.innovationonline.fr>.

## Bibliographie

- “Crossing the Chasm” et “Inside the Tornado” de Geoffrey Moore, deux classiques qui malgré leur grosse dizaine d'année d'existence, restent d'excellents ouvrages pour comprendre les cycles d'adoption des nouvelles technologies et comment adapter son produit et son marketing en fonction de l'étape de l'adoption.
- « The Innovator's dilemma », « The innovator's solution » et « Seeing what's next », trois ouvrages clés de Clayton Christensen sur la gestion de l'innovation dans les grandes entreprises mais avec de nombreuses leçons applicables aux startups, notamment dans les deux derniers ouvrages cités.

- “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.
- “Startups” de Hervé Leuret, qui fait la comparaison des cycles de croissance entre les startups e 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.
- “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.
- « Témoignage des entrepreneurs – eBook n°1 : retours d’expérience», coordonné par Nicolas Basso, de Metycea, un ouvrage collaboratif qui couvre le pourquoi du comment de la volonté d’entreprendre avec des retours d’expérience variés, surtout de jeunes entrepreneurs.
- « Guide du créateur d’entreprise », réalisé par le Ministère aux PME. Sur [http://www.pme.gouv.fr/essentiel/vieentreprise/guide\\_complet.pdf](http://www.pme.gouv.fr/essentiel/vieentreprise/guide_complet.pdf).

## Données de marché et d’audience

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

### Mesure de l’audience Internet

- [ComScore](#) : mesure l’audience des grands sites web à partir d’un panel de deux millions d’utilisateurs, ainsi que les comportements d’achats. Les données de base sont gratuites à l’échelle mondiale et locale dans les grands pays, dont la France.
- [Compete](#) : outil de mesure de l’audience comparée de sites web, également basé sur un panel de deux millions d’utilisateurs (aux USA). On peut gratuitement comparer l’audience de trois sites web (en visiteurs uniques, en pages vues) sur une année.
- [Quantcast](#) : basé sur le même modèle que Compete, mesure l’audience des sites web (>15K 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.

#### Autres données de marché

- Rapports annuels des entreprises cotées pour en savoir plus sur leur chiffre d'affaire et leur rentabilité. Sachant qu'en France, les entreprises non cotées sont censées déclarer ces informations au registre du commerce mais ne le font généralement pas. Ces informations se trouvent, lorsqu'elles existent, sur des sites comme [societe.com](#).
- [VGChartz](#) : fournit gratuitement des données intéressantes sur les ventes de consoles de jeux et sur les jeux les plus populaires sur ces plateformes.
- [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.
- [Arcep](#) : l'autorité de régulation des télécommunications diffuse trimestriellement des données sur les télécommunications en France, et notamment sur l'ADSL et les mobiles.
- [IDC](#) : propose des études de marché quantitatives et qualitatives dans le monde professionnel, et en particulier dans le secteur des logiciels, des ordinateurs (personnels et serveurs) et des services informatiques.
- [Gartner Group](#) : l'oracle des DSI est un grand producteur d'études qualitatives dans le monde de l'informatique d'entreprise. Il produit notamment les fameux « quadrants » positionnant les acteurs d'un secteur. Etre présent dans un quadrant est très recherché par les startups... et après, y être au bon endroit.
- [Jupiter Research](#) : études de marché quantitatives et qualitatives orientées sur les loisirs numériques tout comme dans le secteur des entreprises.

#### 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.

#### Statistiques démographiques

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

## 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				Subventions					
Oséo		Garanties de prêts		Subventions et prêts	Aide				
Label Jeunes Entreprises Innovantes (Oséo)		Exonérations fiscales, FCPI, PPA		Exonération charges sociales					
ANR				Subventions					
Crédit Impôt Recherche				Incitations fiscales					
Pôles Compétitivité			Oui	Financement		Aide			
Contrat de Développement Innovation (PME>3ans)					Prêt	Prêt	Prêt	Prêt	
APCE	Infos								
DRIRE	Infos		Oui						
CRITT			Oui						
FRAC					Financement	Financement	Financement	Financement	
Ubifrance						Export	Export		
Conseils indépendants	Selon	Selon	Selon		Selon	Selon	Selon	Selon	Selon

## Propositions pour dynamiser l'innovation en France

Voici un diagnostic rapide des facteurs bloquants du développement d'entreprises innovantes en France et quelques pistes pour améliorer la situation. La plupart de ces pistes demandent des réformes dites de « structure » assez lourdes. Réformes dont il est clair que seul un gouvernement doté d'une forte légitimité après une élection pourrait entamer. En même temps, il ne faut pas tout attendre de l'état et des lois ! Ces propositions ont été rédigées en 2006 et restent valables trois ans plus tard !

Obstacles à l'innovation en France	Quelques explications du phénomène	Pistes pour améliorer la situation
1) Capital d' <b>amorçage</b> insuffisant	Jeunesse du secteur du capital risque. Pas de fonds gérés par de grandes universités privées comme aux USA. Trop peu de business angels en France, en partie parce que ceux-ci ont émigré vers des pays sans ISF.	Réforme de l'ISF pour relancer l'activité de business angels en France, si ce n'est sa suppression, au profit d'une augmentation de l'impôt sur le revenu dans les tranches supérieures dont la baisse entre 2002 et 2005 était relativement inégalitaire. Le paquet fiscal voté en juillet 2007 va dans le bon sens de ce point de vue là. Mais son plafonnement pourrait être relevé, tout en restant dans les clous de la réglementation européenne qui limite à 200K€ ce genre de bénéfice pour une société financée, la réduction d'ISF étant considérée comme étant une aide publique.
2) Aides publiques trop concentrées sur la <b>recherche</b>	Insuffisance de l'investissement privé dans la recherche ou du financement de recherche privée financée par l'état (comme aux USA) générant une focalisation sur cet aspect. Mais la faiblesse de l'investissement marketing et international est encore plus forte et sous-estimée par les décideurs. Les décideurs de la fonction publique sont issus des grandes écoles d'ingénieur (X/Télécom en premier) et sont focalisés sur cet aspect de la recherche. Trop peu de hauts fonctionnaires, de politiques et ministres proviennent d'écoles de commerce ou ont un parcours d'entrepreneur.	Déplacer une partie des aides sur la dimension marketing, vente et développement à l'international. Mais ces aides doivent être simples à obtenir. Le mieux étant d'alléger certains coûts de structure des entreprises (charges sociales, taxe professionnelle...).
3) Projets de recherche publique déconnectés des <b>besoins du marché</b>	Fonctionnarisation de la recherche publique (CNRS), idéologie anti-entreprise de trop de chercheurs. Insuffisance du management des organismes et de partenariats avec les PME/PMI. La recherche financée par l'état est par ailleurs très concentrée sur le secteur de la défense <sup>108</sup> dont la capacité exportatrice est malmenée depuis quelques années (rapport Bef-fa).	Organiser des salons de présentation des projets issus de la recherche publique. Evaluation régulière des débouchés commerciaux potentiels des projets de recherche publique. Favoriser la création de laboratoires de recherche appliquée.

<sup>108</sup> A titre indicatif, le budget de R&D de la défense aux USA est inférieur au budget de R&D de Microsoft (respectivement de \$5,7B et de plus de \$6,7B!)

4) Aides publiques trop concentrées sur les <b>grands industriels et trop dispersées</b>	Technostructure de l'état alimentée par les dirigeants issus des grandes écoles, et très peu par les dirigeants de PME/PMI. Provincialisme et clientélisme qui aboutit à fragmenter les aides, comme la création des 67 pôles de compétitivité en 2005 alors qu'il n'y en a que 10 aux USA. Un impact indirect est que la France est trop spécialisée dans les produits et infrastructures industrielles très complexes à fort volume et pas assez dans les produits complexes diffusés en grand volume.	Regrouper les organismes de financement de la recherche publique. Concentrer les grands financements publics sur les projets industriels qui relèvent directement de la responsabilité de l'état (énergie, transports, ...). Réorienter les autres financements sur les PME/PMI. L'intégration de l'Agence de l'Innovation Industrielle dans Oséo à la mi 2007 est une bonne étape.
5) <b>Enseignement supérieurs polarisé et fragmenté</b> : scientifiques ou écoles de commerce	Fragmentation des grandes écoles et universités. Très peu de pôles d'excellence polyvalents (comme l'INT Evry qui regroupe une école d'ingénieur et une école de commerce). L'enseignement supérieur scientifique est à dominante public et les écoles de commerce sont privées. L'impact est la rareté des projets créés par des jeunes d'écoles complémentaires. L'Université fonctionne de façon totalement déconnectée de l'entreprise. Il y a trop d'étudiants dans les filières qui n'aboutissent pas à des emplois (sciences humaines, sports, beaux arts).	Création d'un « MIT à la française » dans la région parisienne regroupant une masse critique de grandes écoles scientifiques et commerciales, d'universités, de laboratoires de recherche et de pôles d'incubation.  Créer des rapprochements entre grandes écoles d'ingénieur et grandes écoles de commerce. Y compris géographiques.  Réintroduire des <i>numerus clausus</i> dans les filières universitaires.
6) <b>Complexité de l'entrepreneuriat</b>	Le trop d'état, complexité des lois, du droit du travail, nombre des échelons administratifs en France. Beaucoup de contrats de travail différents pour encourager l'emploi des jeunes, mais qui ne s'appliquent pas aux startups technologiques qui embauchent des profils BAC+5 et en auraient tout de même besoin.	Simplifier les lois et le droit du travail.  Suppression ou forte réduction des charges sociales pour le recrutement de jeunes dans des startups, et pas simplement pour des chercheurs ou sur les métiers faiblement qualifiés et au niveau du SMIC comme c'était encore trop le cas en 2006.
7) <b>Marché intérieur trop timoré</b>	Entreprises frileuses sur l'adoption des nouvelles technologies liée à une tradition de management française très hiérarchique et à la trop forte pondération de grandes entreprises au détriment d'un nombre insuffisant de PME de taille critique comme en Allemagne. Poids des comptes du secteur public avec des cycles de décision et de financement très longs.	Création d'un Small Business Act pour pousser les organisations publiques à faire appel aux PME/PMI innovantes dans leurs achats (intégré partiellement à la Loi de Modernisation de l'Economie de l'été 2008).  Développer les aides à l'exportation. Revaloriser le rôle des missions économiques des ambassades de France (en cours depuis mi-2007).

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

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

- Alain Ries - qui collabore aussi avec IRIS Capital.
- Geoff Roach - Keiretsu Forum
- Bernard Vergnes – business angel, ex Chairman Microsoft EMEA.
- Claude Rameau – président France Angels
- Guy Gourevitch – Software Business Angels

### VCs

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

### Leveurs de fonds

- Pascal Mercier – Aélios Finance
- Thierry Montclin – Aélios Finance
- Christophe Chausson – Chausson Finance
- Marc Brandsma – Chausson Finance
- Bernard Ochs – Normart
- Bernard Degorre – Tykya
- Paul Bougnoux - Larguillière 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 Idealex
- 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 Bellaïche – CEO Sesam TV
- Laurent de la Mettrie – CEO Segmentation
- Olivier Duizabo – CEO Quividi
- Guillaume Le Friant – CEO EtMaintenant et Business Message
- Alban Peltier – CEO Looneo
- Marc Laumet – DG d’Anuman
- Nicolas Verdier – CEO Paperblog
- Karl Chappé – CEO Busineo
- François Barraud – CEO Ubiplanet
- Wagdy Zahran – CEO Maidis
- Philippe Outrequin – CEO HelpTrade
- Jean-Eudes Queffelec – CEO, <http://www.creperie360.com>
- Jérémy Fain – CEO, Verteego
- Rudy Jonstomp – entrepreneur
- Nicolas Verdier – Paperblog
- Gilles Toulemonde – I-NOVA
- Emmanuel Gonon – Oslo Software
- Francis Cohen – IMINENT
- Hervé Kabla – Ekoz
- Yann de Launay – ConceptSL
- Frédéric Duvivier – ProBayes
- Pierre Césarini – chef d’entreprise
- Jean Pénicaut – CEO, Lumière Technologies
- Denis Brulé – Kestandi / Flocoon
- Etienne Krieger – CEO, Navidis
- Jean-Marie Hulot – CEO, Fotonauts

#### Divers

- Laurent Kott – INRIA Transfert
- Michel Safars – INRIA Transfert et CEO Keeboo
- Thomas Defaye – INRIA Transfert puis Microsoft France
- Philippe Lukacs – Catalyser
- Julián Codorniu – Microsoft France, ex Ernst & Young

- Jean-Louis Missika – Sociologue, Maire Adjoint de Paris en charge de l’innovation, de la recherche de l’enseignement supérieur
- 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, Technostructures
- Pierre-Jean Charra – Président d’InterFrench
- Pierre Audibert et Cyrille Rolinde – Scientipôle Initiatives
- 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

## Glossaire

Voici quelques éléments de jargon de l'entrepreneuriat et du financement, notamment celui qui est à connotation anglo-saxonne.

**Advisory board** : groupe d'experts et de personnalités rassemblé par les fondateurs d'une startup pour se faire conseiller sur la stratégie et la conduite des affaires. Un advisory board n'a pas d'existence juridique particulière et est souvent géré de manière informelle.

**Advisory capital** : principe consistant à échanger les services de conseils externes contre une part dans le capital de la société, le plus souvent sous la forme de BSA. Il est pratiqué avec des consultants en innovation mais aussi avec des avocats d'affaire.

**Amorçage** : se dit du tour de financement de la startup juste après l'apport de fonds propres par les fondateurs et leur famille et amis. Est souvent réalisé avec des business angels et plus rarement avec des sociétés de capital risque.

**ARITT** : Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie), dont la variante « Transfert<sup>109</sup> » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70K€ pour les PME innovantes.

**ASSEDIC** : elles permettent souvent à des cadres issus d'entreprises d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise. Soit de manière classique, soit de manière prolongée et sous conditions particulières adaptées à la reprise ou à la création d'entreprise pour les chômeurs, après obtention de l'ACCRE (aide au chômeur créateur d'entreprise). En quelque sorte, les ASSEDIC sont le premier « business angel » de France.

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

**Barrières à l'entrée** : ce sont les moyens de limiter l'entrée des concurrents sur son marché. Cela peut passer par le dépôt de brevets ou bien sur le secret industriel, par un fort investissement technologique inaccessible aux autres, et par la création d'un écosystème dense de produits et services complémentaires, d'une base clients, et plus généralement, par une exécution rapide de son plan.

**BCE** : Bons de Création d'Entreprise, ce sont les stock-options pour les fondateurs et salariés des PME innovantes. Leur fiscalité est avantageuse.

**BFR** : besoins de fond de roulement. C'est le besoin de fonds pour financer le fonctionnement de l'entreprise qui correspond au décalage entre facturation des clients et leur règlement (trop long en France), le coût du stock, le tout étant compensé par les délais de paiement fournisseurs. Le BFR permet de financer en gros le décalage qui existe entre les dépenses et les recettes. Dans certains business, le BFR est négatif quand les recettes arrivent avant les dépenses (on facture comptant avec une rotation de stock rapide – si l'on n'est pas dans l'immatériel - et on paye les fournisseurs à 2 ou 3 mois). C'est le modèle de la grande distribution ! Le modèle est inversé dans les services et le conseil car on est rarement payé en amont de sa délivrance !

**Board** : conseil d'administration de l'entreprise, dans le cas d'une SA. Il comprend généralement les fondateurs, les représentants des principaux investisseurs et de préférence une personnalité indépendante qui n'est ni l'un ni l'autre. C'est le conseil d'administration qui prend et valide les décisions structurelles de l'entreprise : changement de la structure du capital et nomination des dirigeants.

**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 nou-

---

<sup>109</sup> Voir <http://www.critt-ccst.fr/pageLibre000100c9.html>.

veaux actionnaires – comme des business angels – dans le capital de l’entreprise sans en changer la structure de capital (nombre d’actions).

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

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

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

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

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

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

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

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

**CIR** : Crédit Impôt Recherche, dispositif d’incitation fiscale à la recherche permettant de déduire une partie de ses dépenses de R&D des impôts sur les sociétés. S’applique maintenant 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.

**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.

té 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.

**Ecosystème** : l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'une startup. 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.

**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 de gérés par des VCs ou des institutions financières dans lesquels des particuliers investissent pour financer des startups. 60% des fonds collectés doivent être placés dans des PME innovante ayant le label JEI décerné par Oséo. L'investissement dans ces fonds est intéressant fiscalement lorsqu'il est détenu plus de 5 ans.

**FCPR** : Fonds Communs de Placement à Risque. Similaires aux FCPI. Au moins 50% des fonds doit être investi dans des sociétés non cotées.

**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).

**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.

**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 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. Il y a quelques sociétés seulement qui 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.

**Modèle économique** : décrit l'articulation des sources de revenus et de coûts d'une société et leur rentabilité. Un bon modèle économique permet de générer du chiffre d'affaire 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 relation, le processus de sortie, et ce qui se passe quand tout va mal. Il doit prévoir notamment le départ éventuel de certains fondateurs, à la fois du capital, et de la structure de direction de l'entreprise (vu dans ses statuts).

**PCE** : Prêt de Création d'Entreprise, de 2K€ à 7K€, octroyé aux fondateurs d'une startup, sans caution personnelle ni garantie. Intervient tout juste à la création d'une entreprise.

**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).

**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 fait suite à une première aide à l'innovation d'Oséo et 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 quand 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...

**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.

**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 maintenant intégrée à Oséo qui gère la garantie des prêts consentis par les banques et autres organismes de prêts. Un prêt est dit Sofarisable lorsqu'il peut être ainsi garanti.

**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.

**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. Il n'est pas déterminé de manière purement rationnelle ou réglementaire.

**VC** : venture capital(ists), malheureusement traduit en « capital risque » ou « capitaux risqueurs » dans la langue de Molière.

## Historique des versions

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) des modifications de ce document.

Date	Modifications
<b>Mai 2006</b>	Première version, orientée vers l'aide aux jeunes entrepreneurs
<b>Novembre 2006</b> 43 pages	Nombreux compléments notamment sur le fonctionnement des VCs
<b>Août 2007</b> 47 pages	<a href="#">Aspects RH</a> dans les questions à se poser. <a href="#">Segmentation</a> marché <a href="#">Proposition de valeur</a> Check-up <a href="#">organisation technique</a> Informations sur la <a href="#">loi TEPA et l'exonération d'ISF</a> pour les investissements dans les PME innovantes <a href="#">Ecosystèmes de partenaires</a> Informations sur <a href="#">Scientipôle Initiative</a>
<b>Décembre 2007</b> 57 pages	Nouvelle couverture Présenter ses perspectives financières <a href="#">Structure du capital</a> , parts des associés Le <a href="#">avant et le après</a> dans le discours marketing et commercial. Le point sur le marketing viral <a href="#">Thermomètre de l'ARPU</a> : le revenu par utilisateur Le point sur les <a href="#">business angels</a> <a href="#">S'établir aux USA</a> Rôle des <a href="#">ASSEDIC</a> dans le financement des startups
<b>Mars/Avril 2008</b> 60 pages	Les incubateurs, exemple de <a href="#">l'Ecole Centrale Paris</a> Ajout de l'initiative de <a href="#">Sun Microsystems</a> destinée aux startups Compléments sur la notion de <a href="#">barrière à l'entrée</a> Ajout d'une rubrique sur les <a href="#">médias</a> relayant les informations sur l'entrepreneuriat
<b>Mai 2008</b> 72 pages	Tableau positionnant <a href="#">incubateurs et pépinières</a> Tableau des <a href="#">signes positifs et négatifs</a> envoyés aux investisseurs potentiels Segmentation des VCs et nombreux compléments à leur sujet Statistiques sur le <a href="#">nombre de startups financées</a> en France Choisir un <a href="#">avocat d'affaire</a> Compléments sur <a href="#">INRIA Transfert</a> Mise à jour sur le financement Oséo et le rôle d'Ubifrance Ajout de l'historique du document Ajout d'un <a href="#">glossaire</a> Compléments sur la création de valeur, sur la création d'audience dans le web avant de générer des revenus.

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