



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Retour en Silicon Valley (4/7) startups Internet

Dans ce quatrième épisode du compte rendu d'un voyage d'une semaine dans la Silicon Valley, nous passons des géants de l'Internet à quelques startups du secteur. Nous avons rencontré deux types de sociétés : d'une part des startups "établies", et d'autre part, quelques-unes en phase d'amorçage dans l'incubateur Blackbox, comme l'allemand *fotograf.de* et le français *Good People Run*. Toutes créées par des étrangers (ici, respectivement un allemand et un français).

Dans les startups établies qui ne sont plus vraiment des startups, nous avons deux entreprises dirigées par des français (*Criteo* et *Netvibes*), une autre avec un français dans l'équipe dirigeante (*Zong*) et une dernière sans français (*Kiss Metrics*, ouf !). Ca fait encore beaucoup de français rencontrés ! Avec des avantages et des inconvénients à l'exercice. Il est intéressant pour traduire dans notre langage et notre culture ce qui se passe dans la Silicon Valley avec notre grille de lecture. C'est par contre moins efficace pour sentir les tendances marché car dans ces rencontres, on passe toujours pas mal de temps à commenter le fonctionnement de la Silicon Valley et notamment l'implantation commerciale et le financement. Ce qu'il faut retenir de ce post, c'est surtout le cas de *Criteo*, un très bel exemple d'internationalisation pour une startup française. A la fin du post, je reviens aussi rapidement sur les startups que j'avais pu rencontrer lors de mon voyage de 2007 dans la Silicon Valley.

Les photos de cette partie du voyage sont toujours disponibles sur **mon site**.

Criteo

Je connaissais bien cette société depuis sa création par ce qui s'en disait dans l'écosystème français mais c'était la première fois que je la visitais et que je rencontrais son fondateur, le dynamique **Jean-Baptiste Rudelle** (*ci-dessous*).

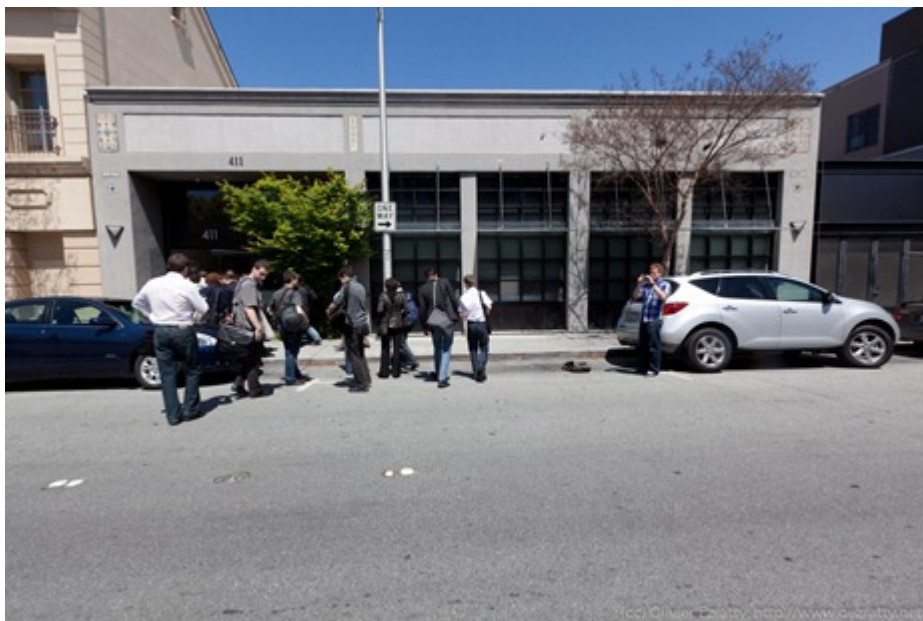


Le **démarrage** : Jean-Baptiste Rudelle avait créé Kiwee, une société de sonneries de téléphone pendant la bulle Internet qui était montée à 60 personnes et fut rachetée par American Greetings, un groupe américain de cartes postales en 2004. Il a créé Criteo en 2005 et était hébergé dans l'incubateur Agoranov à Paris. Il a rencontré fortuitement deux ingénieurs des mines de chez Microsoft chez un VC où il allait présenter son projet. Ils travaillaient alors au RMI sur un projet de recommandation. Ils ont fusionné leurs efforts. La société a levé \$6,6m pour financer sa R&D, chez AFG Private Equity (maintenant IDInvest) et Elaia Partners. Ils développèrent une solution d'analyse comportementale et de recommandation à base de filtrage collaboratif. AlloCiné a été leur premier client pour la recommandation de films. Puis, ils ont utilisé leur outil pour faire de la recommandation de blogs avec des widgets. Dans les deux cas, la monétisation était difficile. Le tout avec 20 personnes et jusqu'en 2008. Bref, à ce stade, la "near death experience" !

Le **"pivot"** : il est intervenu par l'abandon du business de la recommandation et le passage au reciblage publicitaire dynamique en ligne. La transformation a été très bien réussie au point qu'elle est quasiment unique en son genre. Alors que le marché de la recommandation culturelle était déjà bien saturé, Criteo a développé une technologie et une compétence rares sur le marché de la publicité. Elle s'est d'abord développée en France, puis en Europe, puis aux USA et en Asie. La chance est venue avec sa mise en production chez Price Ministère et SkyRock, ce qui était un cas plutôt ardu : le premier avait des marges très faibles et le second, des contenus de faible valeur et des Internautes à faible pouvoir d'achat, les adolescents. Bref, un inventaire de bannières publicitaire difficile à monétiser mais cela a marché. L'astuce vient du modèle d'achat d'inventaire des sites médias au CPM et sa revente au CPC aux annonceurs. Le revenu est multiplié par dix au passage ! Il s'appuie sur le système d'enchères temps réel de la vente d'inventaires publicitaires Internet.

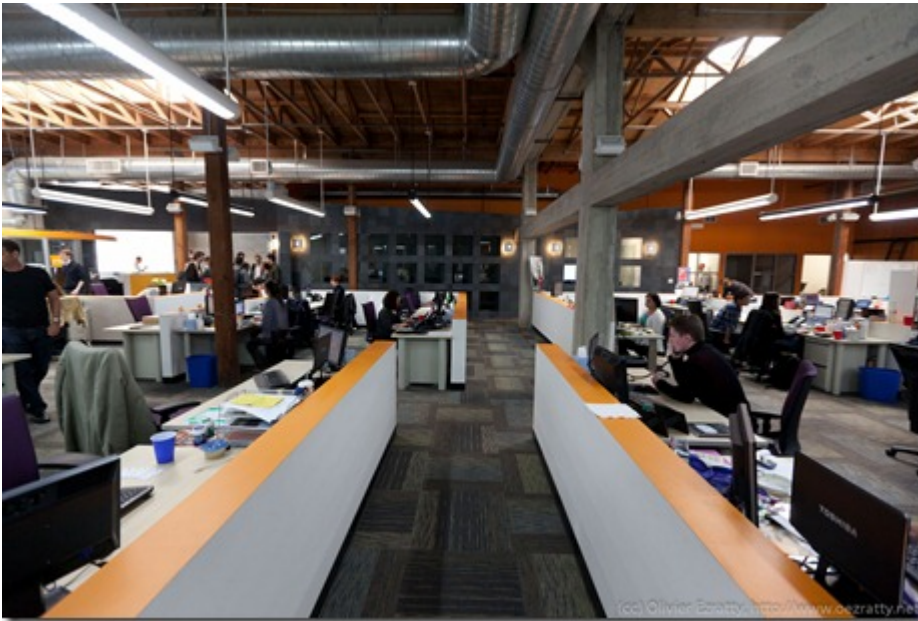
La **technologie** : le truc ? Criteo utilise ses cookies et ceux des sites partenaires pour pister le comportement des Internautes et leur afficher des publicités liées aux sites déjà visités. Elles sont construites à base de modèles définis avec les clients annonceurs, pour présenter un produit spécifique qui aura plus de chances de déclencher un achat qu'une publicité générique pour une marque ou un site. Cela augmente les probabilités de clicks et d'achats. Criteo optimise le calcul des enchères et fabrique les bannières publicitaires en temps réel avec son propre Ad Server

avec un contenu dépendant de l'historique de navigation et de plein de paramètres. Pour faire tourner cette mécanique, ils utilisent des algorithmes linéaires. Et ceux-ci fonctionnent de la même manière dans tous les pays. Ils hébergent leurs serveurs en propre dans cinq data centers répartis dans le monde. Comme les cookies sont anonymes, il n'y a pas de problèmes juridiques. Mais il est toujours possible de faire un "opt-out" pour ne plus être exposé à ces publicités personnalisées : à la place, on est alors exposé à des publicités non personnalisées ! A ce jour, les résultats sont impressionnants : Criteo sert 7 milliards de bannières personnalisées par mois et ils couvrent 150 millions d'Internautes dont 50% des Internautes en France. C'est devenu le plus gros acteur du secteur à l'échelle mondiale. Il leur reste à développer leur système pour exploiter l'inventaire mobile et celui de la vidéo.



L'internationalisation et les USA : ils ont été prudents et ont d'abord ciblé l'Europe en 2008, en démarrant au Royaume Uni. Leur première équipe a dû être remplacée. Ils ont alors suivi les bonnes pratiques initialisées il y a maintenant exactement 20 ans par Bernard Liautaud, le cofondateur avec Denis Payre de Business Objects. Celui-ci avait décidé de s'installer lui-même dans la Silicon Valley pour créer sa filiale américaine, un an et demi après la création de la société (cf son [interview ici](#)). Cette filiale est ensuite devenue son siège mondial. Mais la société a conservé une forte activité de développement logiciel en France. Criteo s'est installé aux USA sur un modèle voisin : le CEO et une petite équipe française y a emménagé. Il y est présent les deux tiers de l'année. Ils sont à Palo Alto (*ci-dessus*), considéré comme le centre de la Silicon Valley, ou bien au nord pour les puristes. Business Objects s'était installé plus au sud, à San José. La différence avec BO réside dans un développement en Europe (UK, Allemagne, etc) précédant l'implantation aux USA. Une approche plus prudente qui n'a pas été pénalisante dans la mesure où l'offre de Criteo est unique et n'a pas été imitée par des concurrents américains. Si le "time to market" avait été plus contraint, il aurait probablement fallu qu'ils s'implantent plus rapidement aux USA. En tout cas, cette implantation coûte cher : environ \$10m au total, financés en partie par leurs levées de fonds (\$10,4m chez Index puis \$6,4 chez Bessemer) et par la rentabilité de leur business en Europe. Il faut \$10K de frais d'avocats par visa d'étranger. Et surtout découvrir qu'il est difficile de recruter des américains pour travailler pour une entreprise française. Ce qui les a sauvés ? Le bouche à oreille avec les premiers clients et la performance de leur solution. Aujourd'hui, la société a une équipe de développement de 100 personnes en France qu'elle souhaite doubler. Son équipe US fait 50 personnes dont 10 français, quelques VIE et une petite

équipe de R&D travaillant sur des sujets pointus. Ils ont aussi un bureau à New York, proche des agences de publicité de Madison Avenue. Criteo a aussi des équipes commerciales dispersées sur une bonne douzaine de pays dans tous les continents, et notamment au Japon, en Corée et en Australie.



Les **partenariats** : c'est là que l'on voit les bénéfices d'une implantation dans la Silicon Valley. Ils ont TradeDoubler comme partenaire de distribution des bannières personnalisées, qui complète Zanox pour l'Europe. Ils sont aussi un partenaire officiel de Facebook et sont de gros acheteurs d'inventaire publicitaire sur YouTube.

Au bout du compte, nous avons ici un bon mix des recettes du succès d'une entreprise française à l'international et aux USA : une offre unique avec un bénéfice business clair, une technologie sophistiquée pas facilement imitable et une implantation rapide à l'étranger et aux USA. Le tout avec la préservation et même la création d'emplois qualifiés de R&D en France, peut-être encouragées par les incitations publiques comme le Crédit Impôt Recherche. Il subsiste plein de domaines où la France pourrait créer une palanquée d'autres Criteo !

Netvibes

Nous avons rencontré Freddy Mini à San Francisco, le CEO de la société depuis 2008. Je l'avais rencontré lors de mon précédent voyage dans la Silicon Valley en 2007. Occasion de découvrir un autre "pivot" de startup d'origine française. L'histoire est moins glorieuse que celle de Criteo, car on est loin de la vision initiale de la société qui était de créer la page d'accueil personnalisable de tous les Internaute. La société s'est depuis repositionnée sur un marché btob.



Le **démarrage** : Netvibes a été lancé en sept 2005 par Tariq Krim en pleine vague Web 2.0. Netvibes devient visible en 2006 et attire des dizaines de millions d'utilisateurs. Ils lèvent 1m€ en mars 2006 puis 11m€ chez Index et Accel en août de la même année. Pierre Chappaz est alors chez Index. Reparti comme en 14 quelques temps après la vente de Kelkoo à Yahoo, Pierre est devenu DG de Netvibes en juin 2006. Selon Freddy, Netvibes aurait commis quelques erreurs de jeunesse. Avec notamment des développeurs distribués dans le monde entier qui étaient difficiles à coordonner (mais il s'agissait de top guns...).

L'**international** : Pierre Chappaz appelle Freddy Mini en 2006 pour lui demander de s'installer aux USA, ce qu'il fait dès la fin de l'été, en quittant Musicme dont il était alors le DG. Il embauche un américain, ancien Directeur du Business Development de Ask et monte des partenariats avec des médias pour leur vendre de l'audience via des widgets. Bien, mais pas suffisant pour être profitable.

La **crise** : en 2007, la société entre en crise pendant un an. Pierre Chappaz la quitte en juin 2007 et Tariq Krim en mai 2008 (et a depuis créé **Jolicloud**). Les protagonistes n'ont pas la même vision sur la manière de faire évoluer la société. Il faut alors soit lever à nouveau (ce qui n'est pas évident, la crise approchant), soit monétiser l'existant. Freddy Mini qui est devenu le CEO de Netvibes choisit la dernière option. Elle pousse inexorablement vers une formule "btob" tandis que la première aurait éventuellement permis de coller à la vision initiale qui était plus "btoc" et aussi bien plus ambitieuse.

Le **pivot** : il intervient en 2009 par un repositionnement de l'offre en marque grise. Netvibes devient un fournisseur de logiciels de distribution de contenus pour les entreprises, soit pour leur audience client, soit pour leur Intranet. Ils délaissent les modèles publicitaires - car les prix baissent notamment du fait de l'inventaire énorme créé par Facebook - et l'intermédiation dans le commerce, devenu un territoire glissant. Le produit est global, développé en anglais puis traduit en français avec des outils de traduction fournis à la communauté. Il intègre les contraintes des logiciels d'entreprise avec toutes les notions de sécurité associées. Leurs premiers clients sont Tagg, MonFigaro, mesEchos, MyNumericable et Alot.com (qui fait penser à

AllMyApps). Aux USA, ils démarrent surtout avec les agences de communication dont une filiale de Publicis à New York, Digitas. Ces agences souhaitent tout savoir sur une marque, un VIP ou une campagne de publicité, en mariant les informations internes et externes. En 2010, Freddy fait évoluer le positionnement de la société et change sa tagline qui passe de "Remix the web" à la "Dashboard Intelligence". Avec comme idée de faire de la Business Intelligence sur les données non structurées et en temps réel pour capter les tendances. Le dashboard moyen de ses utilisateurs comporte 40 widgets, ce qui implique la mise à jour permanente de milliers de sources par entreprise. Ce repositionnement a bien fonctionné et le revenu aux USA est supérieur au revenu en Europe depuis fin 2010. Ils ont aussi été aidés par l'arrivée inopinée d'un grand client en Russie, **Rambler**, qui les a poussés à packager leur logiciel car celui-ci devait être hébergé chez le client.

L'équipe : Freddy nous a aussi raconté les évolutions de ses équipes. En 2009, il a commencé par consolider l'équipe technique au même endroit dans un open space à Paris pour favoriser le partage permanent. Tout en distribuant les ventes là où sont les clients. Il a aussi observé le vieillissement naturel de ses collaborateurs. La société est devenue une grosse famille au propre et au figuré, les jeunes devenant parents. La société emploie maintenant une quarantaine de personnes. La fierté de Freddy ? Ils n'ont pas licencié pendant la crise de 2008/2009 !



La vue sur la Vallée et **sa bulle** : j'adore la franchise et la truculence de Freddy Mini ! Il nous dépeint le phénomène actuel de la bulle de la Silicon Valley avec quelques observations bien senties sur les sociétés qui n'ont pas de modèle économique : "*Lever n'est pas un business model*". Il s'étonne comme beaucoup de la levée de \$42m de Color, justifiée par l'espoir des VC de tomber sur la pépite de la décennie. Il raconte l'histoire de Dave Morin et de son service de partage de photos sur mobiles **Path** qui refuse une acquisition de Google pour \$100m ! Et puis Flipboard qui lève \$50m sur une valorisation de \$200m sans avoir de modèle économique. Tout ça pour une application iPad qui sert à tourner des pages avec trois templates ! Et sans compter Twitter !

Enfin, il recommande de se méfier des médias et des grands blogs. L'exposition peut éclabousser ! Il faut manipuler les relations publiques avec précaution. Une leçon bien apprise par cette société qui était sous les feux de la rampe en 2006, a failli couler, et se développe depuis discrètement dans un modèle btob.

Zong

Nous avons rencontré un autre français, **Stéphane Kasriel**, qui est responsable du business development de **Zong**, une société de micro-paiement pour mobiles créé par le suisse David Marcus. Une peinture, le gars : Polytechnique, Stanford et un MBA de l'INSEAD dans le CV. Puis la création d'une startup (**Fireclick**, dans les web analytics, revendue à Digital River) et un parcours chez Paypal en France. Détail intéressant : il ne mentionne pas Polytechnique dans son **CV anglais** car l'école n'est pas connue aux USA. Stanford et le MBA suffisent ! Il est chez Zong depuis un an et dans la Silicon Valley depuis 2008.



Il nous raconte avec une maîtrise sidérante comment fonctionne tout l'écosystème du paiement en ligne et les différences entre les pays : les cartes de crédit, Paypal, et le système de paiement de Zong adapté notamment aux biens virtuels et pour les contenus numériques immatériels. C'est un "petit" marché de \$5B à \$10B sur lequel ils prennent une petite commission. Mais un marché en forte croissance. La société a levé \$22,5m en **deux tours**.

Je vous passe le détail car les systèmes de paiement, ce n'est vraiment pas mon truc ! Voir **l'interview de Stéphane Kasriel dans le Billautshow fin 2010**.

Kiss Metrics

Nous avons aussi rencontré Hiten Shah, un cofondateur de la société de web analytics **Kiss Metrics**. Je ne vais pas trop m'étendre sur cette rencontre, qui n'était pas la plus intéressante de toutes. Dommage puisque nous avons affaire à un non-français !

Il nous a surtout expliqué les principes du Lean Startup, et comment on testait une proposition de valeur sur le terrain par opposition aux études de marché. Et quelques éléments de bon sens, notamment celui-ci : faites attention à ne pas vous benchmarker avec les autres startups de votre secteur car elles se plantent généralement. J'ai d'ailleurs rencontré ce cas-là il y a quelques semaines en écoutant le pitch d'une startup française qui se positionnait dans un quadrant à la

Gartner avec des startups américaines “qui prouvaient qu’il y avait un marché” alors que les fondateurs n’avaient aucune idée de la santé économique et de la viabilité du modèle de ces startups américaines, pour qui par ailleurs il n’y avait pas d’information disponible depuis deux à trois ans !

Autre conseil de bon sens : ne partez pas seul en créant votre boîte. Il y a tant à faire ! (j’avais traité le cas de **l’entrepreneur isolé** en 2009...).



Que sont-elles devenues ?

Comme nous avons rencontré d’autres startups en 2007, en plus de Twitter et Netvibes, je me suis demandé ce qu’elles étaient devenues. Voici donc leur état des lieux trois ans et demi après :

- **Box.net** : le service de partage de fichiers créé en 2006 a depuis notre visite multiplié les levées de fonds qui totalisent à ce jour \$77,6m. Impressionnant ! Le service est donc toujours là, même si il est concurrencé par le très populaire Dropbox et se situe dans un marché très encombré. Ils ont un positionnement plus orienté entreprises et PME et proposent aussi des solutions de travail collaboratif. Par certains côté, ils concurrencent aussi Google Apps.



- **OQO** : le créateur de petits ultra-mobile portables sous Windows a fermé boutique en 2009 après avoir cramé \$20m levés en 2005. Leur device était très compact, mais adapté uniquement au marché professionnel. Il était aussi bien trop cher. Depuis, les netbooks et les tablettes ont pris le relai !



- **Orb Networks** : l'éditeur de la solution de streaming de contenus médias à partir de votre PC et pour tous vos terminaux connectés est positionné dans un marché ultra-encombré. Il semble qu'il ait du mal à s'y faire de la place. Ils ont bien entendu adapté leur offre aux iPad et autres smartphones Android. Chose inquiétante, leur **revue de presse** s'arrête en 2008 ! Ca ne sent pas bon !
- **XOBNI** : l'éditeur d'outils servant à optimiser le fonctionnement de votre messagerie, qui par certains côtés vous permet d'exploiter la richesse du "graphe social" de votre email... est toujours là. La société a levé en tout \$31m avec un dernier tour en avril 2010, notamment chez Khosla Venture. Ils ont refusé une offre d'achat de Microsoft en 2008. Leur solution s'est bien développée pour supporter tout un tas de messageries et aussi les terminaux mobiles. Leur offre est saine d'un point de vue business : c'est du logiciel vendu en entreprise. Il y a aussi des morceaux de cloud dedans. Bref, tout a l'air de plutôt bien aller pour eux.
- **Bizanga** : créé par le français Jérôme Lecat, l'éditeur de solution de sécurisation de messagerie pour les opérateurs télécom a été acquis par CloudMark en février 2010. Ce dernier a été largement financé par Ignition Partners, un fond de Seattle créé par des anciens de Microsoft Corp. Fonds qui a également financé Fotonauts, la startup de Jean-Marie Hulot qui exploite le site **Fotopedia** et commercialise des albums photo pour iPhone et iPad.
- **Neocase** : éditeur de logiciels pour centres d'appels. Son fondateur et CEO d'alors, Philippe Gaillard, est revenu en France et joue un rôle de business angel et de consultant dans l'univers des startups. Il a conservé un siège au board de Neocase. La société a un nouveau CEO, Julien Dahan depuis début 2009.

Donc, net net, une société disparue, une rachetée, et quatre qui sont encore en vie. La routine !

Au passage, je vous signale l'excellente source d'informations sur les startups qu'est la **CrunchBase**, issue de TechCrunch. Je m'en sers notamment pour récupérer les levées de fonds réalisées par les sociétés qui y sont référencées (plus de 30000).

Dans l'épisode suivant de cette longue série, je vais couvrir quelques acteurs de l'écosystème de l'innovation que nous avons rencontrés : Jeff Clavier (investisseur), un gourou (Steve Blank), des incubateurs (Blackbox et HackerDojo) et l'Atelier BNP Paribas.

Tous les épisodes de cette série :

Retour en Silicon Valley (1/7) grandes tendances
Retour en Silicon Valley (2/7) la recherche
Retour en Silicon Valley (3/7) grands de l'Internet
Retour en Silicon Valley (4/7) startups Internet
Retour en Silicon Valley (5/7) l'écosystème
Retour en Silicon Valley (6/7) cleantechs
Retour en Silicon Valley (7/7) et nous et nous ?

Cet article a été publié le 27 avril 2011 et édité en PDF le 5 septembre 2020.
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <https://www.oezratty.net>