

L'accompagnement des startups high-tech en France

Analyse de la situation et potentiel de business dans ce secteur

V 2.0

Olivier Ezratty

Conseil en Stratégies de l'Innovation

14 septembre 2006

A propos de l'auteur

Olivier Ezratty

Conseil en Stratégies de l'Innovation

oezratty@hotmail.com

Blog : <http://www.oezratty.net>

Fixe: 08 72 21 41 13 et Mob : 06 67 37 92 41



Le parcours professionnel d'Olivier Ezratty s'articule autour de trois pôles : la R&D, le marketing et le « business development ». Il 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 tous les 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. Olivier Ezratty prend en charge la Direction Marketing et Communication de Microsoft France en juillet 1998. Il supervise la refonte des outils de communication interne et externes de Microsoft, lance un nouveau code de communication, revisite les relations presse, prépare le passage à l'Euro et à l'An 2000 pour les clients et partenaires, et lance notamment Windows 2000 et Office 2000.

En mai 2001, Olivier Ezratty devient Directeur de la Division Développeurs et Plate-forme d'Entreprise dont il assure la création en France. Cette nouvelle division a pour mission de faire adopter la plate-forme d'entreprise Microsoft par les développeurs, les responsables informatiques, les architectes logiciels, les éditeurs de 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 et les premiers grands projets .NET dans les grandes entreprises.

Depuis juin 2005, Olivier Ezratty conseille de jeunes entreprises de hautes technologies pour l'élaboration de leurs stratégies d'innovation et de marketing. Il est Conseil Expert d'INRIA Transfert. Il donne également des conférences sur le management, l'innovation et l'impact de la convergence numérique sur le marketing, la communication et la société. Il est également l'auteur d'un rapport de visite du Consumer Electronics Show (disponible sur son blog).

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

Bibliographie et conférences récentes d'Olivier Ezratty

« Management stratégique », Conférence donnée à l'IFCAM, Institut de Formation des Managers du Crédit Agricole, de 2000 à 2004 et 2006.

« Le défi de l'innovation avec Windows », Etude de Cas pour les Entretiens Louis le Grand 2005, août 2005

« Compte-rendu de visite du Consumer Electronics Show 2006 de Las Vegas », février 2006

« Stratégies de l'innovation », conférence à l'Ecole Centrale, Option IT, mars 2006

Table des matières

Remarques générales	4
Expression des besoins.....	5
Composante humaine.....	5
Stratégie et modèle économique	6
Juridique.....	7
Finance	8
Modèle de prix	9
Stratégie vente, marketing et communication.....	9
Technologique.....	11
Etat de l'art de l'accompagnement des startups	12
Incubateurs	12
Investisseurs	13
Accompagnement et aides publiques	18
Grands groupes industriels.....	22
Associations	24
Evénements	26
Blogs	27
Le conseil d'accompagnement de startups	29
Segmentation des conseils	29
Exemples de sociétés de conseil	30
Business model de l'accompagnement	31
Quelles startups et quand?	32
Facteurs clés de succès.....	32
Conclusion	33
Personnes rencontrées	34
Business angels	34
VCs	34
Leveurs de fonds	34
Entrepreneurs	34
Divers	35
Annexes	36
L'avis d'un investisseur sur l'entrepreneuriat en France	36
Synthèse des types d'aide	37
Propositions pour dynamiser l'innovation en France	38
Sites Web et bibliographie	40

Remarques générales

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

Depuis quelques années, l'Europe et la France ont pris conscience de l'importance d'avoir des startups innovantes pour créer de la croissance et des exportations. Cette prise de conscience a été exacerbée par la crise de la recherche depuis 2004 et par la volonté de la France de conquérir plus efficacement dans le secteur high-tech. Le rebond des investissements et du capital risque tout comme l'émergence du Web 2.0 et de toutes les opportunités liées à la convergence numérique galopante ont relancé la fibre entrepreneuriale.

Les startups font partie de ce paysage. Mais leurs dirigeants se plaignent de nombreux facteurs de blocage du marché français : frilosité des investisseurs, des grands clients, faiblesse des accompagnements, complexité des subventions publiques. D'un autre côté, l'observation montre que trop de startups sont encore faibles sur l'aspect vente et marketing et qu'il est très difficile de créer une startup par des jeunes. Les investisseurs ont tendance à plus faire confiance aux dirigeants expérimentés. Les beaux succès récents en France en sont le résultat : Pierre Chappaz a créé Kelkoo après près de 18 ans d'expérience, dont celle de Directeur Marketing chez IBM.

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 VC 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. 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. La France est un pays où les relations comptent beaucoup !

Nous allons donc tenter de répondre dans ce document aux questions suivantes :

- Quels sont tout d'abord les principaux besoins d'accompagnement des startups ?
- Comment fonctionne l'aide aux startups en France ? Quels sont les organismes et individus qui mettent le pied à l'étrier des dirigeants de ces entreprises ?
- Quel sont le rôle, l'impact et les limites des diverses aides publiques ?
- Quelles recommandations fournir aux jeunes dirigeants d'entreprises innovantes qui souhaitent se lancer dans l'aventure ?
- Quelle est la place pour un accompagnement stratégique plus structuré de ces startups et quel serait son business model ?

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

Expression des besoins

Créer une entreprise est un acte 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 des jeunes fraîchement issus des grandes écoles d'ingénieur ou de commerce, ou autres institutions de formation supérieure.

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

Pour commencer, voici un inventaire « à la Prévert » des disciplines et sujets qui nécessitent un accompagnement pour les startups, et l'état de l'art correspondant. Cette liste est basée sur ma propre expérience avec près d'une trentaine de startups rencontrées entre 2005 et 2006 et dont la liste partielle est fournie à la fin du document.

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

Composante humaine

C'est le premier critère de réussite d'une startup selon tous les entrepreneurs qui sont passés par là. Il s'agit de créer dès le départ une « dream team » de fondateurs, puis de continuer sur la lancée en recrutant des « top guns ». Une fois les bases de l'équipe constituée, d'autres questions clés se posent :

- Recrutement

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

Comment mener un entretien de recrutement ? Faut-il faire appel à un site de recrutement ou à un chasseur de tête ? Quel salaire proposer pour les postes à pourvoir ? 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 ?

A partir de quand faut-il recruter un DRH ?

- Organisation : produits vs services, ventes vs marketing

Faut-il au départ générer une séparation des rôles entre R&D et services pour éviter la confusion des genres ? A partir de quel stade déclencher cette séparation ? Même question sur la vente et le marketing. Comment les associer ou les dissocier ?

- Spécialisation ou non des rôles

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

- 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 ?

- 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 relation client.

- 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 la lecture d'un excellent ouvrage, écrit par Pascal Baudry, « L'autre rive »¹, qui explique d'où viennent les différences culturelles et de comportements entre français et américains, et par extension, avec les anglais et les asiatiques.

Stratégie et modèle économique

Nombreux sont les créateurs qui butent 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 utiliser² !

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

- Expression de la valeur

Cela commence simplement par la définition claire du métier, des produits et services, et de la valeur qu'ils créent pour les clients. Il faut également définir clairement qui paye quoi dans le cycle de vente. A quel prix ? Quel retour sur investissement ? Est-ce que l'offre correspond bien aux besoins sociétaux et économiques du moment ? Est-ce que cette valeur est monétisée directement ou indirectement, par de la publicité³ ?

- Structure 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 ?

- 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 de services voire de distribution indirects.

Les startups ont donc besoin d'être guidées 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

¹ Voir <http://www.pbaudry.com/cyberlivre/>. Le livre est téléchargeable gratuitement.

² On pourra utiliser celui qui figure en bonne position sur le site Web de l'AFIC (sur http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_espaceentrepreneurs_businessplanplandedeveloppement.htm). Comme l'AFIC regroupe les investisseurs, il y aura de fortes chances que le plan correspondra à leurs attentes !

³ Voir cet excellent article « How to make money on the Internet » qui décrit les différents modèles publicitaires de l'Internet, publié en 2006 sur <http://www.stromcode.com/modules.php?name=News&file=article&sid=20&mode=&order=0&thold=0>.

mix est compatible avec un développement géographique, un modèle de distribution indirect et avec le volume nécessaire pour amortir les coûts de développement?

- 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.

- Veille concurrentielle

Elle est souvent assez correcte chez les créateurs, mais pas suffisamment pour savoir par exemple ce qui se trame chez d'autres sociétés équivalentes également en « early stage ». Il est d'ailleurs difficile d'accéder à des listes de référence de startups⁴. Là, le réseau et la connaissance des VCs du marché doivent aider à connaître la réputation et les caractéristiques des projets concurrents. Il est d'ailleurs bon d'effectuer une veille technologique à l'échelle mondiale et pas seulement à l'échelle française.

- Exit strategy

Quelles sont les bonnes « *exit strategy* » ? Est-ce qu'elles se préparent en amont et comment ? Comment se vendre aux grands groupes⁵ ? Comment appréhender la stratégie des grands acteurs susceptibles de racheter des startups comme Cisco, Google, Microsoft, Oracle ou IBM ?

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

- Anticipation des crises

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

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 ? SARL ? Etc. Souvent, il est bon de se faire accompagner d'un bon avocat jouant le rôle de conseil juridique en droit des affaires, ou éventuellement par un notaire. L'APCE propose un site sur le sujet⁶.

- Stratégie de propriété intellectuelle

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

⁵ Voici quelques informations sur les méthodes de rachat employées par Microsoft Corp dans le blog de Don Dodge: <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=154>.

⁶ Voir http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=116&tpl_id=106&type_page=I&type_projet=1¶m=0.

Protéger sa propriété intellectuelle est un véritable casse-tête pour une startup. Les logiciels sont difficiles à protéger en Europe, il est coûteux de le faire aux USA. Quand aux idées qui relèvent de l'intégration ou de principes technologiques simples, ce n'est pas plus évident. Par ailleurs, il faut créer les marques de l'entreprise et de ses produits sans risquer d'enfreindre celles d'autres entreprises. Dans ces domaines, l'INPI est d'un grand secours, mais il est insuffisant. L'accompagnement d'un spécialiste de la propriété industrielle est nécessaire. Eventuellement par le truchement d'une organisation publique d'accompagnement des startups. Il faut aussi se poser la question du choix des licences dans le cas du développement d'un logiciel en mode open source, ou même, simplement un logiciel commercial au dessus d'une plate-forme open source comme Linux.

- 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)?

Finance

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

- Financement de la croissance

Comment financer les différentes étapes de croissance de la startup ? Elle consomme une (trop) grande partie du temps des créateurs de startups. Surtout quand ils sont jeunes. Ils passent du temps à « pitcher » des relations, des business angels, des VCs. Ils testent leurs idées. Et se font éventuellement aider de « fund raisers » (Aélios Finance, Chausson Finances, etc). La question qui se pose est de savoir rechercher le bon niveau d'investissement au bon moment. L'équilibre entre business angels et VCs est délicat et est conditionné par la capacité de la startup à générer des fonds propres pour sa croissance et aussi par la capacité de croissance générée par le business model. Les VCs ne s'intéressent pas aux sociétés à croissance « moyenne ».

- 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 exprimer clairement les grandes idées du plan. Cette version est difficile à créer pour les entrepreneurs, à la fois parce que la culture de l'écrit se fait de plus en plus rare, et parce que c'est l'exercice le plus délicat demandant le plus de précision.
- La **version chiffrée**, avec tableaux Excel. Elle permet de valider les grands principes du business model. Le compte d'exploitation et de cash flow permettent de valider le plan de financement, de revenus et de coûts. C'est dans ce genre de tableaux que l'on voit si les entrepreneurs ont les pieds sur terre. Les chiffres doivent être à la fois optimistes (pour motiver), réalistes (pour inspirer confiance) et cohérents (pour montrer son professionnalisme).
- 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 !

Comment donc s'y prendre pour faire cela correctement ?

- Recherche d'aides publiques

Comme nous le verrons plus loin, les aides publiques aux entreprises innovantes sont très diverses et pas toujours facile à identifier et récupérer. Quel point de contact unique doit-on utiliser pour trouver ces subventions et autres aides ?

- Formation de base à la finance

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

- Prévision de compte d'exploitation

Le besoin est relativement simple et l'aide d'investisseurs chevronnés fait normalement l'affaire. Il s'agit de savoir comment structurer son compte d'exploitation pendant les 2 à 3 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 ?

Modèle de prix

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

- Mode de tarification des logiciels

C'est pour les licences de logiciels d'entreprise que la question est la plus délicate. Faut-il vendre ou louer des licences ? Sont-elles indexées au nombre d'utilisateurs, de serveurs, d'unité gérée, en fonction de la valeur générée chez le client ? Quel ratio appliquer : un uplift sur les coûts, un % en dessous de la concurrence ou une part de la valeur créée ? Curieusement, il n'existe pas vraiment de littérature sur le sujet et donc l'expertise repose uniquement sur les praticiens du secteur.

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

- Mode de tarification des services

Dans le cas des services, quel taux horaire pratiquer pour ses ingénieurs selon les métiers et la durée des prestations ?

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.

- 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).

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 Continuity⁷, une société française pour propose une réassurance « pérennité » aux éditeurs de logiciels pour leurs relations avec leurs grands clients.

- Ventes directes ou indirectes

Question classique, en particulier pour la vente de logiciels en entreprise. La tentation est souvent de commencer par de la vente directe et à remettre la vente indirecte à plus tard. Pourtant, une stratégie de vente indirecte est souvent incontournable pour le développement rapide de la société et pour lui permettre de faire des économies d'échelle. A chacun son métier !

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

- Réseau de distribution

Une fois qu'une stratégie de vente indirecte est sélectionnée, il faut créer le réseau. Souvent en s'accrochant à un réseau existant. Parfois en créant un réseau de toutes pièces, voire des franchisés. Quels acteurs sélectionner ? Comment les motiver ? Quelle marge ou remise leur proposer ? Qui va générer la demande, eux ou la startup ? Qu'attendre d'eux ?

- Développement international

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

- 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 suffisent ? Comment bien référencer son site Web sur les moteurs de recherche⁸ ? Comment bien gérer ses relations presse ? Comment sélectionner ses agences de marketing et de communication ?

- Partenariat avec grands groupes

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

- Support technique

⁷ 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.

⁸ 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>.

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 ? A quel prix facturer ce service ?

Technologique

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

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

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

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

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

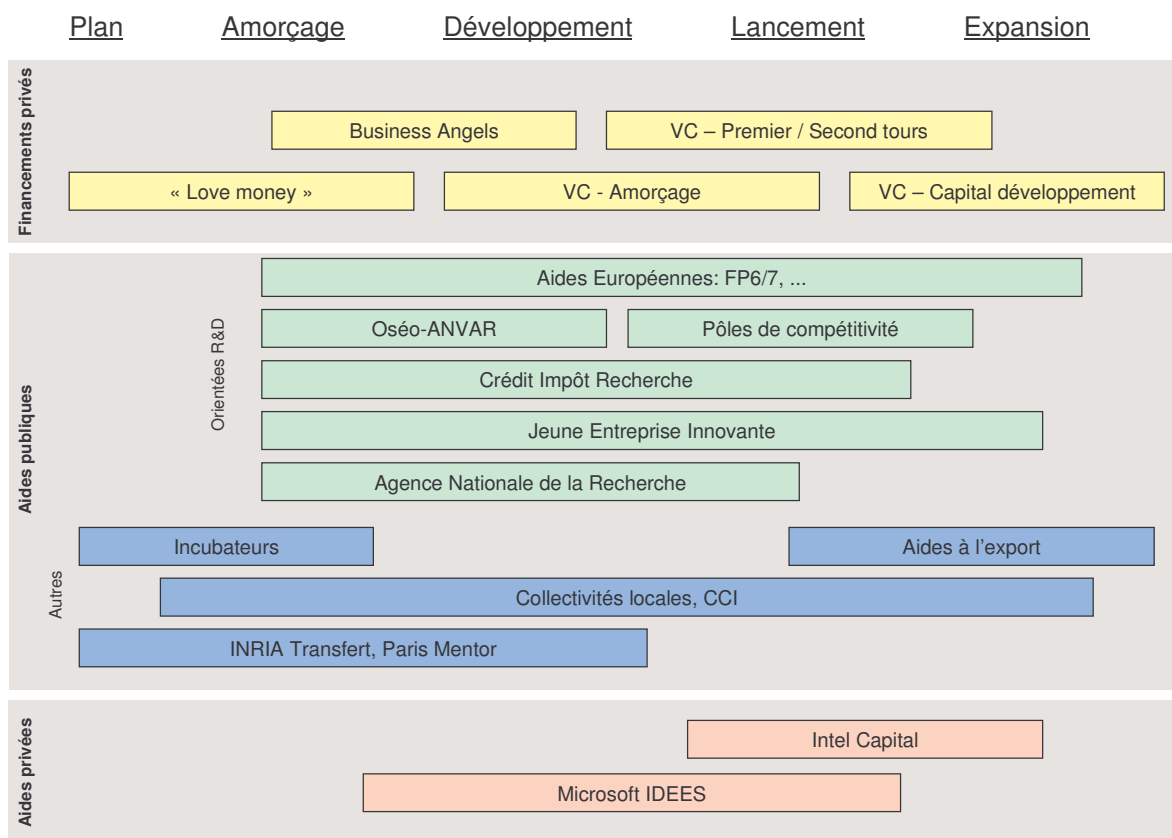
Etat de l'art de l'accompagnement des startups

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

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

Ces différentes aides sont pour le moins éclatées. Il est fort difficile de s'y retrouver pour le néophyte. C'est à se demander parfois s'il n'y a pas plus de structure d'accompagnement, notamment publiques, que de startups !

L'expérience montre que ce monde, comme tant d'autres, est une affaire de réseaux. Pas simplement de réseaux dits d'influence. Mais de réseau tout court car le monde de l'entrepreneuriat est assez étroit. L'enjeu pour nombre d'entrepreneurs est d'identifier la ou les têtes de ponts de ces réseaux pour accéder la plus efficacement à ses différents nœuds.



Incubateurs

Les incubateurs accompagnent les entrepreneurs en herbe qui souhaitent concrétiser un projet ou une idée de création d'entreprise innovante. Les entrepreneurs sont accompagnés dans la réalisation de leur business plan et des phases initiales de la création de l'entreprise. Les projets de recherche et de développement peuvent avoir lieu pendant cette phase d'incubation. Lorsque la structure va s'établir durablement et générer du chiffre d'affaire, elle volera alors de ses propres ailes et fera appel éventuellement à du financement externe.

On trouve plusieurs sortes d'incubateurs:

- Les incubateurs liés à la **recherche publique** qui valorisent les compétences et les résultats des laboratoires des établissements publics de recherche. Ils peuvent accueillir également des projets d'origine extérieure à la recherche publique mais nécessitant une collaboration avec un laboratoire public. Ces incubateurs au nombre de 29⁹ en 2006 ont été sélectionnés par le Ministère de la Recherche et bénéficient de son soutien financier.
- Les incubateurs des **écoles d'ingénieur ou de commerce** qui accompagnent leurs élèves créateurs d'entreprise sans nécessairement que leurs projets soient associés à des projets de recherche. On compte par exemple :
 - HEC Challenge+¹⁰ 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 » qui fournit un accompagnement logistique et personnalisé relativement classique.
 - L'Incubateur de Centrale Paris fait partie d'un dispositif complet avec la filière d'enseignement Centrale Entrepreneurs¹¹ et Centrale Business Angels. Ces trois filières s'améliorent de jour en jour et sont pilotées par des entrepreneurs.
 - Télécom Paris Entrepreneurs de l'Ecole Supérieure des Télécommunications¹² qui accompagne élèves et anciens élèves de l'école.
 - INT Entrepreneuriat¹³ de l'Institut National des Télécommunications de l'un des établissements français à regrouper une école d'ingénieur et une « business school » sur le même campus. Cet incubateur fait appel à des « Experts Associés » indépendants qui sont d'anciens dirigeants d'entreprise par ailleurs souvent professeurs à l'INT.
 - L'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-X¹⁴). On compte aussi des incubateurs à l'Ecole des Mines, à l'ENSAM et à Supelec.
 - Les grandes écoles en province comme l'INSA qui sont généralement associées aux structures d'incubation régionales.
- Des incubateurs **internes** aux grandes entreprises. Les entreprises peuvent ainsi accompagner de façon structurée les projets innovants dans des structures à part avant de les réintégrer dans le « business as usual » des groupes. La notion d'incubation peut recouvrir autant la partie R&D que la partie « commercialisation ». Certaines activités nouvelles et innovantes des grands groupes requièrent des moyens commerciaux et marketing spécifiques qui opèreront en marge des activités traditionnelles de l'entreprise. Les groupes américains sont friands de ce genre d'organisation (chez IBM ou Microsoft par exemple).

Investisseurs

Il existe plusieurs façons de trouver du financement pour son entreprise. Nous allons couvrir ici les principales formes adaptées aux jeunes entreprises high-tech : la « love money », les business an-

⁹ Voir leur liste sur http://www.recherche.gouv.fr/technologie/mesur/incub/listeincub02_06.rtf. Par exemple: <http://www.agoranov.com>. Voir aussi le réseau des incubateurs et structures d'accompagnement publiques sur <http://www.retis-innovation.fr/consult.php3?id=1>. Il y en a environ 90 d'identifiés.

¹⁰ Voir http://www.hec.fr/hec/fr/start-up/c_presentation.html.

¹¹ Voir <http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/FCE/incubateur> et <http://www.etudes.ecp.fr/filiere-ce/FCE>.

¹² 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.

¹³ Voir http://www.int-evry.fr/entrepreneuriat/incubateur/incub_eq.php.

¹⁴ Voir <http://start-x.org/>.

gels et les VCs tout en évoquant l'apport des leveurs de fonds. Cette liste n'est pas exhaustive puisqu'il faudrait y intégrer les banques, ainsi que les organisations du secteur public, couvertes dans un autre chapitre.

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.

Business Angels

Ils sont regroupés en France dans l'association France Angels¹⁵ 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 risqués. Ils sont plus rares en France qu'aux USA et au Royaume Unis (respectivement 3000, 50000 et 500000). La fiscalité locale – notamment l'ISF - ne les encourage pas beaucoup à investir en France et à y conserver leurs avoirs, d'où beaucoup d'exilés en Belgique, au Luxembourg en Suisse ou ailleurs¹⁶. 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, de l'ordre de 40K€. Un business angel n'investit généralement pas plus de 1% de ses avoirs sur un projet qui l'intéresse. Mais il ne sera pas toujours facile de connaître le montant de ses avoirs, donc le ratio en question.

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

Les business angels sont principalement de trois catégories: d'anciens entrepreneurs de plus de 50 ans qui souhaitent investir leur capital et aider de jeunes entrepreneurs (on en trouve beaucoup qui viennent du métier de la distribution), de jeunes entrepreneurs qui ont bénéficié de « sorties » fructueuses de leurs entreprises et souhaitent se relancer en s'impliquant fortement dans un projet, et enfin, d'anciens cadres supérieurs de grandes entreprises bénéficiaires de généreux plans de stock options. Ils investissent dans toutes sortes d'entreprises, et pas seulement dans la high-tech.

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

On trouve diverses associations de Business Angels en plus de France Angels :

¹⁵ 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

¹⁶ 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>.

- Paris Business Angels, une structure associée à la Mairie de Paris qui encourage les investissements dans la région parisienne.
- Le « Keiretsu Forum¹⁷ » qui est un forum de business angels américain qui projette de s'établir en France.
- Quelques groupements de business angels autour d'écoles d'ingénieurs comme Centrale Business Angels, déjà mentionné, et XMP Business Angels, qui regroupe les business angels regroupant les anciens élèves de Polytechnique et de ses écoles d'application.

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

Venture Capital

Les entreprises de capital risque ou capital investissement constituent la principale source de financement des entreprises innovantes non cotées en France. Leur qualité est cependant très variable, notamment au niveau de leur accompagnement des dirigeants. Ils couvrent différentes phases du financement de l'entreprise : l'amorçage (seed), l'expansion, le développement voire le redressement ou la reprise. Elles sont regroupées en France au sein de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC¹⁸) qui inventorierait 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).

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 ou banques. Plusieurs VCs sont généralement impliquées 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. 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.
- Le **pitch** du projet aux partners/associés¹⁹. Il s'agit pour l'entrepreneur à la recherche de capital de réaliser une présentation de son entreprise. Elle doit couvrir la vision, le marché, l'offre, l'équation financière et le besoin en capital. Certains entrepreneurs passent ainsi le plus clair de leur temps à « pitcher des VCs » pendant les deux premières années de leur entreprise. Cette activité peut être éventuellement en partie sous-traitée à un « leveur de fonds », dont nous reparlerons plus tard. 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.
- La phase dite de « **due diligence** » pendant laquelle le VC va faire un état des lieux rapide et certifié d'une société (aspects comptables, stratégiques, économiques, juridiques et fiscaux...)

¹⁷ Voir <http://www.k4forum.com>.

¹⁸ Voir leur site qui regorge de conseils utiles sur 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.

¹⁹ Voir <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=60> sur l'organisation du premier meeting avec un VC et de la suite.

avant éventuellement une opération de financement ou d'acquisition. Cette phase est souvent réalisée par de jeunes associés du VC qui ne disposent pas forcément du recul nécessaire pour bien juger du projet. Il est donc souhaitable d'avoir les partners du VC impliqués dans cette phase. Le tri est très sévère ! Seuls quelques dossiers sur des centaines passent les différentes étapes du tri des dossiers au sein de chaque VC.

- La proposition de « **term sheet** », le document du VC qui propose ses conditions d'investissement. 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 esquiver²⁰. 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.
- Plus la **valorisation** « pre-money » est élevée, moins grande sera la dilution. Mais le VC cherchera à minimiser cette valorisation, qui peut être calculée de plein de façons différentes (capital, chiffre d'affaire prévisionnel, marge prévisionnelle, propriété intellectuelle, nombre d'utilisateurs pour un site Web, etc). Il y a 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.
- Suite aux « term sheets » est rédigé un **pacte d'actionnaires**²¹ qui régit l'évolution des statuts de la société et de la répartition de son capital et est signé entre les actionnaires existants et les nouveaux investisseurs. Un tel pacte est souvent rédigé à chaque tour de financement.
- L'**investissement** proprement dit, qui s'accompagne de l'entrée du ou des VCs au conseil de surveillance ou d'administration de l'entreprise (selon son statut). L'associé ou partner doit jouer un rôle de conseiller au développement de l'entreprise. C'est là que l'on peut constater si un VC est bon conseiller ou pas. S'il s'investit véritablement ou pas. S'il prend corps avec le projet de l'entreprise et ses dirigeants ou bien si l'investissement n'est qu'une ligne non encore valorisée dans un portefeuille. Il y aura plus de chances que le VC s'investisse dans l'accompagnement s'il est seul au premier tour de financement de l'entreprise. Dans le cas d'un investissement de plusieurs VCs dans un tour, leur responsabilité comme leur engagement seront fort dilués, tout comme le capital !
- Les **conseils d'administration ou de surveillance** auxquels participent les représentants des investisseurs. Ces conseils ont un pouvoir certain, notamment celui de nommer les dirigeants de l'entreprise. Ainsi, il n'est pas rare de voir les fondateurs remplacés par des managers plus expérimentés sélectionnés par les investisseurs. C'est le cas si les fondateurs n'arrivent pas à faire décoller ou grandir la société, et en particulier lorsqu'ils ont un profil trop technique et pas assez business ou orienté management.
- Et les phases suivantes : **augmentation de capital** avec apport complémentaire (second tour, troisième tour) du VC ou d'autres VCs. Et puis la fameuse « **sortie** » qui conditionne la réalisation de l'investissement pour les investisseurs. En général, les VCs souhaitent « sortir » avant l'entrepreneur. Notamment parce que leur fond a une durée de vie limitée. Mais les exit ne veulent pas dire que la société va être intégrée dans une autre. Il y a bien entendu le cas le plus recherché, celui de l'introduction en bourse, qui permet de monétiser les actions de l'entreprise et d'attirer des capitaux pour permettre son développement. Il y a aussi tout simplement la revente des parts des VCs à d'autres fonds. Certains fonds financiers rachètent ainsi des parts d'entreprises arrivées à un stade de maturité, assurant un investissement moins risqué.

²⁰ Voir http://www.feld.com/blog/archives/term_sheet pour des explications détaillées sur les term sheets.

²¹ Voir cette description pédagogique de la notion de pacte d'actionnaire dans cet article du Journal du Net « Pacte d'actionnaires : les dessous d'un tour de table » paru en mai 2006 sur <http://www.journaldunet.com/0605/060524-pacteactionnaires.shtml>.

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

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

Les VCs sont sensibles aux facteurs suivants : qualité et expérience de l'équipe de management, qualité du business plan et existence d'un bon produit avec ses premiers clients, et enfin, les solutions d'exit strategy à terme de 2 ans à 5 ans maximum (durée qui correspond à la durée des fonds gérés). L'exit est soit une introduction en bourse soit une fusion/acquisition par un grand groupe. Les VCs filtrent beaucoup de dossiers pour en sélectionner peu. Les fonds gèrent environ 20 à 30 sociétés. Les VCs mettent entre 1m€ et 5m€ par société²². Ils prévoient souvent d'investir sur au moins deux tours de financement. Les projets nécessitant des montants inférieurs à 1m€ doivent se tourner vers d'autres sources de financement comme les business angels.

Les relations entre entrepreneurs et VCs sont variables. Peu de VCs sont en symbiose parfaite avec les startups et leurs dirigeants. 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.

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 si ils ne peuvent pas le faire en interne. Cela dépend des fonds.
- 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.
- 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, contrairement aux USA. C'est une des grosses lacunes de l'accompagnement de l'innovation en France. Paradoxalement, l'amorçage est mieux pris en compte par le biais des aides publiques comme l'ANVAR, même si ces dernières sont perfectibles. Les VCs préfèrent investir à fort risque sur des entreprises de forte croissance ayant déjà démarré leur activité et avec un produit déjà développé. Soit des taux de croissance considérés par certains entrepreneurs comme « infernaux », supérieurs à 50% voire 100% par an sur trois ans. Les entreprises prévoyant des taux de croissance plus modestes doivent faire appel à d'autres sources de financement plus traditionnelles (prêts bancaires, business angels, etc).
- Peu de VCs ont une expérience d'entrepreneurs, tout du moins comparativement aux USA. 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 de fonds

²² Voir à ce sujet le blog de Pascal Mercier d'Aélios Finance, une société qui aide les start-ups à lever des fonds, sur http://pascal.blogs.com/venture/capital_risque/index.html (« Levée de fonds : pourquoi les VCs ne peuvent pas investir des petits montants ? »).

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.

- Curieusement, malgré cela, les VCs sont considérés par les entrepreneurs comme assez timorés. Sur les 200 et quelques VC français on trouve de nombreux « amateurs » qui n'ont pas une masse critique de compétences. Les VCs français investissent peu en amorçage (early stage).
- Le risque est dilué par un processus de sélection des startups consensuel, basé souvent sur un vote à l'unanimité. Ils ont tendance à facilement suivre les effets de mode sans trop se préoccuper de phénomènes de saturations dans les marchés à tendance. C'est par exemple le cas de la mobilité, comme ce fut le cas de l'Internet en 1999-2000 et pourrait l'être pour le Web 2.0 depuis 2005.
- Une orientation à l'international insuffisante avec peu de capacité et de volonté à aider à investir à vendre à l'étranger et en particulier aux US.
- Peu de VC sont prêts à financer des start-up créées par des jeunes. Ils préfèrent les managers expérimentés et encore plus les « serial entrepreneurs ». C'est le retour de bâton de l'éclatement de la (première) bulle Internet. Pour une startup créée par de jeunes entrepreneurs, il est donc critique de compléter l'équipe dirigeante par un ou plusieurs managers et entrepreneurs expérimentés, ou au moins d'en incorporer dans le board.
- Il existe peu de liens structurels entre les VCs et les grands groupes industriels, surtout étrangers comme Microsoft ou Cisco (sauf quand ces fonds émanent de grands groupes comme Innovacom et France Télécom). Ils ont peur de se faire avoir par Microsoft. Ceci a changé avec la création d'un poste de suivi des VCs et start-ups chez Microsoft France. Il existe un besoin de plus de contacts pour le positionnement et apport d'idées d'exit strategy adaptées aux besoins des grands groupes. Les exit strategy vis-à-vis de groupes américains sont à double tranchant : ce sont des exit, mais elles peuvent être trop rapides. Les entreprises comme Microsoft font ainsi souvent l'acquisition de startups très tôt dans leur cycle de développement et les achètent pour « pas cher », moins de \$50m en général, et à hauteur d'environ \$1m par personne quand la startup en est encore au stade de la R&D et avec pas ou peu de clients.

En conclusion, nous avons affaire avec les VCs à des acteurs stratégiques et incontournables du financement de la croissance et de l'innovation en France. Et il faut savoir bien gérer à la fois le temps passé avec eux et leur temps à eux.

Leveurs de fonds

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 se rémunèrent sur un pourcentage des fonds levés, entre 1% et 3% selon le montant de la levée.

Les leveurs les plus connus sur la place de Paris sont Chausson Finance et Aélios Finances.

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

Accompagnement et aides publiques ²³

La France n'est pas avare de dispositifs pour aider les entreprises innovantes. Cette intervention de l'état est omniprésente et compense partiellement la faiblesse des moyens de financement privés.

²³ Le site de l'Anvar fait l'inventaire des systèmes d'aides publiques dans un document assez complet sur les étapes de financement de l'innovation (sur <http://www.anvar.fr/actu/lettN17arti2.htm>).

C'est une véritable forêt d'aides divers avec plus de 5000 programmes différents référencés par l'ANVAR.

Les aides publiques comprennent en particulier des prêts à taux zéro, 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:

Aides au financement de la recherche

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

- Les aides européennes notamment dans les programmes FP6/FP7, qui financent des projets de recherche multi-acteurs. Les crédits qui étaient élevés au début des années 2000 ont tendance à baisser d'un programme à l'autre. Les contraintes sont importantes : il faut pour en bénéficier s'allier à plusieurs laboratoires de recherche et entreprises, et sur plusieurs pays. Et évidemment s'y retrouver dans le dédale administratif de leurs procédures de sélection. L'ensemble des aides européennes a été inventorié par Microsoft France dans son site destiné aux entrepreneurs²⁴.
- L'Oséo/ANVAR finance l'innovation avec des prêts à taux zéro, mais en général de montant faibles, qui permettent de quasiment doubler les fonds propres des startups ainsi financées. Les prêts sont remboursables en cas de succès de la startup. Les prêts sont en moyenne de 100K€ puisque l'agence distribue environ 100m€ sur un millier de projets par an. L'aide aux projets innovants d'entreprises de plus de 3 ans peut aller jusqu'à 400 K€²⁵. Le processus est lourd – avec beaucoup de paperasserie à documenter²⁶ – mais pas mal de startups y font appel en phase d'amorçage. En mai 2006, les budgets de l'Oséo-ANVAR étaient quasiment doublés, leur permettant d'augmenter le montant des prêts et subventions²⁷.
- Agence Nationale de la Recherche : agence de financement de projets de recherche sélectionnés sur appels à projet. Elle disposait de 800m€ sur 2006. Les projets durent au maximum quatre ans. Ils sont sélectionnés par des enseignants et visiblement, peu par les industriels. Les projets sont regroupés par thèmes²⁸ et réseaux comme le RNRT (Réseau National de Recherche en Télécommunications) et le RNTL (pour les logiciels, à priori pas reconduit en 2006) ou le RIAM (pour le multimédia). Les projets regroupent généralement plusieurs instituts de recherche (CNRS, INRIA, INRA, INSERM), écoles d'ingénieurs, universités et quelques entreprises.
- Le Crédit Impôt Recherche : offre une autre forme d'incitation fiscale, cette-fois ci, pour les entreprises de toute taille.
- Pôles de compétitivité²⁹ : le gouvernement en a sélectionné 67 sur plus de 100 candidats, avec 15 pôles « mondiaux ». Le financement est de 1,5 milliards d'Euros sur 3 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,

²⁴ Voir le site « Cap Subventions Européennes » sur <http://www.microsoft.com/france/entrepreneur/subventions/home.aspx>.

²⁵ Vu dans cette brochure : http://www.anvar.fr/download/PlaquetteAnvar_Generale_09-2005.pdf.

²⁶ L'ANVAR fait appel à des conseils externes pour la qualification des dossiers, mais ce travail est faiblement rémunéré.

²⁷ Voir « Oséo double ses aides aux entreprises, profitez-en » paru le 24 mai 2006 sur <http://www.lentreprise.com/actu/13781.1.html>.

²⁸ Liste des thèmes sur <http://www.gip-anr.fr/templates/appel-a-projet.php?NodId=44>.

²⁹ Voir <http://www.competitivite.gouv.fr/>.

souvent pilotée par de grands groupes industriels. Et avoir une activité et un emplacement qui correspondent à ces pôles. Ce dispositif est très décrié en France car trop morcelé et provincialisé. Seuls quelques pôles comme le Minatec à Grenoble présentent une véritable cohérence d'ensemble avec rassemblement d'une masse critique de laboratoire de recherche (CEA-LETI), écoles d'ingénieurs, entreprises industrielles et startups, autour d'un thème précis (nanoélectronique et ses applications).

- Agence de l'Innovation Industrielle³⁰, instrument de financement des pôles de compétitivité créée par Jean-Louis Beffa, PDG de Saint Gobain. Elle se focalise surtout sur les projets émanant des grandes entreprises. Donc, exit les startups en général ! En avril 2006, Jacques Chirac annonçait les six premiers projets labellisés et financés étaient annoncés, avec notamment le moteur de recherche Quaero qui rassemble Thomson et France Télécom³¹, la télévision mobile sans limite avec Alcatel ainsi que deux projets dans le domaine de l'énergie.

Aides 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).

- Le statut de Jeunes Entreprises Innovantes³² est géré et financé par le Ministère de la Recherche depuis 2004. Il offre des incitations fiscales sur l'impôt sur les sociétés, la taxe foncière, la taxe professionnelle, les charges sociales patronales pour les employés en R&D). Ces incitations ne peuvent pas excéder 100K€ sur trois ans, en fonction des contraintes européennes.
- Contrats de travail: il existe un grand nombre de contrats de travail destiné aux jeunes pour relancer l'emploi, mais seul le CNE semble adapté aux jeunes dans un contexte de startup high-tech³³.
- Collectivités locales: avec d'innombrables structures, comme Paris Développement³⁴ qui émane à la fois de la CCI de Paris et de la Mairie de Paris, ou l'Agence Rhône Alpes Numérique qui émane de la Région Rhône Alpes. Chaque région, département ou grande ville dispose de sa structure d'accompagnement à l'innovation. Elles fournissent des aides logistiques comme l'accès à des locaux dans des pépinières avec services partagés (télécoms, secrétariat). Paris 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 2/3 du coût de dépôt de brevet.

³⁰ 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.

³¹ 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>.

³² Voir la description complète sur <http://www.industrie.gouv.fr/pdf/innov.pdf>.

³³ Voir la liste des contrats sur <http://www.premier-ministre.gouv.fr/bataillepourlemploi/>. Jusqu'à la prochaine alternance politique qui ne manquera pas de modifier ce dispositif.

³⁴ 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 ».

- Chambres de commerce : elles ont des structures d'accueil destinées tant aux startups qu'aux PME innovantes. Leur activité dépend un peu des régions. A Lyon, par exemple, NovaCités est adossée sur la CCI locale avec une cellule de consultants de la CCI qui accompagne les startups. Avec un taux de réussite de 95% sur les 5 premières années.
- Agence pour la Création d'Entreprise (APCE)³⁵ : 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.
- DRIRE³⁶ : ce sont les Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement, administrations rattachées au Ministère de l'Industrie. Elles ont un rôle d'accompagnement des projets de PMI et surtout un rôle de lobbying local, notamment pour créer des synergies entre projets. Ces DRIRE jouent un rôle instrumental dans la création des pôles de compétitivité. Elles ne disposent pas de budget en propre pour financer les projets innovants.
- CRITT : Centres Régionaux d'Innovations et de Transfert de Technologie, ce sont des associations loi 1901 au service des PME/PMI rattachées aux Régions et aux Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie. Elles rassemblent, par secteur, des représentants des milieux industriels, universitaires et de la recherche. Ils sont structurés par domaine technologique (technologies biomédicales, électronique et l'informatique, chimie et de l'environnement, l'agro-alimentaire, etc). Leur mission consiste à « *mettre en œuvre des actions en faveur de l'innovation et des transferts de technologie financées par les Régions, sensibiliser le tissu industriel aux nouvelles technologies, mobiliser les compétences industrielles et scientifiques pour lancer des actions conjointes* ». Bref, une valeur ajoutée pas bien claire !
- FRAC (Fond Régional d'Aide au Conseil)³⁷ : aide les entreprises PME/PMI à accéder à du conseil et des services externes dans le cadre de leur développement aux niveaux stratégie, produits, commercial et marketing, gestion, production et ressources humaines. Ils prennent en charge 50% (FRAC LONG) ou 80% (FRAC COURT) de ces frais qui sont respectivement plafonnés à 30K€ et 3800€ (en 2006). Mais les conditions d'accès, notamment au niveau des secteurs d'activités couverts (plutôt traditionnels) varient d'une région à l'autre. Et les subventions sont très rapidement distribuées au début de chaque année, entre janvier et février. Il faut donc s'y prendre en fin d'année pour avoir des chances d'en bénéficier.
- INRIA Transfert³⁸ : branche 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, le capital-risqueur 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. INRIA Transfert labellise éga-

³⁵ Voir une description de leur activité sur http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=4&type_page=I.

³⁶ Voir <http://www.drire.gouv.fr/>.

³⁷ Voir la description des FRAC sur <http://www.h-consultants.com/consultants/etudes%20marketing/frac.ppt>.

³⁸ 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.

lement les startups accompagnées avec « Pertinence IT » et « Croissance IT », basés sur une évaluation multicritère bien faite de l'état de l'entreprise³⁹.

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

Aides spécifiques au business development

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

- Aides à l'exportation, notamment via Ubifrance (l'Agence française pour le développement international des entreprises, qui dépend du Ministre délégué au Commerce extérieur et de la DGTPE, associée aux Missions économiques du Minefi hébergées dans les ambassades de France fournissent un réseau d'appui unique pour aider les entreprises françaises à se développer à l'international de manière efficace et durable) et la Coface, qui couvre le risque des entreprises françaises à l'exportation. Elles sont plus adaptées aux grandes structures qu'aux petites. Leur efficacité est variable selon ceux qui y ont fait appel. Leur apport est très lié à une bonne connaissance des réglementations en vigueur dans les différents pays.

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):

- Les aides sont très **fragmentées** et une lourde bureaucratie pour les obtenir (Oséo / Anvar), tout comme au niveau européen (FP6).
- Ces aides sont trop orientées sur le financement de la **recherche** alors que les besoins sont plus situés du côté du marketing, de la vente et de l'internationalisation.
- De trop nombreuses aides sont orientées vers les **grands groupes industriels** comme l'Agence de l'innovation industrielle, le Crédit-impôt recherche et même les pôles de compétitivité.
- Peu d'aide 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.
- Les aides à l'**exportation** sont intéressantes et à développer (Ubifrance).

Bien utilisées, les aides publiques peuvent cependant donner un bon coup de pouce aux startups. 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 la plus proche, au niveau collectivité locale.

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 :

³⁹ Les critères évalués qualitativement sont : équipe et organisation, qualité d'exécution, développement technique et offre, bénéfiques clients démontrés, avantages concurrentiels, barrières à l'entrée, dynamique et taille des marchés ciblés, marketing produit, marketing stratégique, efficacité du modèle économique et ressources / stratégie financière. L'accompagnement se focalise sur les « trous » dans cette liste. La liste des startups labellisées sont sur http://www.inria-transfert.fr/membres/membres_club_inria_transfert.html. 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.

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 plate-formes Microsoft⁴⁰. 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, 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 2005 a été lancé le programme IDEES qui accompagne 25 startups par an. C'est un parrainage comprenant une aide technique, vente et marketing. La caution de Microsoft aide notamment à trouver des investisseurs et des clients. Le programme est géré par Julien Codorniou (julienco@microsoft.com⁴²). 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). D'autres star-

⁴⁰ 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.

⁴¹ Julien Codorniou vient de chez Ernst et Young où il faisait des audits financiers de startups. Il est également le co-auteur du livre « Ils ont réussi leur startup » qui raconte l'histoire de Kelkoo. Voir son blog sur <http://codor.blogs.com/>.

⁴² Julien Codorniou vient de chez Ernst et Young où il faisait des audits financiers de startups. Il est également le co-auteur du livre « Ils ont réussi leur startup » qui raconte l'histoire de Kelkoo. Voir son blog sur <http://codor.blogs.com/>.

tups ont bénéficié de l'aide de Microsoft pour générer une bonne visibilité dans les médias, notamment à la télévision.

Il est intéressant de noter que Microsoft France entretient également un site Web dédié aux créateurs d'entreprises assez riche en informations pertinentes (sur <http://www.microsoft.com/france/entrepreneur>).

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.

France Télécom

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

Editeurs de logiciels

Dassault Systèmes comme Business Objects, les deux premiers éditeurs de logiciels français, procèdent depuis quelques années à de nombreuses acquisitions d'éditeurs de logiciels dans le monde. Et quelques uns en France. Ils n'ont pas encore de programme formel d'aide aux startups de leur écosystème, au-delà des traditionnels programmes de partenariats et autres conférences développeurs.

Associations

Le monde de l'entrepreneuriat en France regorge d'associations diverses qui font la promotion de l'entrepreneuriat et des startups, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces associations militent pour l'allègement des formalités administratives, pour un « Small Business Act » à la française⁴³, ou pour défendre tel ou tel secteur de l'industrie.

Y participer pour un entrepreneur permet d'y faire tourner le moulin du réseau. C'est le moyen le plus rapide de rencontrer des gens intéressants dans 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.

⁴³ 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).

Voici quelques unes des associations les plus notables en France :

- **IE Club** (<http://www.ie-club.com/>): une association qui met en relation les entrepreneurs et les différents acteurs de l'innovation (investisseurs, pouvoirs publics, etc). Elle est structurée autour de différentes commissions qui produisent des rapports divers, destinés notamment à attirer l'attention des pouvoirs publics sur tel ou tel aspect de l'entrepreneuriat en France.
- **Syntec Informatique** : c'est le syndicat professionnel des sociétés de services et de logiciels en informatique. Elle comprend un comité « éditeurs de logiciels » qui représente environ 200 acteurs, autant français que filiales d'éditeurs étrangers comme SAP, Sage, Microsoft ou Oracle. Le comité était présidé en 2006 par Jean-Pierre Brulard, le Vice Président Western Europe de Business Objects.
- **AFDEL** (<http://www.afdel.fr/>): c'est un 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 d'environ 25 membres décomptés en avril 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.
- **Croissance Plus** (<http://www.croissanceplus.com/>): c'est une association professionnelle d'entrepreneurs regroupant 200 entreprises et leurs partenaires (grandes banques, cabinets d'avocats, de conseil, d'audit, de recrutement, étude notariale, sociétés de capital-risque et business angels). « Leurs dirigeants se battent pour faire rayonner un nouveau modèle entrepreneurial, soutenir la création d'entreprises et d'emplois, tout en partageant les fruits de la croissance ». L'association agit comme force de proposition auprès des pouvoirs publics et des médias. Son président Geoffroy Roux de Bézieux, PDG de PhoneHouse, s'est distingué au printemps 2006 dans la défense du Contrat Première Embauche.
- **Réseau Entreprendre** (<http://www.reseau-entreprendre.org/>): un réseau de chefs d'entreprises qui aident les créateurs de PME.
- **RETIS** (<http://www.retis-innovation.fr/>): rassemble les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation en France, qui ont pour objectif la détection et l'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes ou de développement d'entreprises existantes par l'innovation. Les CEEI sont labellisés par l'Union Européenne via le réseau EBN (European Business and Innovation Center Network) dont Retis est le relais au niveau national. Il y a 29 CEEI en France parmi les 160 que compte le réseau européen.
- **Silicon Sentier** (www.silicon-sentier.com): est une association parisienne, soutenue par la Ville de Paris qui regroupe des sociétés parisiennes high-tech, autour des réseaux et techniques web ou mobile. Elle bénéficie depuis 2003 du statut de Système Productif Local – SPL soutenu par la DATAR. Elle réalise ses missions par la mutualisation des moyens, l'échange, l'information et la valorisation des démarches innovantes. En 2006, elle rassemblait 80 entreprises.
- **Paris Pionnières** (www.parispionnieres.org/): une association jouant le rôle d'incubateur pour favoriser la création d'entreprises par des femmes. Les projets accompagnés sont très orientés services.
- **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.
- **MEDEF** : il dispose d'une commission technologies (dirigée par Catherine Gabay) et une Commission Innovation (dirigée par Charles Beigbeder). On peut y rencontrer des gens intéressants

mais c'est une activité qui sera plus profitable à des entreprises matures pouvant se permettre cet investissement en temps.

Evénements

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

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

- **Capital IT** (<http://www.capital-it.com/>) est un événement clé permettant aux startups en phase de levée de fonds de présenter rapidement leur projet devant des investisseurs. Chacun élit le meilleur projet de l'année⁴⁴. L'événement a lieu chaque année en avril. L'édition de 2006 était en demi-teinte : une participation bien moins importante que les années précédentes avec moins de 100 personnes présentes au maximum. L'agenda et l'invitation étaient en anglais alors que toutes les présentations étaient faites en anglais pour s'adapter à l'audience, exclusivement française. 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.
- **TechTour** (<http://www.techtour.com/>) est un événement similaire à Capital IT, organisé à l'échelle européenne. Il a lieu en France environ tous les quatre ans, car il circule sur plusieurs villes européennes et est jugé de meilleure qualité que Capital IT.
- **CEO Campus** : est une manifestation organisée par Martech destinée aux dirigeants de startups pour le partage d'expérience. Elle intéressera les jeunes dirigeants de startups Internet ou logicielles qui souhaitent rencontrer des pairs et échanger leur expérience. Les échos des participants étaient très bons pour les deux premières éditions (janvier 2005 et janvier 2006).
- **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.
- **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'innovation⁴⁵.
- **Innovact** (<http://www.innovact.com/>): c'est un salon dédié à l'innovation qui a lieu à Reims tous les ans, avec plus de 200 exposants et 4000 visiteurs.
- **Innov IT**⁴⁶: petits déjeuners organisés plusieurs fois par an par Martech et OSEO-Anvar regroupant un parterre d'une vingtaine d'entrepreneurs.

⁴⁴ 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.

⁴⁵ 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.

⁴⁶ Voir http://www.oseo.fr/actualites/agenda_des_pme/innov_it_2006.

- International Venture Capital Summit (IVCS) : organisé par Martech, c'est le sommet européen des investisseurs en capital. En fait, on y trouve principalement des investisseurs français. A lieu sur la côte d'azur.
- Congrès de l'AFIC : rassemble également les VCs, une fois par an. L'événement n'est pas ouvert aux startups. Equivaut à l'événement précédent à ceci près qu'il a généralement lieu à Paris.

Avec tous ces événements, sans compter les nombreuses soirées organisées par les fonds d'investissements et autres « réseau », l'entrepreneur a de quoi bien remplir son année et ses soirées.

On y rencontre souvent les mêmes personnes et en découvre de nouvelles systématiquement. Il faut alors faire ses choix et limiter le temps passé pour maximiser la génération et l'exploitation après coup de contacts utiles.

Blogs

Une grande richesse de compétences sur l'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 :

- 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 Dodge⁴⁷ 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 »⁴⁸, 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.
- Pascal Mercier d'Aélios Finance (<http://pascal.blogs.com/>)
 - Pascal est un leueur de fond qui donne de temps en temps des conseils utiles aux entreprises qui sont à ce stade de leur développement. C'est un cas typique de « blog à usage marketing ». Pascal montre ce qu'il sait faire au travers de son blog pour attirer de nouveaux prospects.
- Rodrigo Sepulveda (<http://rodrigo.typepad.com/>).
 - Beaucoup d'autopromotion pour ce serial-entrepreneur, créateur de Vpod.tv. Comme il est partout, on y trouve un bon aperçu de l'actualité des startups en France, notamment de la bulle « Web 2.0 ». Et aussi quelques conseils en usage de gadgets parfois bien utiles.

⁴⁷ Voir <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=61>.

⁴⁸ Voir http://blog.tomevslin.com/2006/02/vc_primer_from_4.html.

- Pierre Chappaz (« Kelblog », <http://kelblog.typepad.com/>)
 - Créateur de Kelkoo et maintenant de Wikio, il est très prolix sur le Web 2.0 dont il commente régulièrement l'actualité.
- 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)
 - 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”.
- 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.

Le conseil d'accompagnement de startups

La relation entre les startups et les VCs est rarement une relation de confiance et de transparence totale. Les intérêts des deux parties ne convergent pas toujours : le VC souhaite une croissance accélérée et une « exit » relativement rapide pour assurer la performance de son fond. Le patron de la startup peut souhaiter un rythme plus lent et mesuré.

Par ailleurs, la relation du patron au VC est assez « marketing » : le patron conserve une attitude de « vendeur » vis-à-vis du VC, comme au moment du pitch initial. Les mauvaises nouvelles ne transigent pas facilement et peuvent rester en sommeil trop longtemps.

Il existe donc besoin d'un accompagnement d'experts qui ne présentent pas ce genre de conflit d'intérêt avec les entrepreneurs. Ils apportent également toute une gamme d'expertises et d'expérience que les organismes évoqués précédemment ne peuvent pas 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'accompagnement⁴⁹ de la façon schématique suivante:

	Consultant	Mentor	Coach
Fonction de conseil externe	Traite un ou plusieurs problèmes particuliers avec un livrable précis ⁵⁰	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 reprises⁵¹. Ce métier de « consultant » inspire généralement une certaine méfiance, notamment dans les milieux d'accompagnement des startups issus du secteur public.

⁴⁹ Reprenant une analogie de François Blum, de Jiki Network, évoquée pendant sa présentation du programme Paris Mentor à Paris en avril 2006.

⁵⁰ 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.

⁵¹ 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).

Les conseils sont souvent des généralistes. Ils ont souvent 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.

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.

Société	Description de l'activité
Tykya	D'après leur site web (http://www.tykya.com/), il s'agit d'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 2 associés, 3 consultants permanents et 5 partenaires experts, des consultants freelances utilisés en fonction des besoins, allégeant ainsi la structure fixe de l'entreprise.
Jiki Network	Structure d'accompagnement marketing et business development au périmètre assez flou parce que je ne les connais pas encore assez bien. François Blum à la tête, un homme de réseau, également VP de l'IE Club.
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.
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.
Kangaroo Village	Incubateur privé créé en 2000 et disparu depuis. Voir l'interview de Philippe Hayat qui date de 2000 sur : http://www.journaldunet.com/itws/it_hayat.shtml .
Catalyser	C'est une structure créée par Philippe Lucacs ⁵² qui gère la collecte de subventions publiques – essentiellement européennes - qui permettent de financer environ la moitié des prestations de ces consultants pour les startups. Ils payent les consultants, se font payer des start-up et récupèrent les subventions, et touchent une part du gâteau au passage.
CoPilot Partners	Ancien de Microsoft France, Jean-Christophe Defline a créé cette structure de conseil ⁵³ au début des années 2000. Au départ, focalisé sur les startups, la structure s'est depuis réorientée vers les grandes entreprises, plus solvables.
Normart	Structure de conseil à la croisée des chemins entre finance, stratégie et organisation focalisée sur les fusions et acquisitions ainsi que sur les levées de fond. Voir http://www.normart.net/ .

⁵² Voir http://www.anvar.fr/download/table_ronde_4.pdf et <http://www.catalyser.fr>.

⁵³ Voir leur site sur <http://www.copilotpartners.com/>.

Nodal Consultants	Créé par d'anciens consultants de Bossard, c'est une société d'étude et de conseil de conception et de mise en place de stratégies innovantes en technologies, de R&D, de partenariat et de financement à risque. Voir http://www.nodal.fr . Ils ont un spectre large de clients, grands groupes industriels, startups, laboratoires de recherche et sociétés d'investissement, mais avec une forte pondération des premiers. Six associés d'origines diverses se complètent pour couvrir les aspects technologiques, marketing, management, restructuration et financement de l'innovation.
SoftTech Venture Consulting	Société de conseil pile poil dans la cible, créée par Jeff Clavier, un français établi dans la Silicon Valley. Voir http://www.softtechvc.com/ . La société s'est spécialisée dans l'accompagnement des startups du logiciel, ceci comprenant surtout des startups Internet et Web 2.0. Leur accompagnement couvre les phases business model, conception de l'offre et marketing. Ils agissent en tant que consultants, advisors, membres de conseils d'administration ou surveillance.

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 soient le reste, soient 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 seed 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 Evslin⁵⁴ 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

⁵⁴ Voir http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory_capita.html et http://blog.tomevslin.com/2006/02/disrupting_the_.html. Il milite pour un financement par des restricted stocks plutôt que par des stock options. Voir aussi <http://feeds.feedburner.com/alwayson/headlines?m=182>.

confiance dans les deux sens en amont d'une consolidation de cette relation par cette participation « gratuite » dans le capital de la société.

- Il faut pouvoir chiffrer la valeur ajoutée du consultant et la traduire en BSA. Une méthode consiste à chiffrer l'aide du consultants sur une période de temps limitée, par exemple une à deux années tout du moins jusqu'à une éventuellement levée de fonds via des VCs. Cela donnera un nombre de jours à multiplier par le taux journalier de l'accompagnateur, et à multiplier ensuite par un facteur de risque de 2 à 5. Le montant résultant doit donner celui de la part du capital octroyée sous forme de BSA/Stock Options. L'ensemble peut être agrémenté de « milestones » définissant clairement la contribution sur la période de temps considérée : aide à l'embauche, aide à la levée de fonds, rédaction de plans, contribution au lancement du produit, etc.
- Le moyen le plus classique de rémunération est le versement d'**honoraires**. Ceci s'applique aux startups ayant réalisé de bonnes levées de fond. Ce versement peut être atténué grâce à des subventions, ou pris en charge par une organisation tierce, comme Paris Développement et son programme de **Mentoring**.
- Les VCs peuvent financer un apport externe qui relèvera cependant souvent de la notion de management de transition (pour des « company doctors »).

Quelles startups et quand?

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

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

Facteurs clés de succès

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

- Activation d'un réseau personnel : c'est la valeur clé pour faire avancer le projet de l'entrepreneur pour lui trouver subventions, financements, partenaires, clients, fournisseurs et nouveaux collaborateurs. Ce réseau se construit avec le temps et est souvent basé sur des échanges de bons procédés.
- Expertise et expérience généraliste : à la fois dans des grands groupes et dans des PME innovantes. L'aide des dirigeants nécessite une expérience diversifiée dans différents domaines. C'est critique pour « le » consultant qui accompagnera le dirigeant. Après, différents spécialistes peuvent intervenir selon le besoin. La connaissance pratique d'un grand nombre d'études de cas réelles est critique.
- Capacité d'écoute et de communication : elle est utile pour bien gérer la relation et la confiance avec les dirigeants de l'entreprise, pour activer son réseau, et présenter sous le meilleur jour le projet. Cette écoute doit évidemment trouver son équivalent chez les entrepreneurs accompagnés.
- 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.
- Capacité à trouver la bonne information : ce qui est plus sophistiqué que de savoir utiliser un moteur de recherche sur Internet !

Conclusion

Ce document est encore en gestation, mais quelques conclusions peuvent être rapidement tirées du panorama qu'il propose de l'accompagnement des startups high-tech.

Tout d'abord, une conviction : le marché de la high-tech regorge d'**opportunités encore inexplo- rées** et que les entreprises innovantes françaises peuvent encore saisir. Les idées et les cerveaux ne manquent pas. C'est la capacité d'exécution et d'exportation qui est déficiente et insuffisamment entretenue. Bien entendu, avant de se poser la question d'un accompagnement, la qualité de l'équipe de départ compte plus que tout. Elle doit être solide, dotée de compétences complémentai- res, déterminées, prêtes à prendre des risques, à la fois créative et structurée, et dotée de talents de communication pour porter le projet.

Ensuite, un constat : l'**hypertrophie des aides publiques**, associé à un sous-dimensionnement des aides privées notamment pour les phases d'amorçage. C'est un phénomène classique en France, associable au « tout Etat ». Le pays attend trop de sa puissance publique, elle-même trop fragmentée du fait de son « provincialisme », celui qui a conduit le gouvernement français à créer 67 pôles de compétitivité alors qu'il y en a moins d'une douzaine aux USA ! Par ailleurs, la puissance publique accorde une importance trop grande à la R&D au regard des efforts à consentir d'un point de vue marketing et vente pour faire réussir les entreprises innovantes.

Dans le monde des entrepreneurs, que ce soit dans la sphère publique ou la sphère privée, les « **ré- seaux** » 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 stra- tégiques. Le milieu de l'entreprenariat est un petit milieu où l'on rencontre les mêmes personnes avec quelques « têtes de réseau » bonnes à connaître. Heureusement, les membres actifs de ces ré- seaux sont souvent identifiables sur le Web grâce à leurs blogs. Et ils partagent de plus d'informations sur le thème de l'entreprenariat.

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

Dans une version ultérieure de ce document, j'aborderais entre autre les points suivants :

- Analyse des secteurs porteurs dans la high-tech en France.
- Description d'études de cas d'accompagnements de startups.
- Liens entre innovations grand public et entreprise.
- Rôle des banques.
- Proposition de projet d'étude pour école de commerce sur une étude statistique de l'entreprenariat en France. Quelles sont les aides auxquelles un grand échantillon de startups ont fait appel et quelle a été leur efficacité ?

Personnes rencontrées

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

Business angels

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

VCs

- Michel Dahan – Banexi Ventures
- Philippe Herbert – Banexi Ventures
- Anne-Valérie Bach – Banexi Ventures
- Frédéric Humbert – Innovacom
- Didier Moret – iSource
- Philippe Gire – Alaia Partners
- Jean-Stéphane Bonneton – IRIS Capital

Leveurs de fonds

- Pascal Mercier – Aélios Finance
- Bernard Ochs - Normart

Entrepreneurs

- Rodrigo Sepúlveda – CEO Vpod.net
- Dimitri Dagot – entrepreneur, « Le ker », responsable option informatique Centrale Paris
- Frédéric Bau – entrepreneur
- Guillaume Besse – entrepreneur, « Le ker »
- Pierre Leurent – CEO Voluntis
- Patrick Smajda – CEO AppliMedia
- Alain Mathécovitch – CEO 6nergies
- Claude Rodriguez – PDG ERT-3WS
- Pierre Gaudet – Yahoo Europe, ex Kelkoo
- Christine Lemke – Entrepreneur US, étudiante HEC MBA
- Daniel Cohen-Zardi – CEO SoftFluent
- Didier Langouet – CEO ZapMeeting
- Jean-Jacques Gobeaux – CEO eMagium
- Thierry Pépin – CEO Messagio
- François Silvain – CEO NeoCase
- Maurice Aboukrat – CEO Soorce (disparue depuis)
- Emmanuel Javal – CEO n-Generate
- Raphaël Labbé – CEO U.Lik
- Freddy Minni – CEO MusicMe / Apach Networks
- Tristan Leteurtre – CEO Anévia
- Pierre Césarini – Fondateur de Temposoft
- Olivier Duizabo – entrepreneur, ancien de Microsoft
- Olivier Guilbert – CEO Idealx
- Nicolas Goode – entrepreneur, ex Business Objects
- Robert Kalocsai – CEO Software Continuity

- Jean-Christophe Combaz – Outwit
- Didier Rochereau – ex CEO Reportive

Divers

- Laurent Kott – INRIA Transfert
- Michel Safars – INRIA Transfert et CEO Keeboo
- Thomas Defaye – INRIA Transfert puis Microsoft France
- Philippe Lukacs – Catalyser
- Julián Codorniou – Microsoft France, ex Ernst & Young
- Jean-Louis Missika – CEO JLM Conseil
- Emmanuel Libaudière – Martech Finance
- Frédéric Halley – Tioga Ventures et DG Pertinence
- Benoit Flamant – DG IT Assets Management
- François Blum – DG Jiki Network
- Philippe Le Cam – Paris Développement
- Laurent Katz – Investisseur, board member, Technostructures
- Pierre-Jean Charra – President d’InterFrench

Annexes

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

A méditer...

"From: (x)

Sent: jeudi 13 octobre 2005 13:23

To: Olivier Ezratty

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

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

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

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

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

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

Synthèse des types d'aide

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

Organisme	Business Model	Finance	Réseau / lobbying	R&D	Juridique et brevets	Vente / accès aux clients	Marketing	Recrutements	Management
Leveurs de fonds	Aide	Aide	Oui						
Business Angels	Aide	Aide	Oui			Aide	Aide		Aide
Capital risque	Aide		Oui					Aide	Aide
Incubateurs	Aide		Oui		Aide				
Europe FP6/7				Financement					
Oséo – ANVAR				Financement	Aide				
ANR				Financement					
Crédit Impôt Recherche				Incidations fiscales					
Pôles Compétitivité			Oui	Financement					
Jeunes Entreprises Innovantes		Incidation fiscales							
APCE	Infos								
DRIRE	Infos		Oui						
CRITT			Oui						
FRAC					Financement	Financement	Financement	Financement	
Ubifrance						Export	Export		
Conseils indépendants	Selon	Selon	Selon		Selon	Selon	Selon	Selon	Selon

Propositions pour dynamiser l'innovation en France

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

Obstacles à l'innovation en France	Quelques explications du phénomène	Pistes pour améliorer la situation
1) Capital d' amorçage insuffisant	Jeunesse du secteur du capital risque. Pas de fonds gérés par de grandes universités privées comme aux USA. Trop peu de business angels en France, en partie parce que ceux-ci ont émigré vers des pays sans ISF.	Réforme de l'ISF pour relancer l'activité de business angels en France, si ce n'est sa suppression, au profit d'une augmentation de l'impôt sur le revenu dans les tranches supérieures dont la baisse était relativement inégalitaire.
2) Aides publiques trop concentrées sur la recherche	Insuffisance de l'investissement privé dans la recherche ou du financement de recherche privée financée par l'état (comme aux USA) générant une focalisation sur cet aspect. Mais la faiblesse de l'investissement marketing et international est encore plus forte et sous-estimée par les décideurs. Les décideurs de la fonction publique sont issus des grandes écoles d'ingénieur (X/Télécom en premier) et sont focalisés sur cet aspect de la recherche. Trop peu de hauts fonctionnaires, de politiques et ministres proviennent d'écoles de commerce ou ont un parcours d'entrepreneur.	Déplacer une partie des aides sur la dimension marketing, vente et développement à l'international. Mais ces aides doivent être simples à obtenir. Le mieux étant d'alléger certains coûts de structure des entreprises (charges sociales, taxe professionnelle...).
3) Projets de recherche publique déconnectés des besoins du marché	Fonctionnarisation de la recherche publique (CNRS), idéologie anti-entreprise de trop de chercheurs. Insuffisance du management des organismes et de partenariats avec les PME/PMI. La recherche financée par l'état est par ailleurs très concentrée sur le secteur de la défense ⁵⁵ 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.
4) Aides publiques trop concentrées sur les grands industriels et trop dispersées	Technostructure de l'état alimentée par les dirigeants issus des grandes écoles, et très peu par les dirigeants de PME/PMI. Provincialisme et clientélisme qui aboutit à fragmenter les aides, comme la création des 67 pôles de compétitivité en 2005 alors qu'il n'y en a que 10 aux USA. Un impact indirect est que la France est trop spécialisée dans les produits et infrastructures industrielles très complexes à fort volume et pas assez dans les produits complexes 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.

⁵⁵ 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!

<p>5) Enseignement supérieurs polarisé et fragmenté : scientifiques ou écoles de commerce</p>	<p>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).</p>	<p>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.</p> <p>Créer des rapprochements entre grandes écoles d'ingénieur et grandes écoles de commerce. Y compris géographiques.</p> <p>Réintroduire les <i>numerus clausus</i> dans les filières universitaires.</p>
<p>6) Complexité de l'entrepreneuriat</p>	<p>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.</p>	<p>Moins d'Etat. Simplifier les lois et le droit du travail.</p> <p>Suppression des charges sociales pour le recrutement de jeunes dans des startups.</p>
<p>7) Marché intérieur trop timoré</p>	<p>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.</p>	<p>Création d'un Small Business Act pour pousser les organisations publiques à faire appel aux PME/PMI innovantes dans leurs achats.</p> <p>Développer les aides à l'exportation. Revaloriser le rôle des missions économiques des ambassades de France.</p>

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.

Sites Web et bibliographie

Cette liste est loin d'être terminée :

- Site d'Oséo-Anvar : <http://www.oseo.fr/>.
- « Capital Risque et Valorisation de la Recherche » publié par l'AFIC en 2005. Sur http://195.137.248.72/340_AFIC/Images/Upload/DOCUMENTS/cap_risque_et_valo_recherche.pdf.
- 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>.
- « Pourquoi Apple et Microsoft ne sont pas nés en France » de Philippe Hayat, professeur à l'Essec, paru dans « La Tribune » le 24 avril 2006.