



## A propos de l'auteur



# Opinions Libres

Le blog d'Olivier Ezratty

innovation  
et médias  
numériques

Home Archives Publications Blog Activités Recherche

f in t You Tube

Olivier Ezratty

consultant et auteur

[olivier \(at\) oezratty.net](mailto:olivier(at)oezratty.net) , <http://www.oezratty.net> , @olivez

+33 6 67 37 92 41

Olivier Ezratty conseille les entreprises dans l'élaboration de leurs business plans, stratégies produits et marketing, avec une focalisation sur les projets à fort contenu technique et scientifique (objets connectés, intelligence artificielle, medtechs, ...). Il leur apporte un triple regard : technologique, marketing et management ainsi que la connaissance des écosystèmes dans les industries numériques.

Il a réalisé depuis 2005 des missions diverses d'accompagnement stratégique et de conférences ou formations dans différents secteurs tels que la **télévision** (TF1, RTS-SSR, SES Astra, TDF, Euro Media Group, Netgem), les **télécoms** (Bouygues Télécom, Orange, SFR, Alcatel-Lucent), les **produits grand public** (LG Electronics, groupe Seb, L'Oréal, Alt Group), la **finance et l'assurance** (BPCE, Crédit Agricole, Crédit Mutuel-CIC, Société Générale, Natixis, Groupama). Ces missions couvrent l'assistance à la création de roadmap produit, l'analyse de positionnement et de la concurrence, la définition technologique et marketing de stratégies d'écosystèmes et « d'innovation ouverte », l'assistance à la réalisation de business plans, l'animation de séminaires de brainstorming, ainsi que l'intervention dans des conférences et séminaires sur les tendances du marché dans le numérique.

Ses contributions s'appuient sur un fort investissement dans l'écosystème de l'innovation et sous différentes casquettes, notamment dans l'univers des startups :

- Expert, membre et l'un des présidents du comité d'agrément de **Scientipôle Initiative**, une association membre d'Initiative France qui accélère les startups franciliennes.
- Membre depuis fin 2015 du Comité de Prospective de l'**ARCEP**.
- Advisor du fonds d'investissement **INVST I/O** spécialisé dans les objets connectés.
- Expert auprès du pôle de compétitivité **Cap Digital** ainsi que de la **Caisse des Dépôts** et du **CNC**.
- Membre du jury de divers **concours entrepreneuriaux** comme le Grand Prix de l'Innovation de la Ville de Paris ou la Startup Academy, mentor dans de nombreux **Startups Weekends**.

Il est *guest speaker* dans divers établissements d'enseignement supérieur tels que HEC, SciencePo, Neoma Rouen, CentraleSupelec, l'Ecole des Mines de Paris, Télécom Paristech et l'ECE où il intervient sur le marketing de l'innovation dans les industries numériques, sur l'entrepreneuriat et le product management, en français comme en anglais selon les besoins.

Olivier Ezratty est l'auteur du **Rapport du CES de Las Vegas**, publié à la fin janvier de chaque année depuis 2006, et du **Guide des Startups** qui est devenu une référence en France avec plus de 180 000 téléchargements à date. Le tout étant publié sur le blog « Opinions Libres » (<http://www.oezratty.net>) qui traite de l'entrepreneuriat et des médias numériques. Comme photographe, il est aussi le co-auteur de l'initiative « Quelques Femmes du Numérique ! » (<http://www.qfdn.net>), devenue une association en 2016, et qui vise à augmenter la place des femmes dans les métiers du numérique, en sensibilisant les jeunes à ces métiers.

Olivier Ezratty débute en 1985 chez Sogitec, une filiale du groupe Dassault, où il est successivement Ingénieur Logiciel, puis Responsable du Service Etudes dans la Division Communication. Il initialise des développements sous Windows 1.0 dans le domaine de l'informatique éditoriale ainsi que sur SGML, l'ancêtre de HTML et XML. Entrant chez Microsoft France en 1990, il y acquiert une expérience dans de nombreux domaines du mix marketing : produits, canaux, marchés et communication. Il lance la première version de Visual Basic en 1991 ainsi que Windows NT en 1993. En 1998, il devient Directeur Marketing et Communication de Microsoft France et en 2001, de la Division Développeurs dont il assure la création en France pour y lancer notamment la plate-forme .NET et promouvoir la plate-forme de l'éditeur auprès des développeurs, dans l'enseignement supérieur et la recherche ainsi qu'àuprès des startups. Olivier Ezratty est ingénieur de l'Ecole Centrale Paris (1985).

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



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

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Lancer et gérer sa startup .....</b>	<b>10</b>
Composante humaine .....	11
De l'idée au modèle économique .....	40
Produit et technologie .....	70
Marketing et vente .....	102
Développement international .....	129
Finances .....	146
Juridique .....	163
Anticipation des crises .....	173
<b>L'écosystème français des startups .....</b>	<b>186</b>
Accompagnement et hébergement .....	188
Formations .....	213
Financement .....	217
International .....	286
Grandes entreprises .....	295
Associations .....	326
Evénements .....	333
Concours .....	339
Ecosystèmes régionaux .....	342
Entrepreneuriat social et solidaire .....	360
Autres approches sectorielles .....	363
<b>Le conseil et les services pour les startups .....</b>	<b>373</b>
Conseils en stratégie .....	373
Leveurs de fonds .....	376
Prestataires de services spécialisés .....	377
Facteurs clés de succès .....	396
Méthode de sélection .....	397
<b>Conclusion .....</b>	<b>398</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>399</b>
Sources d'informations .....	399
Trucs et astuces .....	405
Bibliographie .....	413
Données de marché et d'audience .....	421
Synthèse des types d'aides et financements .....	424
Les grandes sociétés de capital-risque du numérique en France .....	425
Glossaire .....	430
Historique des versions .....	439

# Introduction

Bienvenue dans cette 21e édition du vénérable Guide des Startups qui a survécu à onze années d'évolutions incessantes ! L'édition 2016 avait encore battu des records en étant téléchargée plus de 34 000 fois, sans compter la version abrégée [Génération Start-ups](#) éditée par Bpifrance en juin 2016.

Ce Guide promeut un savoir partagé et ouvert sur l'entrepreneuriat. C'est le pendant *Open Knowledge* de l'*Open Data* qui sévit dans le domaine des données quantitatives. Ce Guide est toujours le plus complet qui soit pour créer sa startup ou son entreprise innovante, tout du moins en francophonie. Il est dans l'océan vraiment tout bleu des outils gratuits, de valeur, non sponsorisés ni financés par de la publicité. Qui plus est, vous n'êtes pas le produit : vous n'en êtes que les bénéficiaires. Et ce n'est pas un annuaire de startups : il vous sert à créer votre startup et à naviguer dans un écosystème entrepreneurial de plus en plus touffu. Il intéresse aussi les créateurs d'entreprises innovantes qui n'ont pas forcément vocation à devenir des startups. La nuance sera expliquée !

Ce document constitue une base documentaire pour les jeunes entrepreneurs souhaitant se lancer dans l'aventure. Malgré sa densité et sa taille, qui dépasse maintenant allègrement les 400 pages, il permet de gagner du temps et d'éviter de commettre les erreurs qualitatives et quantitatives les plus courantes de l'entrepreneuriat. Il permet aussi d'identifier les différentes manières de se faire correctement accompagner. Les entrepreneurs expérimentés peuvent aussi se mettre à jour sur l'évolution de l'écosystème. Ils peuvent aussi contribuer par leurs retours d'expériences à faire de ce document un bon creuset du partage de savoirs pour aider les nouvelles générations d'entrepreneurs.

Le Guide des Startups est aussi un bon outil pour les grandes entreprises en mal d'innovation ouverte qui se sont lancées dans l'accompagnement des startups avec force accélérateurs, hackathons et autres outils. Le Guide en fait l'inventaire, listant les pratiques en cours. Il en relativise les bénéfices aussi bien pour les startups qui en profitent que pour les grandes entreprises qui les lancent et rêvent d'éviter de se faire disrupter grâce à ces tactiques.

Contrairement à de nombreux guides que l'on peut trouver dans la nature et qui sont spécialisés en fonction du métier de leur émetteur (CCI, grande entreprise, fonds d'investissement, expertise comptable, etc), le Guide des Startups aborde l'entrepreneuriat avec une perspective à 360°. Il traite notamment des questions suivantes :

- **Les nombreuses dimensions de la création et de la croissance d'une startup** : business, humaines, organisationnelles, technologiques, marketing, communication, développement international, financières et juridiques. Le guide couvre la grande diversité des modes de création de business plan. Il répond à de très nombreuses questions que se posent les entrepreneurs lorsqu'ils se lancent : comment constituer son équipe, où trouver une idée, comment la structurer, comment gérer ses priorités. Les dimensions stratégiques et tactiques sont couvertes.
- **L'écosystème entrepreneurial** : comment se faire aider pour créer sa startup en France ? Quelles sont les structures privées et publiques auxquelles on peut faire appel pour se faire accompagner et financer ? Quel est le rôle, l'impact et quelles sont les limites des diverses aides et services publics et comment en tirer le meilleur parti ? A quoi sert la French Tech ? Comment se faire accompagner aussi bien pour définir sa stratégie que pour les aspects opérationnels, dans le marketing, la communication, la levée de fonds, les services juridiques et autres ?
- **Le jargon du financement des startups** : levées, term sheets, valorisation, TRI, exit strategy, relution, ratchet et tout le toutim. Le guide comprend un glossaire pour vous aider à décrypter la lingua entrepreneuriale et financière.
- **Les meilleures ressources sur Internet** : Guides, blogs, médias, ouvrages de référence, sources de données chiffrées pour préparer son business plan, etc.

Ce guide se consulte de manière séquentielle ou non, en allant directement au thème qui vous intéresse (marketing, international, financement, aides, etc).

Après l'avoir fait grandir plusieurs fois par an entre 2006 et 2011, je mets à jour ce guide chaque printemps depuis 2012, au gré de mes découvertes, rencontres avec des entrepreneurs et structures d'accompagnement de startups, des changements législatifs et aussi de mon apprentissage des différentes facettes de la vie des startups que j'accompagne ou que j'évalue dans mon activité. Je mets aussi à jour une bonne part des données quantitatives intégrées dans ce guide.

Chaque année, l'écosystème entrepreneurial se transforme. J'ai pu l'observer depuis la création de ce guide en 2006. En 11 ans, que d'évolutions ! J'en liste quelques-unes sur cette longue période dans la timeline ci-dessous.



Les évolutions récentes les plus notables sont :

- La **prolifération de structures d'accompagnement** de startups et notamment des accélérateurs ou des structures hybrides associant fonds d'entrepreneurs, incubateurs et accélérateurs. C'est le royaume des vendeurs de pelles et de pioches ! A croire parfois qu'ils sont plus nombreux que les entrepreneurs. Cela peut alimenter la peur d'un phénomène de bulle avec quelques similitudes avec celle de 2000/2001. L'efficacité de ces structures est très variable et sa mesure est généralement très différée dans le temps. Il faut en effet attendre au moins trois à cinq ans pour s'en faire une idée concrète. Quand les données sont disponibles, ce qui est rarement le cas ! Cela accompagne cependant une véritable soif d'entrepreneuriat. 17% des français sont prêts à se lancer dans l'entrepreneuriat dans les trois ans d'après le [Global Entrepreneurship Monitor](#). L'entrepreneuriat est devenu un continuum qui intègre les autoentrepreneurs freelance, les sociétés de services, les petites entreprises innovantes mais non scalables, l'accompagnement de startups, les véritables startups et enfin, l'intrapreneuriat dans les entreprises traditionnelles.
- Une **belle envolée des montants investis dans les startups**. En un peu plus de 5 années, on est passé de moins de 800M€ à 2 Md€ d'investis dans les startups. La moitié de ces financements provient de structures qui ne sont pas des fonds d'investissement classiques. Ils sont alimentés par Bpifrance, le FEI européen, le Corporate Venture de grandes entreprises françaises et étrangères, par des VCs étrangers, par des family offices et des entrepreneurs. Cette manne financière génère inflation des valorisations des startups mais elle permet aussi d'avoir plus d'ambition et

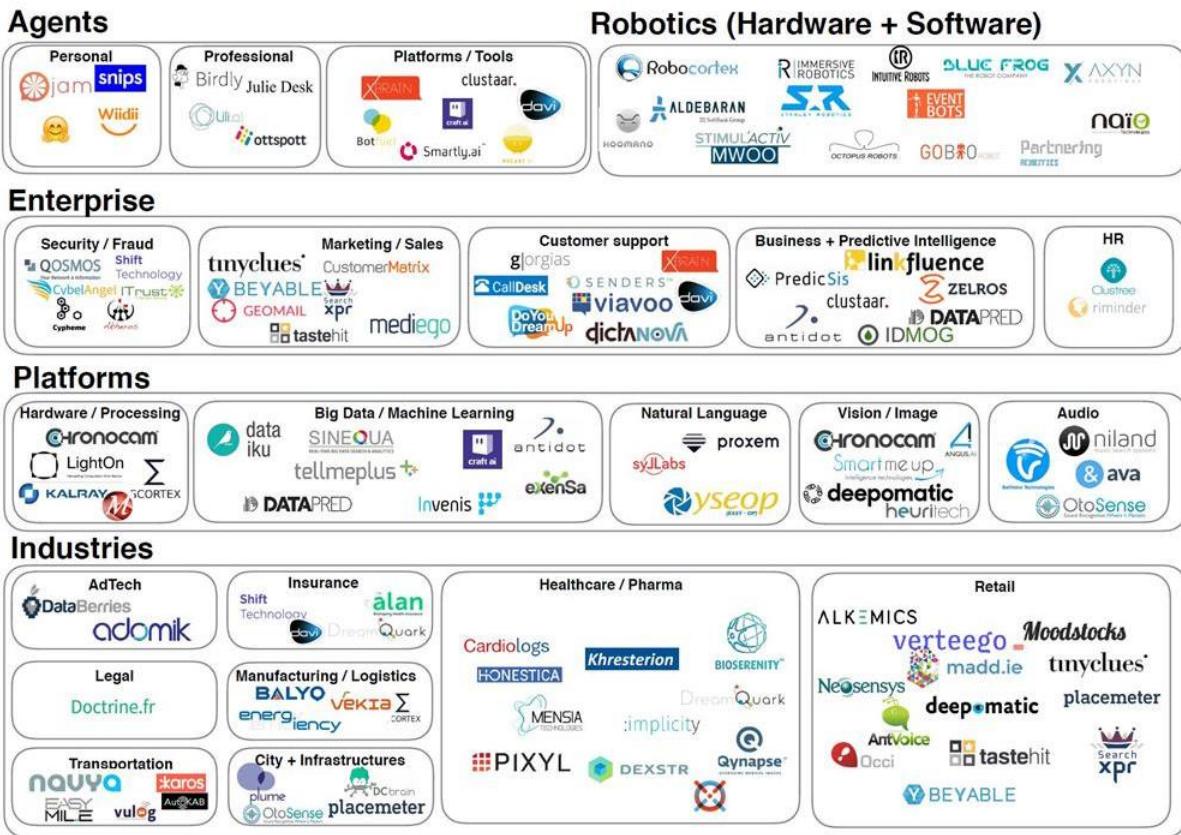
d'accélérer la croissance des startups. Elle explique le plus grand nombre de startups françaises capables de lever plus de 10 M€ et même plus de 50 M€, y compris auprès d'investisseurs étrangers ! J'en fais l'inventaire dans le Guide. Le corolaire est que l'ambition internationale des startups et des investisseurs s'est salutairement développée en France. Cela va de pair avec des ambitions plus fortes de la part des entrepreneurs comme des investisseurs, en tout cas, pour les meilleurs projets. Evidemment, cela reste un système très sélectif, très peu de startups s'étant financées en amorçage réussissant à décoller ensuite. En tout cas, le pilotage de l'hypercroissance des meilleures startups est stratégique pour le pays, histoire de rattraper d'autres pays d'Europe du Nord, qui sont meilleurs que la France de ce point de vue-là, ne serait-ce que dans le nombre d'unicorns générées.

- **L'omniprésence des grandes entreprises** avec leurs programmes d'accélération de startups et leurs structures de corporate venture. Toutes les industries s'y sont mises. On assiste à une sorte de *VivaTechnologisation* de l'écosystème français avec une surcharge pondérale du rôle des grandes entreprises de secteurs industriels traditionnels, hors numérique. C'est un phénomène qui a l'air très développé en France. Cela peut-être un piège pour les startups. Les meilleures approches sont celles qui ne dénaturent pas la dimension startup des startups : un modèle scalable, une approche produit, une forte croissance et une ambition internationale. Les grandes entreprises sont aussi devenues investisseuses via leurs fonds de Corporate Venture, qui ont tendance à faire monter les valorisations. Les grandes structures d'accélération telles que NUMA et TheFamily ont d'ailleurs fortement développé leur offre destinée aux grandes entreprises.
- **L'essor de la French Tech**, qui a créé une belle ombrelle de communication et de marque pour les startups françaises à l'étranger mais n'est pas forcément bien perçue par tous. Elle a certes contribué à transformer l'image de la France dans l'entrepreneuriat et facilité le développement international de nos startups mais elle n'a pas évité l'écueil de l'immision des politiques, notamment en région. Par ailleurs, la notion de startup s'est diluée dans celle de l'entrepreneuriat générique. L'écosystème confond souvent startup et entreprise innovante. Il faut remettre les pendules à l'heure de ce côté-là ! Beaucoup de startups n'en sont pas. Mais globalement, la dynamique d'entraînement impulsée par le label French Tech a été plutôt efficace et pour une fois, pas couteux, seulement 215M€ en quelques années.
- **Un renouvellement des thèmes et secteurs d'activités investis par les startups.** Il y a eu des effets de mode dans les foodtech et fintechs, notamment autour des usages de la Blockchain. L'Internet des Objets et les adtechs sont déjà en déclin. On est passé à la grande vague de l'intelligence artificielle, devenue un thème transversal à de nombreux secteurs d'activités : la finance, le marketing, la cybersécurité et la santé pour ne prendre que quelques exemples<sup>1</sup>. Elle est mise à toutes les sauces<sup>2</sup>. Les startups sortent aussi de plus en plus du champ du numérique, même si c'est un outil incontournable de nombre de marchés verticaux. Ce Guide élargit son audience à l'ensemble des startups, y compris dans la santé et les fintechs après l'entrepreneuriat social et solidaire qui avait été introduit dans l'édition 2016.

---

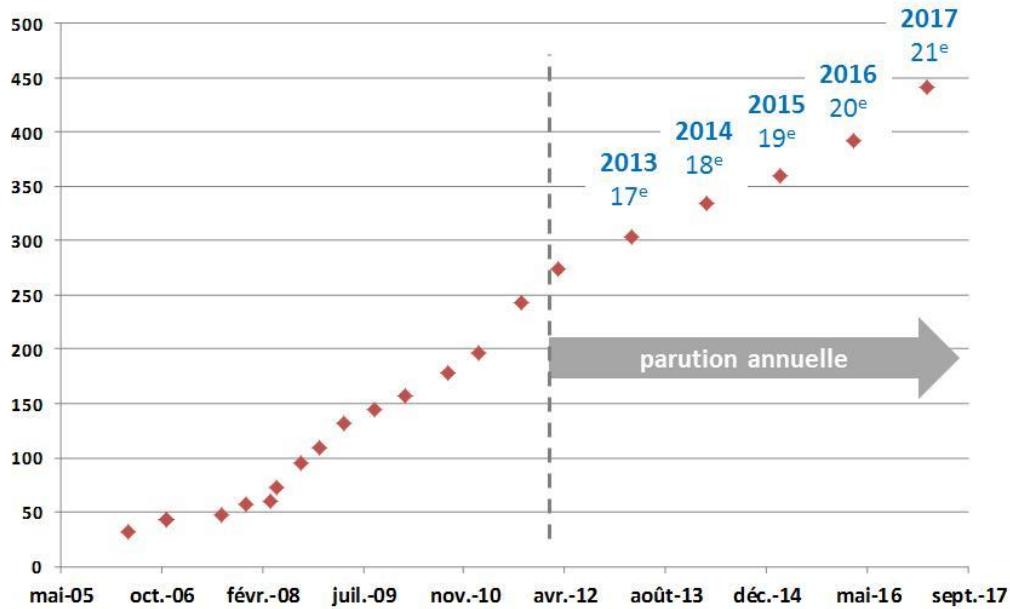
<sup>1</sup> ISAI, et plus précisément, Paul Strachman, qui est basé à New York, a réalisé la belle cartographie qui suit des startups françaises de l'IA. Il a également cartographié les laboratoires de recherche en IA français : <http://franceisai.com/research>.

<sup>2</sup> A noter le lancement d'une initiative gouvernementale « France IA » le 21 mars 2017, qui ambitionne entre autres choses, de financer une douzaine de startups championnes du secteur de l'IA avec 25M€ pour chacune. Cf ma petite critique en hauts et bas de ce plan qui est encore en gestation : <http://www.oezratty.net/wordpress/2017/les-hauts-et-les-bas-du-plan-france-intelligence-artificielle/>.



Je remercie au passage ceux ont contribué à enrichir ce document et qui sont de plus en plus nombreux d'une année sur l'autre. Ils y font certes parfois la promotion indirecte de leur activité, mais apportent des éléments d'information qui vous seront utiles. Je précise au début de ces contributions l'année de leur intégration dans le Guide. En voici la liste, qui grandit d'année en année, ci-dessus. S'y ajoute la contribution de relecteurs comme Maximilien Oursel.

### évolution du nombre de pages du Guide des Startups



- Dan Aldulescu sur le [marketing en ligne et l'internationalisation](#).
- Ronan Amicel au sujet du choix du [statut d'une startup et les charges sociales](#).
- Jean-Philippe Arié au sujet des relations entre [startups et milieux de la recherche](#).
- Yann Le Beux, au sujet de [l'ADN de l'innovateur](#).
- Arnaud Bonzom au sujet de [l'implantation à Singapour](#) pour développer son business en Asie.
- Jean Capelli par ses précisions sur le [financement participatif](#).
- Michelle Chmielewski sur la [mesure de la e-réputation](#) de la startup.
- Victoria Davidova sur la [responsabilité civile](#) et la responsabilité pénale du dirigeant de startup.
- Brian Fraval, sur le [fonctionnement des équipes techniques](#) de la startup et sur l'[internationalisation du logiciel](#).
- Jean-Louis Fréchin sur le [rôle du design](#).
- Adrien Geille avec sa contribution initiale sur la définition de la R&D et des mécanismes du [Crédit Impôt Recherche](#).
- Jérôme Giusti sur la [stratégie juridique de la startup](#).
- Marlène Hardy et Marie-Odile Senand qui ont mis à jour les parties sur le [JEI](#), le [CIR](#), le [CII](#), les principales [aides à l'innovation de BPIfrance](#).
- Véronique Hermann-Flory sur « [Bien cibler ses clients pour optimiser son plan de communication](#) » et « [Maintenir l'attractivité et la supériorité de son offre dans le temps](#) ».
- Rubrique sur les [fintechs](#) préparée par Michel Ivanovsky.
- Laurent Kott sur le thème du [chercheur entrepreneur](#).
- Darius Lahoutifard dans [Démarrer aux USA sans y être](#).
- Marie Landel au sujet des [détails pratiques de l'implantation aux USA](#).
- Amira Lakhal, Daniel Cohen Zardi, Florent Grandouiller et Jean-Baptiste Kempf pour l'inventaire des [outils de développement](#) des startups.
- Jérôme Masurel sur comment s'y retrouver entre les [pépinières, incubateurs, accélérateurs et le mentorat](#).
- Pierre Martini sur « [L'Owner Buy-Out](#) ».
- Guillaume Maurice sur la [communication de la startup](#).
- Grégoire Michel au sujet des [outils de gestion de la startup](#).
- Ombeline Lesselier et Grégory Molter sur [L'uberisation positive transforme le secteur humanitaire](#).
- Pierre Morsa sur [comment faire un pitch](#).
- Michel Nizon sur la [protection sociale des fondateurs](#).
- Margaux Pelen avec son [parcours pour le jeune entrepreneur](#).
- Christian Pineau sur le [modèle de subsidiary as a service](#).
- Vincent Pinte-Deregnaucourt sur la [gestion du refus du Crédit Impôt Recherche par le fisc](#).
- Yves Pollak sur les [12 commandements juridiques de la startup](#).
- Anne Ricaud sur le [circuit de l'innovation au marché](#) et sur le contenu et les [limites des études de marché](#).
- Erwann Rozier sur les [bases du collectif de la startup](#).
- Sébastien Sacard sur les [basiques de la lean startup](#).
- Catherine Simon sur les [trois lois des startups de la robotique](#).
- Kevin Smouts sur l'[appel à des Junior Entreprises](#).
- Audrey Stewart sur les « [7 étapes pour trouver un bon développeur](#) » et « [Une pénurie de développeurs ou de bons projets ?](#) ».
- Anne Stutzmann sur les différentes facettes de la [propriété intellectuelle](#).
- Michel Safars sur l'[anticipation des crises](#).
- Rémy Taillefer avec [Les 10 piliers de ma prochaine vie d'entrepreneur](#).
- Sylvain Theveniaud qui a aidé à enrichir le tableau sur [l'écosystème des startups en région](#).
- Cécile Tilloy sur les [agences en marketing et les startups](#).
- Joannes Vermorel sur l'[histoire du pivot de Lokad](#).

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

En vous souhaitant une bonne lecture et surtout, le cas échéant, une bonne aventure entrepreneuriale !

Olivier Ezratty, [olivier@oezratty.net](mailto:olivier@oezratty.net)

## Parcours pour le jeune entrepreneur

par Margaux Pelen, entrepreneuse, co-fondatrice du Mash Up et de Home'n'go,  
rédigé en 2011, légèrement mis à jour en 2017.



Découvrir l'entrepreneuriat par un guide aussi complet est une chance : vous y trouverez une compilation très riche d'informations, de sources mais aussi d'outils qui vous feront gagner un temps précieux. Pour l'entrepreneur que vous envisagez de devenir, c'est un panorama essentiel. Cependant, vous vous apprêtez à découvrir des concepts nouveaux qu'il vous faudra assimiler et approfondir, aussi la lecture d'une traite de ce guide risque-t-elle de vous paraître peu digeste la première fois.

Pour naviguer plus aisément dans le guide et engager la lecture aussi fluidement que possible, voici **un parcours de découverte du jeune entrepreneur**. Celui-ci est une sélection de quinze grandes questions que vous serez naturellement amené à vous poser ainsi que quelques ressources pour vous aider à démarrer.

### Les grandes questions que vous pourrez poser

- Peut-on créer seul sa startup ? (page 15)
- Faut-il limiter les rôles dans la startup et comment s'organiser ? (page 12)
- Comment obtenir du feedback et le gérer ? (page 37)
- Comment constituer un board ? (page 39)
- Comment déterminer sa stratégie ? (page 40)
- Comment créer une barrière à l'entrée ? (page 60)
- Comment identifier la concurrence ? (page 65)
- Qu'est-ce qu'une Lean Startup ? (page 67)
- Comment faire connaître son produit (cycle de vente) ? (page 105)
- Comment construire le site web de la startup ? (page 108)
- Comment gérer sa roadmap ? (page 74)
- Faut-il prototyper ou développer ? (page 82)
- Comment pitcher ? (page 152)
- Quel statut choisir et quand créer la structure ? (page 163)
- Quel incubateur ou pépinière rejoindre pour développer mon projet ? (page 188)
- Comment financer sa structure ? (page 187)

### Où trouver...

- ... des astuces pour se lancer ? (page 403)
- ... des données gratuites pour la plupart pour son étude de marché ? (page 416)
- ... la synthèse des aides disponibles ? (page 424)
- ... des solutions pour anticiper les problèmes de sa startup ? (page **Error! Bookmark not defined.**)

### A quels événements réguliers se rendre...

- ... pour s'initier : les [Startup Weekend](#) si vous avez 54h, les [Mash Up](#) si vous avez une soirée et que vous êtes étudiant.
- ... pour networker : les [grandes conférences thématiques](#) (Hello Tomorrow, dans l'IOT, l'IA, la santé, selon votre domaine d'activité).
- ... pour pitcher : les [nombreux concours de startups](#).

Pour rendre ce parcours plus efficace, commencez aussi à vous familiariser avec tous les termes que vous pourrez croiser et qui ralentiront votre lecture en parcourant rapidement le glossaire (page 430).

# **Lancer et gérer sa startup**

La création d'une startup est une aspiration de plus en plus courante, surtout chez les jeunes qui sont de moins en moins attirés par les parcours plus ou moins balisés et confortables des grandes entreprises établies. Ils ont envie de se réaliser par eux-mêmes, d'être aussi autonomes que possibles et d'innover sans les lourdeurs des grandes organisations.

Cette tendance s'est amplifiée depuis le début des années 2010 au gré de la transformation de la quasi-totalité des industries par le biais du numérique. L'effet s'est démultiplié grâce à la réussite et à la visibilité médiatique d'une nouvelle génération d'entrepreneurs emblématiques. Les médias grand public les ont rendus visibles comme jamais. Les « role models » restent la meilleure source d'inspiration pour générer des vocations.

Le tout s'appuie sur des mythes puissants, qui peuvent avoir tendance à enjoliver la réalité. Le parcours de l'entrepreneur est voisin de celui du héros qui traverse et surmonte les difficultés. On retient plus facilement l'histoire des rares réussites plutôt que celle des échecs, pourtant les plus nombreux. Des témoignages abondent sur les histoires des startups dans les deux cas de figure. Mais ce qui compte est autant le parcours que son aboutissement et la grande majorité des entrepreneurs se félicitent de leur choix.

Peut-on en déduire des recettes de la réussite ? Certains s'y sont essayés en structurant via des statistiques et des modèles les caractéristiques des startups qui réussissent. On le retrouve notamment dans le modèle du Lean Startup tout comme dans celui de l'Océan Bleu. Le Growth Hacking s'est aussi immiscé dans l'équation. Le Startup Genome Project a identifié quelques caractéristiques des projets réussis. Ces méthodes de la réussite sont structurées et transmises dans les structures d'accompagnement telles que les accélérateurs. Elles sont devenues des usines à startups.

Certaines mauvaises pratiques sont connues et signalent des risques patents d'échecs. Elles démarrent souvent avec le mode de constitution de l'équipe fondatrice et sur la structure de l'idée. Mais une application scolaire des meilleures pratiques n'est pas suffisante pour réussir<sup>3</sup>. La réussite d'une startup est une alchimie complexe qui repose sur un complexe alignement de planètes, pour la simple raison qu'elle repose sur l'humain : aussi bien sur les créateurs et collaborateurs de la startup que sur les investisseurs et les clients. Il est plus que délicat de prédire les faits et gestes des uns et des autres même si la sociologie a certainement un rôle à jouer pour éclairer les entrepreneurs et les investisseurs. La réussite est donc l'addition d'un certain savoir faire, de talents humains et de quelques miracles.

Ce guide ne prétend pas vous transformer en machines à miracles. Il va surtout vous éviter de perdre du temps et vous permettre d'être plus efficaces dans votre démarche entrepreneuriale. Cette première partie du Guide des Startups vous propose à cet effet un tour d'horizon à 360° des disciplines, sujets et questions liées à la création d'une startup. Elle permet d'éviter les chausses trappes et les erreurs de jeunesse. Elle vous aidera à accélérer le processus de maturation de votre projet. L'ensemble s'appuie sur ma propre expérience avec plusieurs centaines de startups rencontrées depuis 2005, et entendues dans des concours de startups et autres occasions pour elles de pitcher leur projet. Il repose aussi sur des témoignages d'entrepreneurs contributeurs dans ce Guide.

Très souvent, la bonne idée est là. Mais il lui manque au choix : une équipe complète, une focalisation sur un problème client d'importance, une approche produit scalable, un marché de taille respectable, une différentiation significative avec l'état de l'art, une capacité d'industrialisation de la solution, et, le plus souvent, une solide démarche marketing et commerciale opérationnelle. Les ingénieurs, voire parfois les commerciaux, ne font pas toujours de bons marketeurs ni de bon communiques.

---

<sup>3</sup> Cf [Lean Startup: la méthode qui plante 93 startup sur 100](#) par Thomas Guyon publié sur Frenchweb en 2015.

cants ! Une bonne stratégie ne donnera rien si la qualité d'exécution ne suit pas ! Le sens du détail, la qualité du service, la réactivité, le soin apporté à la création de son site web (vitrine ou pas) et à ses outils marketing, l'infrastructure informatique, tous ces éléments doivent bénéficier de l'attention du créateur de la startup, autant si ce n'est plus que le financement et le recrutement.

De même, une stratégie n'est pas immuable. L'entrepreneur doit être déterminé et focalisé, mais tout autant capable de s'adapter à une donne qui peut changer rapidement pour son entreprise et son environnement. Les beaux plans papiers négligent souvent un fait immuable : le monde bouge autour de la startup et la concurrence sait s'adapter. Les changements de positionnement sont fréquents dans les startups. On appelle cela les « pivots » et nous en décrirons les caractéristiques. Il ne faut pas les glorifier pour autant. Si on peut les éviter, c'est autant de temps de gagné !

Nous allons donc traiter ces sept points clés suivants :

- La **composante humaine** de l'entreprise, qui compte avant toutes les autres pour son succès. Comment démarrer ? Constituer l'équipe de fondateurs ? Pourquoi éviter de partir seul ? Comment recruter et structurer ses équipes ? Comment faire évoluer l'organisation de l'entreprise au gré de sa croissance ? Comment préserver l'esprit startup dans la durée ? Comment traverser les périodes difficiles et les *near-death-experiences* ?
- La **structure de l'idée, de la stratégie et des modèles économiques**, où il est toujours bon d'avoir un peu de recul. Comment sont structurées les « bonnes idées » ? Comment analyser les besoins de clients ? Comment estimer la taille de son marché ? Faut-il analyser la concurrence ? Pourquoi il faut segmenter son marché ? Pourquoi il faut bien décortiquer les besoins avant de se lancer tête baissée dans la création de la solution ?
- Les **aspects technologiques** avec, notamment, l'organisation des développements ainsi que de l'appel aux ressources du cloud pour déployer sa solution Internet. Cette partie contient un inventaire des outils logiciels utilisés couramment par les startups. J'y introduits une partie relative aux outils de l'intelligence artificielle.
- Les aspects **marketing et vente**, où des choix doivent être faits car on ne peut pas tout faire ! Quel modèle de distribution choisir ? Comment fixer ses prix ? Comment communiquer ? Comment gérer ses influenceurs ? Pourquoi les budgets marketing des startups sont toujours sous-évalués ? Comment optimiser son cycle marketing et vente ?
- L'**internationalisation**, l'un des points clés pour grandir et atteindre la taille critique. Faut-il commencer par l'Europe, l'Asie ou les USA ? Avec qui ? Avec quels moyens ? Comment créer un produit internationalisable ? Comment s'adapter aux différentes cultures dans le monde ? Comment créer une startup internationale dès sa création ? Quels sont les différents modèles de l'internationalisation ?
- Les **aspects financiers**, au-delà des sources de financement de l'entreprise. Comment gérer sa comptabilité et sa gestion ? Pourquoi une startup lève très souvent des fonds et dilue son capital ? Comment gérer un contrôle fiscal ? Comment vendre sa société ?
- La **dimension juridique** au niveau des statuts de la startup, des contrats commerciaux et de la protection de la propriété industrielle. J'y couvre aussi le difficile mais très courant cas de la fermeture d'une startup.

Nous terminerons avec une longue liste des situations de crise que les startups rencontrent typiquement et de la manière de les éviter – ce qui est préférable - ou de les traiter lorsqu'elles interviennent.

## Composante humaine

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

de succès découlent en général de l'équipe, à l'exception des facteurs exogènes et de la chance, même si cette dernière se provoque !

Il s'agit tout d'abord de créer dès le départ une « dream team » de fondateurs, puis de continuer sur la lancée en recrutant une belle équipe mais aussi de se faire accompagner par des personnes expérimentées extérieures à la société. L'alchimie humaine de la startup va non seulement conditionner son bon démarrage mais également la suite de son histoire lorsque la croissance sera au rendez-vous.

Le second Graal de la startup est souvent le financement de son démarrage. Cela prend du temps. Mais à chaque étape importante dans le financement de la startup, il faut recruter et c'est là que les véritables difficultés commencent. En effet, dans certains métiers, une véritable foire d'empoigne sévit pour trouver les bonnes compétences, en particulier dans le développement logiciel. C'est encore plus délicat dans les compétences encore plus rares telles que dans l'intelligence artificielle et le machine learning. Et ce, même pour trouver des débutants. A tous points de vue, le développement de la startup est une course contre la montre.

Dans cette course, l'entrepreneur est naturellement amené à se tromper. C'est humain. Le point clé est de corriger rapidement ses erreurs et de ne pas laisser pourrir les situations intenables.

## Fondateurs

L'équipe dirigeante de la startup est généralement constituée par ses fondateurs, complétée ultérieurement par un ou deux profils de dirigeants additionnant leurs compétences et expériences à celle des fondateurs. Très souvent il s'agit d'un directeur technique pour une équipe à dominante commerciale, ou un directeur commercial et/ou marketing pour des fondateurs « ingénieurs » ou « chercheurs ».

Le recrutement de ces dirigeants complémentaires est critique et souvent source de déboires. Nombreuses sont les startups créées par des ingénieurs qui ont raté le recrutement de leur premier directeur commercial. Soit parce qu'il n'était pas dimensionné pour le job, soit parce que ses motivations n'étaient pas bien alignées avec celles des fondateurs, soit enfin que c'était bien trop tôt dans le cycle de maturation de la société.

L'intégration d'un nouveau dirigeant requiert une allocation des parts de la société qui permettra de le motiver à la réussite au même titre que les fondateurs. Mais cela doit se faire en fonction d'une évaluation aussi objective que possible de la valeur apportée à la société et sur le court comme le moyen et long terme. Et quand cela ne va pas, il faut rapidement mettre les choses au clair et éviter de faire perdurer une situation qui envenime les relations dans l'entreprise.

Les fondateurs sont souvent tentés de mettre en place une direction collégiale. Il est cependant préférable de faire rapidement émerger un leader qui deviendra de facto le CEO de la société et sera au passage celui qui aura la plus grande part du capital de la société parmi les fondateurs. Il incarnera la société à l'extérieur. Ce sera souvent celui des fondateurs qui est le plus communiquant et qui a les meilleures capacités en termes de conduite des affaires.

### Monter sa startup avec ses amis

Quid de la création de boîte avec des copains ?

C'est un scénario assez courant dans les sociétés créées par des jeunes fraîchement diplômés qui montent leur entreprise avec une équipe de copains constituée pendant les études, voire avant, pendant le secondaire.

Comment éviter les problèmes ? Et quels problèmes ? Il s'agit en général de dissensions de groupe. De mésententes sur le devenir du projet, sur la manière de se partager les responsabilités. Et aussi, parfois, sur des questions financières.

Il existe quelques règles vagues pour éviter cela : bien se connaître, se faire confiance, avoir testé la résistance au stress et aux difficultés dans des projets passés. Ce dernier point est particulièrement apprécié des investisseurs.

Il est aussi critique d'avoir un leadership fort d'un des membres de l'équipe.

Et évidemment, avoir un pacte d'actionnaires qui doit bien prévoir les différents cas de figure, comme la sortie d'un associé fondateur et sans que cela soit préjudiciable à celui-ci et à l'entreprise.

Il devra aussi maîtriser l'offre produit de sa société car il en sera un des principaux promoteurs, notamment dans les diverses occasions de prise de parole dans les médias et conférences ainsi qu'auprès des investisseurs, clients et partenaires.

Avec la croissance de la startup, les limites de compétences de l'équipe fondatrice pourront se manifester. Les investisseurs proposeront alors plus ou moins diplomatiquement à l'un ou plusieurs des fondateurs de laisser leur place à des dirigeants expérimentés. Ils se verront ainsi mis en position de travailler pour un dirigeant externe, tout en ayant un rôle dans leur nomination puisque participant généralement au conseil d'administration de la société.

Difficile à avaler, cette évolution est pourtant souvent nécessaire, surtout si les fondateurs sont très jeunes. Il est bon d'anticiper ce genre d'événement dans ses relations avec les investisseurs tout comme dans le pacte d'actionnaires de la société. C'est un choix qui a été fait en 2001 par les deux fondateurs de Google avec le recrutement d'Eric Schmidt comme CEO ! Celui-ci a tenu ce rôle pendant dix ans. L'un des fondateurs, Larry Page, est revenu comme CEO à ce moment-là.

Ce remplacement des fondateurs par des dirigeants externes n'est pas inéluctable si l'équipe a été convenablement constituée dès le départ avec des personnalités complémentaires (technique, vente/marketing, finance, etc), si les leaders de la société apprennent vite et bien leur rôle de dirigeant au gré de la croissance de la société<sup>4</sup> et si la relation de confiance est préservée avec les investisseurs.

Un dirigeant fondateur qui vit passionnément son projet, son produit et communique bien reste un facteur clé de succès. Rares sont les dirigeants externes qui apportent cette passion pour le produit. Ils sont trop « gestionnaires » et apportent plus difficilement le supplément d'âme qui fait la différence dans un marché encombré.

Cela vient d'une confusion classique des genres entre le rôle de « leader » et celui de « manager » d'une organisation. Le leader a une vision et une passion qu'il sait communiquer pour entraîner sa société. Le manager gère des moyens humains et autres pour atteindre des objectifs précis. Si le rôle de manager supplante celui de leader, la société peut facilement perdre sa raison d'être et s'appauvrir du point de vue de sa vision.

On trouve cet équilibre chez Free depuis quasiment les débuts de la société. Xavier Niel en est le premier actionnaire mais ni le Président du Conseil d'Administration ni le Directeur Général.

Sur le papier, il n'est que le Vice Président de la Stratégie. Il pilote surtout, avec Rani Assaf qui est basé à Montpellier, la stratégie produit de la société.

S'il reste la figure et l'âme de sa société, elle est gérée par des... gestionnaires. C'est une séparation des rôles claire entre leadership et management.



Xavier Niel pendant le lancement de la Freebox Mini 4K en 2015. Vous ne verrez jamais le DG de Free faire un tel lancement ! Xavier reste la figure publique « produit » de la société tandis que d'autres, tels que Maxime Lombardini, gèrent sa dimension business.

<sup>4</sup> Sachant que les grandes réussites du secteur ont souvent été le fait de CEO fondateurs restés longtemps à leur poste. Cf cet excellent article de Ben Horowitz : <http://bhorowitz.com/2010/04/28/why-we-prefer-founding-ceos/>.

## Comment définir une startup ?

Il est bien difficile de décompter le nombre de startups en France. Nous manquons à la fois d'indicateurs clés tout comme de définition partagée de la notion même de startups.

Il se crée en France environ 2000 sociétés dans le numérique tous les mois [selon l'INSEE](#), auto-entrepreneurs compris. Pourtant, toutes ne sont pas pour autant des startups !

Selon [Wikipedia](#), une startup est : « *La startup est une entreprise en construction qui ne s'est pas encore lancée sur le marché commercial (ou seulement à titre expérimental). Elle est en phase plus ou moins longue de développement d'un produit, d'une idée, d'une étude de marché, etc., et de recherche de partenaires professionnels, techniques* ».

Dans les faits et surtout, vu d'un investisseur, une startup est une entreprise de forte croissance, au-dessus de la moyenne des PME. Sa forte croissance s'appuie en général sur un business « scalable », et pas forcément sur Internet. Il existe souvent un décalage entre le démarrage de la startup et celui des sources de revenu. Parce qu'il faut du temps pour créer l'offre et/ou capter des utilisateurs et clients. Une startup qui réussit génère une croissance exponentielle pendant les premières années de son existence. Elle est générée par une forte viralité de son déploiement marketing et commercial, par des économies d'échelle croissantes et par des effets d'économie de réseau, éventuellement associés à la création d'une véritable plateforme.

Cela induit une notion de risque élevé, même si, dans les faits, la création d'un business dans des secteurs traditionnels présente aussi pas mal de risques. Le risque le plus élevé se situe dans les startups biotechs car il faut de nombreuses années avant de réaliser les études cliniques de phases II et III qui permettent de vérifier l'efficacité des traitements sur de vrais patients. Ce risque dans ce cas plus scientifique que marketing. Dans une startup numérique, le risque initial est habituellement plus lié au marché, à la capacité à mettre la bonne offre en face de besoins explicites ou latents de clients.

En règle générale, une startup a besoin d'un financement en capital pour se développer. Ce n'est pas une fin en soi mais un moyen de créer un produit scalable et de lancer sa commercialisation en amont de sources de revenus.

Dans les modèles traditionnels hors startups, les revenus arrivent plus rapidement avec une structure de coûts modérée, souvent supportée par des salaires et des outils de production éprouvés.

C'est le cas des modèles de services comme dans le web agencies ou les sociétés de services informatiques.

Ces sociétés ne sont pas de startups sauf si une partie de leur levier de croissance est « non humain ».

différenciation	startup	PME innovante	PME traditionnelle
modèle de base	produit innovant très scalable	service à forte dose humaine	produit ou service traditionnel
croissance	rapide	moins lente	lente
timing du revenu	souvent différé	immédiat	de longue date
risque	élevé	moyen	faible
financement	capitalistique	plutôt dette	dette
géographie	si possible, mondiale	souvent locale	souvent très locale
rémunération	salaire + stock-options et équivalents	salaires et bonus	salaires

Plus le risque est élevé, plus le financement est capitaliste. Plus il est faible, plus il peut relever de la dette bancaire traditionnelle.

En effet, les banques prêtent de l'argent si elles jugent qu'elles seront remboursées dans plus de 95% des cas. Donc le risque doit être faible.

A contrario, le risque élevé de l'investissement en capital a comme impact une attente de sortie « élevée » de la société au bout de quelques années, via la revente à un industriel ou à des fonds d'investissements ou plus rarement l'introduction en bourse. La valeur d'une startup est liée à sa vitesse de croissance, à sa propriété intellectuelle, aux barrières à l'entrée, à sa base utilisateur, à son écosystème et à son équipe.

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

Un entrepreneur peut fonder sa startup en démarrant seul, sans associés opérationnels dans le projet, avec des investisseurs plus ou moins impliqués dans le projet et éventuellement des salariés, le plus souvent des stagiaires embauchés à bon compte.

Les chances de réussite de ces entrepreneurs sont plutôt faibles s'ils envisagent de créer une véritable startup et de lever des fonds. Je conseille alors toutes affaires cessantes de trouver des associés. La réaction la plus classique est : “*mais je ne peux pas les payer !*”.

Pourquoi ce préjugé défavorable sur les chances de réussite d'un tel projet démarrant avec un seul fondateur ? C'est à la fois le résultat de l'observation, d'une certaine logique d'entreprise et aussi lié à des aspects pratiques tous simples :

L'observation : les entreprises high-tech qui ont réussi ont été la plupart du temps créées par une équipe de fondateurs, et pas par une seule personne. L'un des fondateurs avait une dimension plus business que celle des autres et il a rapidement pris le leadership du projet (Jobs vs Wozniak, Gates vs Allen, Ellison vs les autres fondateurs d'Oracle, etc). Les exceptions sont rares et on pense immédiatement à Mark Zuckerberg, le jeune fondateur de Facebook qui en est toujours à la tête. Mais il n'était pas seul au départ, même s'il est resté la seule figure publique de la société depuis son lancement.

La logique : pourquoi un entrepreneur seul a plus de mal à réussir ? Parce qu'il (a donné le signe qu'il) n'a pas encore réussi le premier acte de vente de son projet consistant à convaincre d'autres personnes, amis ou relations professionnelles, de l'accompagner dans son projet.

Cela va le handicaper pour trouver des financements. Cela va le gêner pour attirer des talents complémentaires à son profil, qui est, souvent,

### Monter sa startup en famille

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

Le cas d'un couple est particulier car c'est en général difficile de mener de front sa vie privée et professionnelle avec la même personne. Le mix de compétence doit être bien équilibré. Est-ce qu'il est bien égal entre les deux parties du couple ? Ou est-ce que l'un des deux joue juste un rôle administratif ?

De plus, un couple prend beaucoup de risque à s'associer dans une entreprise. Si elle capote, le couple est dans une difficulté plus grande que si seulement l'un d'entre eux entreprend, ou s'ils entreprennent dans deux entreprises différentes.

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

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



Raphaëlle et Elise Covilette sont cofondatrices de Kokoroe avec Béatrice Gherara, qu'elles connaissent depuis longtemps. Les risques de mésentente entre fratrie sont moindres et il y a une troisième fondatrice !

technique. Avec l'effet d'œuf et de poule suivant : pour attirer un calibre, comme dans la vente et le marketing, il faut pouvoir le payer, mais pour le payer il faut avoir du financement. Et pour avoir du financement, il vaut mieux avoir une équipe en place. Même si certains investisseurs se font fort de vous proposer un dirigeant "business" s'ils trouvent le projet très intéressant. Cela peut aussi relever d'un manque de confiance en sa propre capacité de leadership.

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

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

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

Je croise souvent des équipes d'anciens élèves des mêmes établissements d'enseignement supérieur (grandes écoles d'ingénieur, de commerce, ou universités). Leurs têtes sont bien faites mais elles sont moins séduisantes que des équipes bigarrées avec des formations et parcours plus divers. Même si, en général, les équipes issues d'une même école ne sont jamais constituées de compétences homogènes.

Il y en a toujours un ou une qui est plus technique et un/une autre plus business. Ce n'est pas idéal, mais c'est toujours cent fois mieux que d'avoir un seul créateur de la startup.

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

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

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



Ils ne sont pas partis seuls ! Bill Gates et Paul Allen, Steve Jobs et Steve Wozniak, Larry Page et Sergei Brin. La grande majorité des succès dans le numérique sont le fait d'une équipe de fondateurs. Il existe quelques rares exceptions comme Amazon avec Jeff Bezos.

etc) et une grande capacité d'apprentissage. Le cas classique est de s'associer avec d'autres jeunes dans le même cas.

- L'entrepreneur est ancien salarié d'une entreprise, souvent cadre. Il peut dans certaines conditions bénéficier d'un package de départ dans le cadre d'un plan de départs volontaires à son départ et des allocations chômage pendant la création de son entreprise<sup>5</sup>. Il peut parfois murir son projet en restant salarié et en intégrant une cellule d'essaimage<sup>6</sup>. Il peut aussi choisir de prendre un congé de création d'entreprise, lui permettant de réintégrer son entreprise si son projet tourne court. En général, c'est pour la quitter, après une transaction financière qui donnera un peu de mou pour poursuivre le projet. Le mieux à faire est de trouver des collègues ou relations professionnelles qui souhaitent s'engager également dans un projet. Avec le plaisir de travailler ensemble sans dépendre de son "ancien management".

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

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

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

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

Le virtuel a ceci de surprenant que l'on peut se faire repérer comme un talent avant même d'entrer sur le marché du travail. C'est une pratique courante chez les étudiants entrepreneurs dans l'âme et notamment pour les plus geeks d'entre eux/elles.

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

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

## D'où viennent les entrepreneurs de startups ?

D'expérience, les créateurs de startups peuvent être segmentés de sept manières que voici, le mieux étant de panacher ces origines dans l'équipe fondatrice :

---

<sup>5</sup> Voir les dispositifs ACCRE (Aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise) et NACRE (Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise).

<sup>6</sup> A noter l'existence de l'association DIESE-Essaimage partage les meilleures pratiques d'essaimage.

- Etudiants de **filières scientifiques** : c'est le cas le plus courant, et notamment pour de plus en plus d'élèves d'écoles d'ingénieurs, et en particulier ceux qui suivent des filières, options, électifs ou majeures entrepreneuriaux en fin de cycle. S'il leur manque souvent un bagage business et marketing, celui qui est le mieux « équipé » des membres de l'équipe fondatrice assure souvent ce rôle et est le mieux positionné pour être le CEO.
- Etudiants de **filières business** : ils sont aussi nombreux et se lancent en priorité dans des activités de service et/ou de commerce en ligne. Leurs projets n'ont souvent pas de forte composante technologique, sauf s'ils se sont associés avec les précédents. Ils peuvent ramer pour recruter des développeurs, qu'ils auront d'ailleurs du mal à manager. Ils sont tentés par la sous-traitance du développement logiciel. Ils ont généralement de meilleures aptitudes en communication que les étudiants issus des filières scientifiques.
- Cadres **dirigeants** d'entreprises et/ou chefs de projets : il y a de fortes chances qu'ils aient été d'anciens « intrapreneurs » dans leurs entreprises passées, qu'ils aient mené des projets innovants plus ou moins bien soutenus par leur direction. Les des lenteurs de leur entreprise, ils se lancent à leur compte. Ils profitent du réseau qu'ils se sont constitués et ont fréquemment comme premiers clients et partenaires ceux de leurs anciens employeurs. Habitués à l'infrastructure des grandes entreprises, ils découvrent que dans une startup, il faut tout faire soi-même. Mais ils ont de bonnes notions des contraintes d'industrialisation, ce qui est un plus. Certaines entreprises sont bienveillantes vis-à-vis de ces projets qui peuvent parfois même être considérés comme spin-offs.
- Salariés **non dirigeants** d'entreprises : ce cas est moins fréquent que le précédent, mais il est courant chez les jeunes salariés. Ils ont raison car il est préférable de se lancer aussi jeune que possible dans l'entrepreneuriat. Ce cas est fréquent chez des jeunes diplômés qui ont une première expérience dans le conseil.
- **Inventeurs** : je mets ce cas un peu à part, qui est un sous-ensemble des précédents. Ils inventent des produits ou des procédés et aimeraient les transformer en business, sans perdre le contrôle. Ils ont une foi inébranlable en la valeur de leur idée mais sont naturellement méfiants, si ce n'est paranoïaques. Ils ont tendance à oublier que l'innovation nécessite bien plus que d'une invention, et que la capacité d'exécution compte encore plus que la valeur de l'idée. Ils ont donc besoin de bien s'entourer plutôt que de partir seuls.
- **Chercheurs** : lorsqu'ils le souhaitent, ils sont encouragés à créer des startups avec le fruit de la recherche des laboratoires dont ils sont issus. Il leur manque en général des compétences business voire de « product management ». Ils auront impérativement besoin de compléter leur équipe fondatrice avec des compétences complémentaires. Les SATT (Sociétés d'Accélération de Transfert Technologique) sont des établissements publics créés pour faciliter ce processus.
- **Serial entrepreneurs** : il s'agit d'entrepreneurs qui ont déjà créé une ou plusieurs entreprises et qui retentent l'aventure. Ils n'ont pas forcément réussi leurs précédentes entreprises, mais ont appris de l'échec (normalement...). Et quand ils ont déjà bien réussi, ils ne réussissent pas forcément deux fois de suite.
- **Autodidactes** : cela arrive aussi, même si c'est un peu moins fréquent dans le numérique et la high-tech en général. Les métiers du commerce sont ceux où l'on en trouve le plus souvent.

## Leadership

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

## A quoi ressemble un leader ?

Un leader est nécessaire dans une équipe fondatrice. Il sera le promoteur en chef de la société auprès des investisseurs puis des clients et partenaires, et, enfin, des médias. Il veut améliorer le monde, faire grandir son marché et transformer la vie des clients. Il doit être plutôt communiquant.

Il se détache par un minimum de charisme, par sa vision et sa capacité à entraîner les autres. Il entraîne son équipe en créant un rêve peut-être un peu lointain mais enthousiasmant. A la fois assertif et empathique, il affiche de l'ambition mais sait être humble par rapport aux événements et à la nécessité de s'adapter en permanence. Il va s'investir à fond !

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

Il doit développer sa capacité d'écoute et savoir poser les bonnes questions (quel est mon marché, quels sont les besoins de mes clients, qu'est-ce qui peut les empêcher d'adopter ma solution, etc).

Au début, il apporte aussi les réponses. Mais lorsque l'entreprise grandit, il doit poser de plus en plus de (bonnes) questions, et obtenir les réponses des équipes et de son environnement extérieur. Sa curiosité doit être insatiable. Il est plus important de savoir poser les bonnes questions que d'avoir les réponses<sup>7</sup> !

Le leader a aussi une histoire personnelle. Il est l'un des « produits » de l'entreprise. Son histoire et sa vision doivent être intéressantes pour la communication et notamment les relations avec les médias et toutes autres formes d'influenceurs. Cela permet de créer quelques mythes fondateurs de l'entreprise pour le « story telling » de la création de l'entreprise. Cela crée du corps sur sa raison d'être.

Autre manière de symboliser les choses : le leader doit être la tête dans les étoiles ou les nuages, les pieds sur terre et les mains dans le cambouis. Tout du moins au début. Il doit notamment avoir en permanence l'œil sur les dépenses et sur la trésorerie. Il lui faut aussi être un manager. Si ce n'est pas sa tasse de thé, il faudra en recruter un pour manager l'entreprise, ou bien avoir un associé qui joue ce rôle.

Il est accessible pour ses équipes. Il crée un climat où les équipes peuvent dire sans crainte la vérité de ce qui se passe : dans le développement produit, chez les clients, chez les partenaires, etc. Il doit vérifier que les équipes ont bien compris cela et que sa volonté d'être accessible est bien prise en compte par les autres. Il ne doit pas cacher les mauvaises nouvelles mais ne pas les amplifier non plus. Il doit être une éponge à stress et ne pas le transmettre aux équipes.

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

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



Bien entendu, le leader peut aussi être une femme ! Ici, Alix de Sagazan de AB Tasty. Cela va sans dire mais c'est mieux en le disant.

<sup>7</sup> Voir cette excellente liste de 50 questions génériques qu'un leader doit poser dans la vie d'entreprises de toutes tailles, parue dans Forbes en 2016 : <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2016/06/12/the-50-most-powerful-questions-leaders-can-ask/>.

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

### Doit-on se faire accompagner dans tous les cas de figure ?

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

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

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

*le leader a  
« la tête dans les étoiles,  
les mains dans le cambouis  
et ... les pieds sur terre »*

Préférez les business angels qui apportent leur réseau et une expertise et évitez ceux qui n'apportent que leur argent. Préférez en quelque sorte la « *smart money* » à la « *dumb money* » ou à la « *passive money* ».

Entourez-vous d'un leveur de fonds pour ne pas passer votre vie avec les VCs et pitcher votre projet aux mauvais VCs. Mais le leveur ne fait pas les pitches à votre place ! Il aide à peaufiner le discours,

cours, le business plan et à cibler les bons VCs. Il vous accompagne aussi dans la négociation des pactes d'actionnaires et permet d'éviter les mauvaises surprises après coup.

Faites-vous également aider pour le design, l'ergonomie, la communication, le SEO, le recrutement, les relations publiques, la comptabilité, le juridique et la propriété intellectuelle.

Par contre, n'attendez pas trop des conseils externes. Ils ne définiront pas la stratégie de votre startup à votre place. Si vous avez besoin de trop d'aide de l'extérieur, c'est qu'il y a un os. Les projets portés à bout de bras par les conseils externes en tout genre ont souvent une équipe qui ne tient pas le choc. C'est toujours mauvais signe.

### Pourquoi le staffing ne s'arrête pas aux recrutements ?

Tout recrutement est important. Ne recrutez pas des personnes de « commodité ». Cela voudrait dire que vous auriez mieux fait de sous-traiter. Impliquez vos équipes. Donnez-leur des responsabilités, des objectifs ambitieux, de l'autonomie mais avec du contrôle. Posez-leur des questions stimulantes, exposez-les aux contacts clients (pour les développeurs), assurez-vous du bon fonctionnement du travail d'équipe. Quand quelqu'un vient avec un problème, demandez-lui la ou les solutions qu'il propose ! C'est ce que l'on appelle l'empowerment.

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

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

## Chercheur et entrepreneur

par Laurent Kott, président du Directoire de [IT-Translation](#), rédigé en 2011

Depuis le milieu des années 90, les pouvoirs publics ont mené une politique continue de soutien des activités de recherche, que ce soit à travers des mesures d'accompagnement ou des dotations budgétaires significatives. Parmi les plus emblématiques on peut citer le lancement du concours national de création d'entreprises, la création des incubateurs, la modification du statut des chercheurs et enseignants-chercheurs, le crédit d'impôt recherche et, tout récemment, le programme pour les investissements d'avenir.



Si on y ajoute les actions menées par la filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, CDC Entreprises, le Fonds Stratégique d'Investissement et Oséo, consolidés dans Bpifrance depuis 2013, pour soutenir le financement des entreprises de croissance, on ne peut que constater la construction, au fil des années, de cette politique volontariste. Bien entendu, en créant un environnement favorable pour la recherche et l'innovation, les pouvoirs publics attendent qu'il ait un impact fort sur le développement de nouvelles activités économiques dans des secteurs jugés stratégiques, notamment en matière de création d'emplois qualifiés. Cependant, il faut admettre que la création et le développement d'entreprises innovantes ne se décrètent pas et qu'il faut qu'il y ait des entrepreneurs pour construire une offre de produits ou de services qui répondre aux besoins de « futurs » clients.

Parmi ces candidats à la création d'entreprises, il existe une population de chercheurs et d'ingénieurs des laboratoires publics (mais aussi privés) qui souhaite proposer des produits ou des services issus de leurs activités de recherche. Ils sont convaincus que leurs travaux peuvent se transformer en succès commercial dès lorsqu'ils obtiendront les financements nécessaires à la mise au point et la commercialisation du (des) produit(s) qu'ils imaginent. Pour donner une idée de cette population de «chercheurs-entrepreneurs», on peut regarder les chiffres produits par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche à partir des résultats des douze premières éditions (entre 1999 et 2010) du [concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes](#). Ces chiffres montrent que, sur la période, il y a eu plus de 16000 candidats et 2394 lauréats dont 1333 dans la catégorie «création-développement» (c'est-à-dire avec un projet d'entreprise construit) et 1270 entreprises créées, dont 80% sont toujours en activité. Parmi les lauréats de la catégorie création-développement, environ la moitié (qui dépend des années) est issue de laboratoires publics de recherche. Par conséquent, sans être un phénomène de masse, on ne peut que constater que la création d'entreprises par des chercheurs entrepreneurs est une réalité dont il faut se réjouir.

Ces entreprises bénéficient alors d'un environnement extrêmement favorable aux entreprises ayant une intense activité de R&D (statut JEI et sa variante JEU, le Crédit d'Impôt Recherche, les pôles de compétitivité, les aides Bpifrance) ce qui explique, sans doute, que le taux de survie de ces entreprises – 80% - soit supérieur à la moyenne nationale. De plus, les premiers pas de ces entreprises peuvent être accompagnés par des acteurs locaux, présents sur tout le territoire - incubateurs, pépinières, technopoles, ce qui contribue aussi à l'amélioration du taux de survie. Ce taux est évidemment une bonne nouvelle mais, comme toute médaille, il a son revers : la « modestie » en termes de croissance, de chiffre d'affaires et donc d'emplois de ces entreprises. Ce constat a fait l'objet de nombreuses études et les causes invoquées sont, elles-aussi, nombreuses !

Sans que la liste soit exhaustive, on peut citer :

- C'est un « mal français » : trop de petites entreprises et pas assez d'entreprises dites moyenne ou de taille intermédiaire.
- Un autre « mal français » : le manque de fonds propres des PME nécessaires pour commercialiser les produits qu'elles développent et leur rendent difficile l'accès au crédit bancaire.
- L'absence de compétences marketing et commerciale dans ces entreprises généralement dirigées par les chercheurs-entrepreneurs.
- Une vision trop « techno push » parfois caricaturée par la formule « j'ai une solution, quelqu'un a-t-il un problème ? ».
- Les investisseurs sont frileux et les banquiers encore davantage.

Face à cette situation, quels conseils peut-on donner aux futurs « chercheurs-entrepreneurs » ? En voici quelques uns :

- Le premier est le fameux « just do it », pour être sûr de ne jamais regretter de ne pas avoir tenté l'aventure.
- Ensuite, savoir que l'aventure va être longue et difficile (mais toujours stimulante) car transformer des résultats de recherche en produits (ou services) innovants est difficile et ce n'est pas toujours la « meilleure » technologie qui triomphe sur le marché.
- Bien comprendre les motivations et les intérêts des acteurs du nouvel écosystème dans lequel ils vont devoir vivre.
- Accepter l'idée qu'une entreprise, surtout si elle prétend être innovante, va être soumise à de nombreux facteurs externes et donc à un « principe d'incertitude ».
- Réunir dans l'entreprise des personnes dont les savoir-faire et les savoir-être sont, in fine, les meilleurs garants du succès.

Sachez vous séparer rapidement des collaborateurs « à problème » lorsque vous pensez qu'il sera trop difficile de les mettre à niveau où qu'ils entament la performance globale de l'équipe ou que leur comportement n'est pas acceptable. Cette décision difficile vaut mieux qu'une baisse de performance de l'équipe, voire sa baisse de moral.

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

### Pourquoi faut-il se focaliser sur la qualité d'exécution ?

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

Assurez correctement les basiques : cela commence par votre business plan, les slides, les pitches, puis le site web, les brochures et autres outils marketing, les processus de commande et de livraison (le cas échéant), le support technique, tout comme la fiabilité de la relation avec les tiers. Soyez fiables dans les relations avec vos équipes et avec l'extérieur. Soyez ponctuels. Respectez les délais.

Rendez les équipes responsables de la qualité : des produits et services, de la relation client, du respect des plannings, de la communication, etc. Faites attention aux détails, montrez que vous ne tolérez pas l'à-peu-près. Faites cependant de la qualité « intelligente », c'est-à-dire, à un coût raisonnable et compatible avec les capacités de votre entreprise et de son modèle économique.

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

Nous passerons en revue pas mal de tous ces aspects dans le reste du Guide.

### Quid de la mise en place d'un système de valeur ?

Il se ressite d'abord et se formalise éventuellement ensuite. Le schéma ci-contre emprunté à Jean-Louis Gassée dans Monday-Note illustre bien la hiérarchie des messages de la culture de l'entreprise, qui doit s'exprimer en quelques mots jusqu'aux plans qui sont plus détaillés.



## Recrutements

Une fois que l'on a trouvé du financement pour se lancer, on se lance en général dans les premiers recrutements.

On passe alors du rôle d'entrepreneur à celui de « manager », à devoir sélectionner des collaborateurs, à leur définir des objectifs, à les rémunérer, à organiser l'ensemble du travail dans la société.

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

Ce sont les hommes et les femmes qui font avant tout le succès d'une startup ! C'est souvent un point faible des équipes fondatrices.

Elles sont trop fréquemment monoculture : deux jeunes d'école de commerce ou trois ingénieurs sont les cas les plus courants. On rencontre aussi des startups créées par un « inventeur » issu d'une grande entreprise, et coiffé d'un DG au profil très commercial et « beau parleur ».

Mais est-ce la bonne combinaison ? Créer une équipe fondatrice bien complémentaire requiert en tout cas du « réseautage » au-delà de son premier cercle (son école, son entreprise) et une capacité à bien vendre son projet. La recherche de financements pourra aussi servir à trouver des co-fondateurs.

Lors de cette étape, on tombera facilement sur des talents qui n'ont pas forcément de capacité d'investissement financière. Et parfois, sur des talents qui ont les deux.

### Faut-il favoriser la diversité dans ses équipes ?

Oui, bien entendu ! Et pas seulement parce que c'est sociétalement dans l'air du temps. Mais aussi parce que c'est aussi utile pour le business et la croissance. Dans la Silicon Valley, la moitié des startups ont été créées par des immigrants récents<sup>8</sup> !

Il faudra favoriser la plus grande diversité dans les recrutements. Elle concerne :

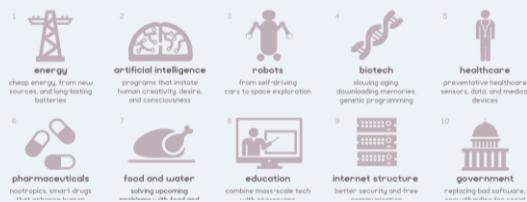
- **Le genre** : hommes, femmes, un équilibre rarement respecté dans les startups, surtout celles qui ont une forte composante technologique. Et en particulier dans les fonctions les plus techniques.
- **La formation d'origine** : technique, design, commerciale, financière, autre.
- **Le parcours**, l'âge et la diversité des expériences. Comme pour la formation, plus variés ils seront, meilleure sera l'équipe.
- **L'origine géographique** voire même la **langue parlée**. Pensez international dès le début ! Si un des associés ou collaborateurs ne parle pas français, tout le monde parlera

### Je veux entreprendre mais je n'ai pas d'idée

Les entrepreneurs en herbe qui sont mus par le désir d'entreprendre et veulent éviter le salariat, n'ont pas forcément l'idée qui fait déclic. A première vue, le manque d'idée n'est pas un très bon signe. Un créateur d'entreprise est avant tout un visionnaire. Visionnaire sans idée n'est pas un métier d'avenir !

### Fundable Ideas (That Matter)

Requests For Startups From Y Combinator



Trouver une idée relève d'un talent d'observation et d'une vision critique des choses. Il faut être insatisfait d'une situation pour avoir des idées.

Les idées proviennent souvent de sa propre expérience personnelle ou professionnelle. Le manque d'idée peut venir du manque d'expérience professionnelle. Un jeune qui en cherche aura peut-être manqué d'expérience que ce soit dans une Junior Entreprise ou divers stages. Un stage doit d'ailleurs se choisir de préférence selon ses centres d'intérêt. Faute d'expérience professionnelle, les jeunes entrepreneurs sont tentés de se lancer dans des projets destinés aux étudiants et principalement dans le domaine des loisirs. Des marchés à la fois encombrés, avec beaucoup de « me-too » et pas forcément de business models éprouvés.

Les idées comme les amis se trouvent aussi en se bougeant : en visitant des salons, en lisant, en rencontrant des gens, en leur posant des questions, et aussi en testant de nombreux produits.

Les « geeks » ont souvent des idées. Un vrai geek va chercher à automatiser toute tâche répétitive. Même si le temps passé à développer le code peut dépasser le temps gagné dans son usage. Pour lui en tout cas.

En fait, on a tous des idées. Mais elles n'aboutissent pas nécessairement à des idées de business viables. C'est ce filtre-là qui est le plus délicat à passer. La méthode d'analyse de la valeur des problèmes est ici clé : il faut trouver des problèmes qui ont de la valeur pour des segments d'entreprises ou de consommateurs identifiables.



Et si vous êtes vraiment secs, vous pouvez aller piocher des idées sur Hellobiz.fr, un site qui référence des idées de nouveaux business dans tous les domaines.

<sup>8</sup> Cf [http://www.huffingtonpost.com/2011/12/20/immigrant-startups\\_n\\_1161331.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/12/20/immigrant-startups_n_1161331.html). On peut analyser cela de plusieurs manières. C'est le résultat d'une immigration de gens bien formés dans cette région, notamment autour de Stanford qui accueille beaucoup d'étudiants étrangers. Ce sont des gens qui « en veulent » en général. Les pays les plus représentés dans l'étude liée à cet article sont l'Inde, Israël et le Canada. Mais la Chine est aussi bien représentée en général.

anglais dans l'entreprise ! Un excellent plus pour être ouvert sur le monde. Cela permet de mieux se préparer à vendre à l'étranger et à comprendre le marketing dans les autres cultures, notamment anglo-saxonnes. Cela aide aussi à mieux se mettre à la place de ses divers clients.

- **L'origine sociale** qui complète la précédente et permet de mieux coller à la réalité de la société, et ainsi donner leur chance à ceux qui auront une véritable soif de réussite.
- Les **handicaps physiques**, les métiers du numérique étant particulièrement ouverts de ce point de vue-là surtout sur les postes sédentaires.

Comment mener un entretien de recrutement ? Faut-il faire appel à des sites Internet de recrutement, à un chasseur de tête ou plus simplement à de la cooptation ? Comment sélectionner les chasseurs de tête le cas échéant ? Combien de temps dure un recrutement ? Faut-il recruter des jeunes ou des personnes expérimentées ?

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

Les entretiens de recrutement ont lieu après un premier tri de CV selon les profils recherchés pour les postes à pourvoir. Ils servent à valider la personnalité et sa compatibilité avec la fonction et aussi avec la culture de l'entreprise, les acquis (compétences, expérience), et, enfin, le potentiel. Ce dernier point est essentiel. Une startup est une entreprise en forte croissance et il est souhaitable que les premiers embauchés puissent évoluer en responsabilité rapidement. Celui ou celle que vous recrutez comme « contributeur individuel » doit pouvoir à terme prendre plus de responsabilités. Tous ne seront pas dans ce cas-là. Mais il est souhaitable qu'un nombre suffisant d'entre eux puisse le faire. C'est d'abord un ressort de motivation important que de pouvoir évoluer dans une entreprise de croissance. Ensuite, les évolutions internes coûteront moins cher à la startup que le recrutement de « managers expérimentés » à l'extérieur, même si à un certain stade de maturité, la startup devenue PME n'y coupera guère.

La startup étant un bouillon de culture expérimental pendant sa phase de gestation, l'entretien de recrutement est l'occasion de vérifier les points suivants :

- Est-ce que le candidat accepte de ne pas tout savoir ? C'est le propre de l'expérimentation que de ne pas maîtriser toutes les données du problème. Dans une startup, il faut parfois passer plus de temps à bien définir le ou les problèmes à résoudre que les solutions. Le candidat ne doit donc pas avoir trop de certitudes mais plutôt savoir se poser les bonnes questions. Et identifier les méthodes permettant d'y répondre.
- Est-ce que le candidat connaît les règles et accepte-t-il de ne pas les suivre ? C'est un trait de personnalité important de l'innovateur. L'anticonformisme raisonné est un trait de caractère intéressant à creuser.
- Est-ce qu'il accepte de demander de l'aide ? Ce qui est une manière de reconnaître que l'on ne peut pas tout savoir, que l'on sait faire appel aux autres pour rechercher l'efficacité et maximiser le travail d'équipe. Quelqu'un qui cherchera à n'utiliser que son intelligence et sa mémoire sera moins apte à travailler dans une startup que celui qui saura faire appel aux autres.

- Est-ce que le candidat recherche plusieurs solutions pour résoudre un problème ? *Il ne s'agit pas de résoudre un devoir de maths ! L'ouverture d'esprit doit pousser à bien identifier le problème à résoudre, ses facettes, et à imaginer plusieurs pistes. Puis à identifier les critères de sélection de ces pistes. C'est dans cette optique que sont parfois posées ces fameuses questions en apparence absurdes dans des sociétés telles que Google ou dans certains grands du conseil stratégique<sup>9</sup>. Genre : « combien il y-a-t-il de stations à essences aux USA ? ». La bonne réponse n'est pas ... la bonne réponse, mais la discussion sur la ou des méthodes permettant d'approcher le chiffre demandé !*
- Est-ce qu'il a de l'ambition et des rêves ? *La startup n'embauche pas un simple salarié exécutant, mais quelqu'un qui fera corps avec elle et qui devra être passionné. Non seulement car il y a des chances qu'il la représente aussi à l'extérieur et aussi parce que travailler dans une startup n'est pas une position salariée classique. Elle comporte une prise de risque plus forte que dans les grandes entreprises. La motivation doit donc être forte sur le produit et le marché et sur la volonté de « changer le monde ».*
- Est-ce qu'il pourra facilement s'intégrer dans l'équipe avec laquelle il va travailler ? D'où l'intérêt de lui faire rencontrer ses futurs collègues, une pratique courante chez Google qui commence parfois les entretiens de recrutement par les collègues potentiels avant le futur manager. Et dans une startup, il est préférable que le CEO rencontre toutes les futures recrues.

Quel usage intelligent peut-il être fait de stagiaires ou de projets menés par des étudiants de l'enseignement supérieur ?

La question se pose également de l'appel à des stagiaires, notamment de grandes écoles. C'est une pratique courante dans les startups, notamment pour initialiser des développements logiciels ou le lancement marketing. On privilégie les stages de longue durée (6 mois et plus) permettant aux jeunes de produire une véritable valeur ajoutée à la startup, et lui donnant aussi le temps de se mettre en position de recruter définitivement le stagiaire une fois de nouveaux financements obtenus.

## Quel salaire pour les dirigeants-fondateurs ?

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

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

Des salaires courants au démarrage de la startup sont compris entre un et deux SMIC. C'est lorsque l'entreprise commence à faire du chiffre d'affaire et à être équilibrée que les dirigeants peuvent envisager de s'augmenter au-delà.

L'arrivée d'investissements en capital-risque permet de s'augmenter un peu avant cette étape, car la société dispose de plus de moyens et c'est en phase avec le recrutement de collaborateurs qui devront être payés à un prix de marché. Après une levée de fonds chez des VCs, le salaire du dirigeant peut s'élever à 3 à 5 SMIC, le mieux étant d'y intégrer une part de variable.

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

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

<sup>9</sup> Cf <http://content.jobat.be/fr/articles/les-20-questions-les-plus-folles-posees-par-des-recruteurs>.

Attention en tout cas à ne pas considérer les stagiaires comme des commodités de passage. A la création de l'entreprise, ils y joueront un rôle critique. Et ils pourront ensuite être recrutés. Donc, autant les bichonner !

Une autre forme de recrutement à envisager : les VIE (Volontaires Internationaux en Entreprises<sup>10</sup>). On leur confie généralement des missions d'études de marché et de la prospection commerciale dans les pays où doit démarrer l'exportation, le plus souvent en Europe. Les VIE sont gérés par **Business France** qui consolide les offres et les demandes de VIE et assure leur gestion administrative pour le compte de l'entreprise. Dans leur pays d'accueil, ils sont placés sous la tutelle de l'Ambassade de France et disposent d'une protection sociale complète. Un VIE coûte environ 20K€ HT par an à la startup<sup>11</sup>.

### Comment se faire aider pour les recrutements ?

Il existe des cabinets de chasseurs de tête spécialisés dans les startups comme Altaïde. Ils s'appuient sur des techniques diverses et variées, les réseaux sociaux jouant un rôle de plus en plus fort dans les recrutements. Le cabinet de recrutements Altaïde trouve ainsi 60% de ses recrues dans ces réseaux, LinkedIn et Viadeo en premier.

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

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

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

Les VC peuvent aussi aider à mener certains recrutements clés de la startup. Leur réseau est généralement assez dense dans l'industrie et il leur permet d'identifier des profils intéressants pour la startup. Cependant, comme pour toute forme de recommandation, il faut être prudent. La personne indiquée devra passer par tous les entretiens normalement prévus. Il faut éviter les « amis » que le VC – ou qui que ce soit d'autre - cherchera à placer pour rendre service.

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

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

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

---

<sup>10</sup> Voir <http://export.businessfrance.fr/formule-vie/vie-en-bref.html>.

<sup>11</sup> Selon la région où est implantée l'entreprise une partie du coût du VIE est prise en charge voir est complétée par des aides <http://export.businessfrance.fr/formule-vie/aides-nationales-et-regionales-au-vie.html>.

## Rémunération

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

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

Pour ce qui est des dirigeants, la rémunération est réduite au minimum vital pour eux pendant les phases initiales de la société, voire même nulle<sup>12</sup>.

Faut-il prévoir des stock-options pour les collaborateurs ou juste pour les dirigeants (en fait, il s'agit de BSPCE) ainsi que des BSA (Bons de Souscription d'Actions) pour les contributeurs externes<sup>13</sup>?

Les jeunes recrues préfèrent souvent une rémunération en « cash » bien solide, mais pourtant, les stock-options restent un outil de motivation intéressant pour les collaborateurs<sup>14</sup>. Il est préférable de mettre en place des plans d'attribution qui couvrent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, en fonction de leur responsabilité. Les grilles d'attribution doivent surtout tenir compte du potentiel de développement à moyen / long terme des collaborateurs puisqu'il s'agit d'un outil qui préservera quelque peu leur fidélité pendant au moins cinq années – tout du moins tant que l'entreprise ira bien et qu'une perspective de sortie se fera jour.

Pour les salariés, la participation et l'intéressement sont des pistes intéressantes car ils peuvent être basés sur des critères quantitatifs et/ou qualitatifs et ils induisent peu de charges pour l'entreprise et le salarié. La participation peut être perçue immédiatement ou placée sur un Plan d'Epargne Entreprise (qui peut au passage détenir des titres de la société) avec exonération d'impôt sur les plus-values au bout de cinq ans. Pour distribuer de la participation, il faut cependant faire des bénéfices !

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

En tout cas, la politique de rémunération s'inscrit dans un cadre plus général de motivation et de responsabilisation des premiers collaborateurs<sup>15</sup>.

Quid du RSI pour les fondateurs ? Existe-t-il un moyen d'y échapper ?

Le RSI est le régime de protection sociale des auto-entrepreneurs, professions libérales et des dirigeants de SARL et EURL. Il est connu pour ses dysfonctionnements nombreux avec appels de cotisation pas toujours justifiés, rattrapages intempestifs, incapacité à se remettre en cause en cas d'erreurs. Alors comment l'éviter ? Première méthode : être dirigeant-salarié dans son entreprise ou dirigeant de SASU.

---

<sup>12</sup> Cf « [Rémunération du créateur d'entreprise : RMI, Smic, Twingo ou Mercedes](#) » de Patrick Hannedouche.

<sup>13</sup> Ces outils d'intéressement se différencient essentiellement par les entreprises couvertes (les PME de moins de 15 ans pour les BCE et BSA, toutes les entreprises pour les stock-options), par la fiscalité (meilleure avec les BCE, la plus lourde avec les stock-options), par l'impact sur la structure du capital de la société (les BSA ont un effet dilutif et servent aussi d'instrument permettant de faire entrer des investisseurs au capital d'une entreprise sans en changer la structure et le nombre de parts) et par les personnes concernées (uniquement le management et les salariés de l'entreprise pour les stock-options et les BCE).

<sup>14</sup> Leur montage est cependant assez complexe et on le réserve à une augmentation de capital adéquate correspondant au lancement de nombreux recrutements.

<sup>15</sup> Cf <http://equationdelaconfiance.fr/rencontre/marie-ekeland-il-faut-responsabiliser-les-salaries-pour-creer-de-la-confiance>.

D'autres méthodes un peu plus acrobatiques existent pour éviter le RSI : passer par une assurance privée souscrite à l'étranger, ce qui n'est pas très légal mais pratiqué par de plus en plus d'entrepreneurs. Enfin, il reste la solution consistant à se faire couvrir par la sécurité sociale de son conjoint, complétée par une mutuelle. Sinon, mais cela ne s'applique pas aux dirigeants mais plutôt aux indépendants, le portage salarial est une excellente solution qui transforme l'auto-entrepreneur en salarié, avec rattachement au régime général de la sécurité sociale.

## Organisation

Les questions de la spécialisation ou non des rôles, de l'organisation des équipes produits et services, ainsi que du markeing et de la vente se posent rapidement après le démarrage de la startup, surtout lorsqu'elle commence à recruter.

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

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

Le scénario le plus classique intervient ensuite : les rôles se spécialisent. Les premières recrues polyvalentes doivent se spécialiser, au risque de perdre une partie de leur pré-carré.

Ce qui n'est pas toujours facile à accepter lorsque ces recrues ne prennent pas des responsabilités de management au gré de la croissance de l'entreprise. Si elles avaient des aspirations de ce côté-là, autant qu'elles aient été détectées, discutées et gérées avec tact ! Le meilleur scénario étant d'avoir recruté ses premiers collaborateurs « contributeurs individuels » dans l'optique de leur donner ensuite un rôle de management des équipes à recruter.

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

C'est une question clé pour les éditeurs de logiciels et pour toutes les PME innovantes qui ont besoin d'avoir une activité de service pour personnaliser leur offre produit pour leurs clients. Lorsque l'entreprise intègre trop étroitement ses activités de R&D et de service, son centre de gravité risque de glisser inexorablement vers le service, au détriment de son approche produit. Or c'est l'approche produit qui génère des effets de volume et présente le meilleur modèle économique. Tout ce qui en détourne la société la rapproche de la société de service, un modèle économique fort honorable mais éloigné de la notion de startup à forte croissance et aussi des attentes des investisseurs.

Le cercle non vertueux à éviter est le suivant : la R&D est tentée de répondre au coup par coup aux demandes des (rares) clients prospectés avec succès par les commerciaux. Pour satisfaire ces premiers clients – souvent exigeants et pas forcément bons payeurs, elle fera du sur-mesure. Cela éloignera la société de la capacité à créer un produit générique.

La séparation rapide entre R&D et service – lorsque les capacités de recrutement le permettent – permettent d'enclencher le scénario suivant qui est plus vertueux :

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

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

La nature de l'activité apporte une part de réponse : la réponse est différente selon que l'on adopte un modèle de vente/marketing direct vers des entreprises ou un modèle grand public.

Dans le premier cas, on pourra maintenir une organisation associant étroitement la vente et le marketing et ensuite les séparer. La pondération du mix marketing/vente est très orientée vente.

Dans le second, on aura, d'un côté un mix marketing destiné à une audience de masse (grand public, TPE/PME) et de l'autre, de vente et/ou partenariats destiné à un réseau indirect (grande distribution, SSII, etc) ou d'influenceurs. La pondération du mix marketing/vente est très orientée marketing.

Très souvent cependant, la startup démarre avec une personne en charge de toutes les activités marketing et communication, et une équipe commerciale. Très vite, la personne en charge du marketing et de la communication devra être dédoublée avec une personne « marcom » en charge des opérations marketing et communication génériques (relations presse, événements, publicité, etc) et une autre en charge du marketing clients et partenaires. Et la spécialisation se poursuivra ainsi au gré de

### L'ADN de l'innovateur

par [Yann Le Beux](#), qui était alors au Consulat de France à Boston, reproduit ici avec son autorisation sachant que son article était une reprise d'un article de la Harvard Business Review, the [Innovator's DNA](#). Yann est maintenant le cofondateur de [YUX Dakar](#). Rédigé en 2009.



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

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

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

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

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

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

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

la croissance. Le mode opératoire entre vente et marketing devra être défini par l'équipe dirigeante. Le lot commun sera un arbitrage de ressources à faire en fonction des objectifs de vente de l'entreprise et de ses ressources, toujours limitées.

### Faut-il encourager les développeurs à s'impliquer dans les communautés ?

Bien sûr ! Sachant qu'il y a plusieurs sortes d'implications :

- Le « community management » qui consiste à établir une liaison avec ses utilisateurs par le biais de divers réseaux sociaux (page Facebook, compte Twitter, etc.).
- La contribution à des projets communautaires, tels que des projets Open Source. Dans ce cas, il doit s'agir d'une décision de la startup et pas d'une décision individuelle ! Elle sera généralement utile pour faire connaître la société.
- La rédaction d'articles techniques sur les sujets qu'ils maîtrisent et leur publication dans des magazines pour développeurs. Le summum étant de le faire en anglais et dans des supports internationaux.

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

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

## Sous-traitance

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

Quand on démarre sa startup, on ne peut pas tout faire soi-même ! Même lorsque l'on est une équipe de quelques fondateurs.

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

- L'**aide au recrutement**, comme nous l'avons déjà vu, pour des chasses de têtes, que l'on pourra supporter une fois une première levée de fonds réalisée.
- Les **fonctions juridiques** : avocats d'affaire (pour la création des statuts de l'entreprise, du pacte d'actionnaires, la gestion des assemblées générales, les contrats avec les clients et partenaires comme chez CaptainContrat, la domiciliation avec sedomicilier.fr) et un spécialiste en propriété intellectuelle (dépôts de brevets, accords de licences, litiges, dépôt de marques).
- Les **fonctions financières et comptables** avec un expert-comptable, en plus d'un commissaire aux comptes, toujours externe à l'entreprise (au cas où la forme juridique de la startup en exige un).
- Certaines spécialités métiers qu'une petite entreprise ne peut pas forcément avoir en interne : dans la **création graphique** (notamment pour créer le logo et la charte de communication de l'entreprise), dans le **design industriel** (pour mener la réflexion sur la forme et les fonctionnalités du produit à créer), dans le **référencement** dans les moteurs de recherche (agence de SEO) ou la gestion des **relations publiques**.
- La **localisation des logiciels** pour toucher rapidement les marchés internationaux visés, surtout lorsqu'elle doit intégrer des langues peu courantes.

## Sept étapes pour trouver un bon développeur

par Audrey Stewart d'Origin Investing, rédigé en 2012 et mis à jour en 2016

La stratégie : pénétrer les réseaux, être actif dans la communauté et être sur leur terrain.

### Délimitez votre cible

Suivant l'avis de votre CTO ou de profils techniques dans votre entourage personnel, déterminez les technologies adaptées au développement de votre produit et s'il existe plusieurs alternatives (Python, Ruby on Rails, Javascript...), fixez-vous sur l'une d'entre elles.



Gardez en tête que la plupart des développeurs dans les milieux des startups (en particulier les jeunes et ceux qui s'intéressent aux nouvelles technologies de programmation) maîtrisent plusieurs outils et sauront arbitrer sur votre produit. Faites donc un choix et lancez-vous dans la communauté correspondante.

### Rendez-vous aux événements spécialisés

Identifiez les événements dans votre région liés à l'outil que vous avez choisi et tout particulièrement son « user group meetup », cette rencontre mensuelle du groupe d'utilisateurs. Ces événements sont riches en opportunités de réseautage car bien que les développeurs y soient nombreux, les porteurs de projets osent peu s'y risquer : vous aurez donc un maximum de chances de faire de bonnes rencontres. Très présents à Paris, ces user groups existent dans toute la France, et le site [Meetup.com](#) est très efficace pour se tenir informé des évènements.

Exemples : [Paris Android User Group](#), [Nantes Javascript](#), [Bordeaux Java](#), [Lyon Ruby](#) etc.

### Soyez présents sur les forums

En dehors des événements, les communautés de développeurs sont très actives en ligne. Les groupes d'utilisateurs animent des forums, souvent des googlegroups très fonctionnels et peu glamour mais qui sont réputés pour être réservés aux initiés et génèrent un trafic de grande qualité. Un article ou une annonce (attention ce n'est pas un job board) sur ces forums vous offriront une visibilité incomparable au cœur de votre cible. Et l'usage de ces forums aura l'avantage de vous roder à leur jargon !

Exemples : [NantesJS](#), [Bordeaux JUG](#), [Lyon.rb](#) et [Paris Android User Group](#) passé sur Google+

### Montez des partenariats avec les écoles

Les écoles d'informatique comme Epitech, Epita, Supinfo, EPSI, Efrei, Sup'internet, etc. représentent un vivier de développeurs que vous devez infiltrer. Vous pouvez d'emblée participer aux forums entreprises et être présents sur l'intranet des écoles, mais vous pouvez également vous montrer bien plus créatifs ! Montez des partenariats et mêlez-vous à la pédagogie : proposez un concours de développement et/ou une conférence suivis d'un moment de networking avec des stages ou des emplois à la clé.

### Utilisez les job boards et les cv-thèques

[lesjeudis.com](#) et [Monster](#) sont les jobs boards les plus utilisés dans l'informatique (Baromètre Externeo et Exclusif RH 2010). Il existe également des sites comme [Remix Jobs](#) et [Human Coders](#), spécialisés sur les métiers de l'informatique, s'imposent comme référence pour l'emploi en startup et sur des technologies modernes.

### Privilégiez les plateformes et réseaux sociaux

Tout d'abord, positionnez-vous de manière crédible sur le net. Ayez un compte d'entreprise « officiel » et convaincant sur Twitter et LinkedIn (Facebook éventuellement, mais ce n'est pas votre cœur de cible). Utilisez tous les outils gratuits pour faire savoir que vous recrutez, un tweet suffit parfois ! Si vous avez un peu plus de budget, inscrivez-vous sur une plate-forme de recrutement comme [Breaz.io](#) ou [Talent.io](#) qui dénichent chaque semaine un nouveau « batch » de 30 à 50 développeurs, classés par qualification. Si vous embauchez par leur intermédiaire, les frais sont de 12 à 15% du salaire brut de votre nouvelle recrue (toujours moins cher qu'une agence de recrutement qui est plutôt dans les 20-25%).

### Organisez un événement

L'idée est de réellement engager les développeurs en les rendant actifs sur vos problématiques. En fonction de l'avancement de votre projet, vous pouvez proposer un atelier brainstorming ou un concours de développement dans une école d'informatique, un [Hackathon](#) à partir de vos API ou encore une conférence sur votre technologie avec des intervenants de qualité. Là encore, les développeurs s'intéressent à votre entreprise pour son caractère innovant, et pour ce qu'elle leur propose concrètement sur le terrain du développement.

- La **production physique**, lorsque la société conçoit des produits matériels mais ne souhaite pas disposer de ses propres usines faute d'économie d'échelle. Ces usines sont soit en France, en Europe voire en Asie. On privilégie en général la fabrication en France pour les premières petites séries, surtout si le produit est très innovant. Pour les produits plus standards et/ou les produits réalisés en volume (plusieurs milliers d'unités), on peut faire appel à des sous-traitants en Asie. Mais ce n'est pas un sport facile ! On peut éventuellement se faire aider d'intermédiaires qui sont souvent des français établis là-bas et notamment à Shenzhen en Chine. Le suivi de la qualité est un point critique de la sous-traitance en Chine !
- L'**hébergement des serveurs** de l'entreprise, qui existe sous plusieurs formules (serveurs mutualisés, dédiés, cloud computing, etc).

On fait alors appel à des prestataires de services spécialisés ou à des intervenants à temps partiel.

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

#### Faut-il sous-traiter les développements logiciels ?

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

Pour un éditeur de logiciel, cela n'a pas beaucoup de sens, tout du moins aux débuts de son existence. Pour une société dont l'activité tourne autour d'un site web, c'est tout aussi discutable, quoique fréquent dans le domaine du commerce électronique et lorsque la différenciation de l'offre de la startup est beaucoup plus métier que technologique. Mais autant les startups créées par des ingénieurs peuvent manquer de compétences commerciales et marketing, autant celles qui sont créées par des profils « business » manquent souvent de compétences techniques et produits !

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

- Dans une **SSII** ou agence de développement web locale.
- Chez un ou plusieurs **développeurs indépendants** (freelance).

#### Une pénurie de développeurs ou une pénurie de bons projets ?

par Audrey Stewart d'*Origin Investing*, rédigé en 2012 et mis à jour en 2016.

La « pénurie » de développeurs est ressentie à tous les niveaux : agences de recrutement, SSII, startups et entrepreneurs. Cependant il faut bien comprendre que le recrutement des développeurs est aussi pénible pour les entreprises que pour ces derniers, et les informaticiens peinent à trouver des issues professionnelles qui leur conviennent.



Les postes proposés par les grandes entreprises de services numériques (ESN) sont majoritairement de la maintenance (plus de 70% des missions), du consulting, ou de la gestion de projet en relation avec des développeurs outsourcés. Peu de place donc pour la découverte de nouvelles technologies, la construction de prototypes ou encore la R&D.

Du côté des startups, les porteurs de projets qui se plaignent constamment du manque de développeurs n'ont néanmoins pas toujours des offres plus attractives ! Tout comme les investisseurs, les développeurs voient défiler un grand nombre de projets et se sont forgé un regard très réaliste et très critique. Ne « vendez » pas votre boîte aux développeurs de la même manière que vous pitchez un business angel : parlez-leur plutôt des défis techniques, soyez honnêtes et réalistes sur les ambitions de votre société, et montrez-lui des perspectives de carrière atteignables.

Enfin, il ne faut pas oublier qu'en France le contexte est celui de salaires encore trop bas : 45 K€ en moyenne dans le Web et 37 K€ pour les jeunes diplômés, pour un temps de travail dépassant largement les 40 heures hebdomadaires – surtout dans les toutes petites structures – et que les développeurs sont sensibles à l'amélioration de leurs conditions de travail.

En conclusion, la solution numéro un pour trouver un développeur c'est d'avoir une offre intéressante. Basique, mais efficace !

- En **offshore**, dans une société de service avec ou sans une société intermédiaire établie en France.

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

La sous-traitance offshore du cœur du produit est rarement une expérience très positive pour les startups qui la tentent. Elle est initialement motivée par des coûts réduits, mais pas seulement. C'est aussi un moyen de faire face à la pénurie de développeurs dans certaines spécialités. Mais très souvent, des problèmes de qualité ou de réactivité interviennent et au bout du compte, la startup doit ensuite faire des pieds et des mains pour rapatrier en France ou chez elle les développements.

Dans toute sous-traitance, il faut préserver le bon équilibre contrôle-dépendance-motivation : pouvoir contrôler de près ce que l'on sous-traite et la qualité des résultats, s'assurer de la motivation des équipes de la sous-traitance, ne pas être trop dépendant de la société ou de l'individu à qui l'on sous-traite, et enfin avoir une position de repli sur une autre solution en cas de problème. La motivation des sous-traitants ne sera jamais aussi bonne qu'au sein de la startup ! En offshore, le turnover des équipes est assez élevé et la qualité du management n'est pas toujours excellente.

Ce que l'on gagne d'un côté, on le perd en coordination. Sans compter la fatigue et les délais imposés par les décalages horaires éventuels avec les sous-traitants.

Les solutions bien équilibrées consistent à contrôler dans la startup le cœur de son logiciel ou site web et de ne sous-traiter que des modules périphériques ou les développements personnalisés pour les grands clients.

Cela peut être tel ou tel client pour un système d'exploitation mobile (iPhone, Android, etc), tel module de conversion ou plug-in, etc. Cette sous-traitance concerne des modules de faible taille. Elle nécessitera au passage la documentation d'APIs (interfaces de programmation) pour les développeurs externes, une bonne discipline qui anticipera la création d'un écosystème d'applications tierces-parties pour la startup.

Par ailleurs, en se débrouillant bien, une partie significative des développements réalisés en interne peut être subventionnée par le Crédit Impôt Recherche voire par des appels à projets divers de l'Etat<sup>16</sup>.

En tout état de cause, il faut que l'équipe des fondateurs de la startup comprenne un « homme produit » qui le définit et qui gère les relations avec les sous-traitants qui le réalisent.

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

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

Mais comme pour le développement logiciel, il est souhaitable de disposer d'un minimum de compétences et d'expertise en interne, en particulier dans le marketing produit et le « product manage-

---

<sup>16</sup> Néanmoins, faire appel à un sous-traitant agréé recherche permet de rendre la partie R&D de la facture elle aussi éligible au titre du Crédit Impôt Recherche. C'est donc un critère à prendre en compte dans le choix de son prestataire.

ment »<sup>17</sup>. La fonction marketing produit est clé dans la startup car elle est à la croisée des chemins entre le développement (pour préparer la roadmap), la communication et les ventes. D'où l'intérêt, lorsque l'on se lance, de ne pas être seul comme fondateur et d'avoir plusieurs associés, dont au moins un aura la spécialité marketing/vente. Les fonctions marketing que l'on sous-traite sont des spécialités « marcom » comme les relations presse, la gestion d'événement, le marketing direct, la publicité, le SEO. Mais pas le cœur qui est le marketing produit de l'offre de la startup.

De même, les premières ventes ne se sous-traitent pas ! Ce sont les fondateurs qui assurent la vente des premiers projets ! L'erreur classique d'une startup créée par des ingénieurs et bien expliquée par Steve Blank dans « 4 steps to epiphany » consiste à recruter une équipe commerciale avant même d'avoir pu expérimenter le modèle de vente de la société. Ce modèle doit impérativement être testé par les fondateurs de l'entreprise qui en sont les premiers commerciaux.

C'est seulement une fois que le modèle a été éprouvé et semble répétable et que le discours a été testé et formalisé que la startup peut embaucher ses premiers commerciaux qui vont exécuter ce processus de vente formalisé. Le mieux étant évidemment que l'un des fondateurs joue le rôle de patron des ventes.

### Quand faut-il faire appel aux Junior Entreprises ?<sup>18</sup>

Les Junior-Entreprises sont des associations loi 1901 à but non lucratif et à vocation économique et pédagogique<sup>19</sup>. Elles sont divisées en deux grandes familles : les commerciales et les ingénierues. Elles emploient des étudiants de leur école ou université afin de réaliser des missions à but pédagogique.

Elles sont à *but non lucratif* mais elles ne sont pas *gratuites*. Les étudiants employés sont rémunérés à la journée de travail, le prix de la journée facturée dépendant des structures et tournant autour de 200€ HT. Une J.E. est ainsi particulièrement compétitive avec les tarifs des cabinets de conseil habitués à accompagner des entrepreneurs, ce qui est intéressant pour les entreprises en phase de création même si aucune aide publique n'est prévue pour aider au financement particulier de ces missions de conseil.



Les étudiants des Junior Entreprises sont sélectionnés selon les besoins des entreprises clients. Les missions réalisées vont des études de marché, de l'écriture de Business Plan, de plan de communication (J.E. commerciales) à des missions de webdesign, de référencement, d'étude d'ingénierie (J.E. ingénierues) et bien d'autres, spécifiques à chaque J.E.

Pour une startup, l'intérêt d'une junior entreprise va cependant bien au-delà :

- L'âge des personnes qui vont travailler sur la mission, notamment dans le cas d'une startup web, est un réel avantage : c'est la génération qui a grandi avec internet, qui utilise tous les outils du jour et est au cœur du changement. Beaucoup de clients sont satisfaits à la fin de leur mission rien que pour cet aspect : voir les choses sous un angle nouveau et avec la perspective des jeunes.

<sup>17</sup> Le « program management » est la fonction, souvent assurée par le Directeur Technique, consistant à définir la roadmap produit et les fonctionnalités des produits et services créés par la startup. C'est une fonction à la croisée des chemins entre le marketing et la technique. Le mieux est d'avoir un « chef de produit » ayant un background technique solide et une aptitude à bien comprendre les besoins des clients, et à prendre du recul pour séparer le générique du spécifique dans l'offre. La fonction de program management nécessite d'avoir aussi un œil sur la concurrence. Dans les petites structures, le marketing produit peut englober le program management. On peut aussi appeler cela le « marketing amont » par opposition au « marketing aval » qui consiste à faire connaître le produit et à donner envie de l'acheter à des clients potentiels.

<sup>18</sup> Cette partie sur les Junior Entreprises a été rédigée par Kevin Smouts – *photo ci-dessus* - qui était étudiant à EM LYON Business School (au moment de sa contribution) et Chef de Projet et Responsable SI dans la Junior Entreprise de cette école.

<sup>19</sup> Le site de la Confédération Nationale des Jeunes Entreprises contient pas mal de ressources pour comprendre leur fonctionnement et aussi trouver celle qui est la plus proche de chez vous. <http://www.junior-entreprises.com/quest-ce-quune-junior-entreprise/le-concept>

## La protection sociale des fondateurs

par Michel Nizon, fondateur de la société Edulang, rédigé en 2012.

Si le modèle social de la France est (encore) envié dans tous les pays du monde, la protection sociale de l'entrepreneur s'apparente plus à celle du modèle anglo-saxon, avec une protection obligatoire à minima et des assurances privées facultatives, aux clauses exclusives nombreuses et très onéreuses.



Le statut social le plus protecteur en France est celui du salarié en CDI dans une grande entreprise ou une administration.

Une fois coupé le cordon ombilical, l'ancien salarié créateur de son entreprise va découvrir à la fois la liberté d'entreprendre et l'absence de filets de protection en cas de chute.

Si l'entrepreneur désargenté et ancien salarié licencié bénéficie au départ d'indemnités chômage pour assurer sa survie les premiers 12 mois de création de son entreprise, alors en cas d'échec de son projet par la suite, il ne percevra aucune indemnité de chômage. Le principe étant que l'entrepreneur, dirigeant et majoritaire en capital de son entreprise ne peut être son propre salarié et ne peut cotiser aux ASSEDIC. Cependant son travail permettra, espérons-le pour la France, la création d'emplois de salariés qui eux cotiseront aux ASSEDIC et pourront bénéficier de l'assurance chômage en cas de disparition de leur emploi.

Le substitut à cette situation est le recours à des assurances privées. Dans ce cas, il faut pouvoir justifier la plupart du temps pour la jeune entreprise, d'au moins deux ans d'existence, de bilans avec fonds propres et résultats positifs sans parler de montants de cotisations qui font paraître à côté les cotisations Assedic comme bien légères..

Ne pourrions-nous pas mettre fin à cette situation d'exception et rendre obligatoires les cotisations ASSEDIC pour tous les entrepreneurs ? Cela aurait le triple mérite, d'encourager la création d'entreprises et la prise de risque individuelle associée, de faire rentrer des cotisations supplémentaires dans les caisses de l'assurance chômage et en cas de pépin pour l'entrepreneur, de ne pas se retrouver avec le RMI comme seul espoir de revenu futur...

Ce même dirigeant majoritaire (de SARL) non salarié devra cotiser au RSI, acronyme de Régime Social des Indépendants pour l'assurance maladie-maternité et retraite. Que celui qui a critiqué un jour l'URSSAF (l'assurance maladie des salariés) n'a jamais eu affaire au RSI ! Une simple recherche dans Google sur les mots « RSI » et « plainte » nous donne 119 000 résultats en mars 2017 (*NDLR : cf cet article de janvier 2014 qui fait le point de la situation*). Sont concernés tous les dirigeants qui sont majoritaires dans leur capital (y compris SAS ou SA) et dirigeants de sociétés ayant de un jusqu'à des centaines de salariés (*NDLR : Les associés de SA/SAS sont au régime général. Et à l'expiration de son allocation chômage, l'entrepreneur bénéficie pendant un an de la couverture du régime général de sécurité sociale, même si il ne se paie pas*).

Le créateur au départ est majoritaire de son capital, dirigeant et n'a aucun lien de subordination avec quiconque.

Beaucoup de gérants de SARL ou président de SA/SAS majoritaires pensent pouvoir échapper à la loi ou ne la connaissent pas en cotisant aux ASSEDIC et à l'URSSAF dans la plus grande illégalité en s'assurant parfois en parallèle un contrat de travail avec un lien bidon de subordination avec un salarié non actionnaire de l'entreprise. En cas de liquidation de l'entreprise, les ASSEDIC préféreront reverser les cotisations injustement perçues que verser des indemnités chômage et l'URSSAF peut décider de suspendre tout versement d'indemnités.

Ce que j'ai voulu décrire c'est la dure réalité de ce que découvre l'entrepreneur après la liquidation de sa société et qui n'est décrite nulle part.

Je suis sans doute un idéaliste mais je pense que la société française a besoin que jamais de ses créateurs d'entreprises et entrepreneurs. Le meilleur signal de confiance et de solidarité qui serait le plus apprécié, serait de leur offrir la même offre de prix et de qualité de services qu'aux salariés car à terme chacun devra gérer comme un entrepreneur sa vie professionnelle, qu'il soit salarié ou non et nous devons accompagner cette transition.

- Cela peut être l'occasion de se créer un vivier étudiant pour des recrutements futurs, au même titre que l'appel à des stagiaires.
- La grande disponibilité des étudiants ! Les startups n'ont généralement pas un rythme habituel, et encore moins un rythme de cabinet de conseil. Comment retrouver chez son conseiller, le même rythme que le sien ? Là, les J.E. ont un fort atout : vous travaillez avec des étudiants, flexibles, et généralement extrêmement motivés. Travailler tard le soir ? L'habitude est prise avec les projets d'études, alors pourquoi pas pour une mission de la Junior-Entreprise ?

- Il existe des Junior-Entreprise partout en région, ce qui peut encore mieux répondre à la problématique d'une startup régionale ou voulant éviter les déplacements vers Paris pour se faire accompagner.

Une petite mise en garde cependant, le nom « Junior-Entreprise » est un label qui garantit la structure mais pas la qualité du travail, il faut donc être vigilant quant au choix de la J.E. travaillant sur son projet. Il est préférable de travailler par recommandation : si vous avez eu un écho d'une bonne J.E. en la matière par une personne qui avait relativement le même besoin que vous.

Pour ce qui concerne de gros projets comme l'aide à la création de Business Plan, il vaut mieux s'orienter vers des J.E. faisant preuve d'un certain niveau d'activité annuelle afin de capitaliser au mieux sur leur expérience.

Dans les J.E. commerciales, la mission la plus fréquente est l'accompagnement à l'écriture du Business Plan. En effet, beaucoup d'entrepreneurs ont une idée très claire du business qu'ils veulent monter, mais ont du mal à exprimer clairement leur business model. Pis encore, à le présenter de manière convaincante. L'intérêt de la J.E. dans ce cas a toujours été d'accompagner l'entrepreneur en lui transmettant la rigueur nécessaire à l'écriture d'un bon Business Plan, que ce soit l'organisation du contenu comme la réalisation des prévisions financières. En complément de l'écriture du Business Plan, les entrepreneurs missionnent souvent les J.E. pour réaliser complètement certaines parties, la plus fréquente étant bien sûr l'étude de la concurrence mais aussi la validation du marché cible, la stratégie marketing, le plan de communication, ou encore les prévisions financières.

La configuration fréquente est l'accompagnement d'ingénieurs ou développeurs qui ont idée très vague de la manière de mettre une invention sur le marché. On peut avoir également d'autres types de clients comme des personnes qui veulent profiter de la créativité et du dynamisme d'une Junior-Entreprise pour mettre au point un plan de communication innovant sur leur projet déjà bien ficelé. Chaque client est différent, mais surtout chaque réponse aux problématiques du client est différente.

Voici pour terminer quelques conseils sur les bonnes questions à se poser et ce qu'il faut préparer avant d'aller voir une J.E. :

- Suis-je à un stade assez avancé dans l'élaboration de mon business model pour justifier de faire appel à des conseils facturés ? Une étude de marché « pour voir » peut revenir cher, alors que ce n'est pas là où vous tirerez l'intérêt principal d'une Junior Entreprise.
- Ai-je une idée claire de ce que j'ai à faire faire à la J.E. ? Puis-je réaliser un cahier des charges à leur transmettre ? (pas la peine d'écrire 10 pages non plus, une à deux pages suffisent généralement).
- Ai-je le budget suffisant pour faire travailler une J.E. sur mon projet ? Soit entre 2 K€ HT et 5 K€ HT en général, jusqu'à 8K€HT pour un business plan complet.

Et enfin la plus importante de toutes :

- Ai-je réellement envie/est-ce que j'accepte, de faire travailler quelqu'un d'extérieur sur mon projet ? Les entrepreneurs sont souvent réticents à partager entièrement leur business model, leur vision, leurs prévisions, etc. alors que ce sont des conditions sine qua non au bon déroulement de la mission. En effet, comment conseiller sans savoir complètement de quoi l'on parle ?

Et au moment de décider quelle Junior-Entreprise choisir, un gros accent doit être mis sur la question « *Est-ce que cette J.E. a bien compris ce que je demandais et a intégré le modèle de mon entreprise ?* ». En effet, on dit souvent que dans une création d'entreprise, l'équipe fondatrice est plus importante que le business model, et c'est une règle qu'il ne faut pas oublier en faisant appel à une aide extérieure : savoir outrepasser la distinction habituelle client/prestataire et former une réelle équipe sur le projet.

## Communication interne

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

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

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

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

### Comment préserver l'esprit startup ?

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

Ces questions se posent à la fois au démarrage de l'entreprise : le dirigeant doit-il définir d'emblée un système de valeur lisible pour les premiers collaborateurs, et ensuite le faire évoluer graduellement, ou plutôt vivre un peu plus spontanément et laisser les uns et les autres décoder le système de valeur de l'entreprise ? L'expérience montre qu'il est bon d'avoir quelques convictions dans le domaine et de se bâtir rapidement un système de valeur entrepreneurial et managérial. Ensuite, on le fait vivre via l'exemplarité et en étant très attentif au respect de ces valeurs par les nouvelles recrues, notamment par les managers recrutés à l'extérieur, en particulier au sein de grandes entreprises.

## Gérer le feedback

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

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

Lorsque quelqu'un vous donnera un feedback en partie négatif sur votre projet, il sera souvent partagé entre le souhait de ne pas vous décourager, la peur (du ridicule) de se tromper et de laisser passer une bonne idée et notamment une mythique « rupture de marché », et puis l'envie de vous éviter un échec flagrant.

Un cas de conscience, même lorsque le nombre de variables à changer dans le projet semble trop important pour le mettre sur de bons rails : une équipe sous-dimensionnée sans compter le cas de l'entrepreneur isolé, un produit qui ne répond pas à un besoin bien clair, une solution me-too qui n'apporte pas grand-chose à l'état de l'art, une capacité d'exécution en apparence très faible ou nécessitant des moyens énormes au-delà de ce que l'on peut trouver comme financement en France, un marché trop étroit, un business model impossible qui néglige des coûts importants, ou au contraire basé sur une illusoire publicité en ligne, etc.

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

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

Si on peut facilement se tromper sur la valeur d'une idée et sur l'appétence du marché pour une innovation, c'est plus rare sur la capacité d'exécution d'une équipe. Il s'agit d'avoir un peu de discernement, basé sur l'expérience acquise dans l'industrie et dans l'environnement des startups.

Celui qui donne du feedback doit en tout cas savoir convenablement étayer son intuition avec des faits, des données, des analogies, des retours d'expérience et aussi des propositions pour remettre le projet sur les bons rails. Le feedback est parfois difficile à décoder. Cela arrive notamment lorsque le problème, c'est vous ! Votre personnalité, votre écoute, votre mode de communication, votre expérience, votre entourage peuvent poser problème. Peu d'interlocuteurs auront une facilité à vous le dire brut de décotrage...

## Les nombreuses facettes de l'innovation

On insiste beaucoup sur le besoin de proposer un produit ou un service innovant pour créer une startup. Dans les domaines du logiciel et de l'Internet, rares sont cependant les startups réellement innovantes d'un point de vue purement technologique.

Dans la plupart des cas, les technologies sont des commodités exploitées pour créer un produit ou un service. Un site web va techniquement exploiter une base de données, un serveur Web, des développements LAMP ou équivalents. Mais point de nouveauté purement technologique. Certains entrepreneurs n'hésitent cependant pas à présenter leur site web exploitant une banale base de données relationnelle ou NoSQL comme une « *disruption technologique* » pour rentrer dans les cases.

Depuis 2016, l'intelligence artificielle est devenue la nouvelle poudre magique des startups. Elle permet aux startups de mettre en avant une avance technologique pas bien comprise des clients. Il existe tellement de variantes de solutions de machine learning et de deep learning que l'on y perd rapidement son latin.

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

Il reste cependant de la place et heureusement pour les startups possédant ou exploitant un fort bagage scientifique, notamment issu de la recherche.

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

## Les bases du collectif de la startup

par Erwann Rozier, Président de Fly The Nest, rédigé en 2016

Travailler à la construction de son collectif est une tâche primordiale pour tous les fondateurs. C'est ce qui permettra à vos équipes d'aller extrêmement vite, de rester agile, et de résister aux crises qui traverseront votre entreprise. Et des crises, il y en a toujours... Notamment dans les phases de croissance. Si vous n'accordez pas assez d'importance aux sujets d'équipe, alors une distance se creusera entre vous – les fondateurs – et vos employés.



Rien n'est plus important que de garder ces derniers motivés, de les responsabiliser, et d'assurer l'alignement de leurs productions.

Trop souvent, on se dit que la construction du collectif, c'est un problème de riches. Quelque chose dont on s'occupera plus tard, quand on aura le temps, et les moyens. Rien n'est plus faux que cette idée reçue ! Et c'est dommage, car ce travail est plus long et plus coûteux à mesure que l'équipe grossit. À moins de 10, c'est l'affaire de quelques heures intelligemment préparées, qui profiteront à l'entreprise toute sa vie. Dès que le nombre d'employés dépasse le nombre de fondateurs, les difficultés se concrétisent, et chaque nouveau recrutement ajoute au risque à ne pas faire. Et quand les problèmes surviennent, il est en général trop tard. Un départ dans une équipe a un impact immédiat en résultat, mais également un impact humain très lourd, que tous subissent. Une équipe dont l'organisation n'est pas parfaite prend un retard considérable sur celle qui fonctionne comme une horloge suisse.

C'est pour cela qu'il faut poser les trois bases d'un collectif puissant au plus tôt :

**La vision**, ce n'est pas votre stratégie ; c'est un attracteur clair pour vos équipes. Quelques phrases courtes, situées dans le temps, qui vont permettre à chaque collaborateur de se lever le matin avec un but plus grand que lui. Car le travail sur la vision est avant tout à destination des employés. C'est eux qui doivent adhérer à l'histoire que vous allez leur raconter, afin qu'elle devienne le rêve de votre collectif. Soyez clairs, et révisez-la régulièrement, avec toute votre équipe.

**La culture** d'entreprise, c'est ce qui vous lie, ce qui fait de vous une équipe hors du commun. On ne construit pas une culture simplement avec des sweats et un baby-foot. Avant tout, il s'agit de mettre des mots sur des comportements souhaitables. On construit sa culture en formalisant des valeurs, qui vous sont propres (et pas copiées sur celles de Google ou Facebook). Pour qu'elles aient du sens, il faut aller plus loin qu'un simple mot. Il faut construire au moins une phrase, idéalement un texte. Et vous devez incarner vos valeurs. Les vivre au quotidien. S'en servir dans toutes vos relations : en interne avec vos employés, sur les réseaux sociaux, avec vos clients, dans le recrutement... Et même prendre des décisions avec ! Alors la culture d'entreprise sera le ciment de votre collectif.

**Le projet** d'entreprise, c'est tout ce que vous construisez. Bien organisé, il permettra à tout le monde d'être indépendant, et plus productif. Pour cela, il faut apprendre à être agile, pour être capable de focaliser vos productions à certains moments, et de prendre du recul pour changer de braquet à d'autres. Afin de responsabiliser vos équipes, et de la rendre le plus autonome possible, arrêtez de parler de moyens, mais mettez-vous d'accord sur les résultats à obtenir. Oubliez le management pyramidal. Vos employés sont là parce qu'ils fuient ce type d'organisation dans les grands groupes. Enfin, soyez rigoureux. La gestion de projet n'accélérera votre entreprise que si chacun s'y implique !

Pour rendre votre équipe puissante, solide, heureuse et performante, alors il vous faut construire simultanément votre Vision, votre Culture et votre Projet. Donnez-vous le temps de travailler votre collectif ; vous n'irez que plus rapidement à vos ambitions. Mais soyez prudent, car les questions humaines sont difficiles, et lourdes de responsabilités. On ne peut se permettre de jouer aux apprentis sorciers, lorsque l'on travaille avec la vie des gens. Ces sujets nécessitent de la pratique, et de l'expertise. Alors n'hésitez pas à vous faire aider !

## Advisory board

Au-delà, et même avant de constituer une équipe, il est bon de s'entourer de conseils. Pas juste de consultants traditionnels spécialisés en stratégie ou dans différentes branches comme nous le verrons plus loin (recrutement, finance, juridique, marketing), mais également de personnes référentes du marché de la startup : anciens chefs d'entreprise, ou chefs d'entreprises en activité, dirigeants de clients potentiels voir, lorsque nécessaire, de scientifiques de renom, ce qui est particulièrement important pour les startups du domaine de la santé.

Ils pourront être rencontrés ponctuellement pour confronter le projet avec leur expérience, ou bien, encore mieux, rassemblés dans un groupe de travail.

Ces personnes référentes seront utiles dans pas mal de circonstances :

- Elles apportent un **avis éclairé** sur le projet et son évolution, sur les chausses trappes à éviter.
- Elles **transmettent de l'expérience** aux fondateurs qui peut être métier (verticale) ou générique (horizontale, technologique),
- Elles les font profiter de leur **réseau professionnel** pour trouver clients, partenaires et/ou investisseurs.

Ces personnalités seront de préférence des individus à forte personnalité n'ayant pas leur langue dans leur poche ! Elles doivent développer une relation de confiance avec les entrepreneurs de la startup. Suffisamment impliquées pour être motivées et suffisamment distantes, histoire de pouvoir prendre du recul.

### Comment les trouver ?

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

On peut constituer jusqu'à deux groupes de travail : un Conseil Scientifique et un Advisory Board. Ce dernier est un comité de gestion constitué de dirigeants expérimentés et d'anciens entrepreneurs qui aide au montage et au démarrage de la société, tandis que le Comité Scientifique est constitué de chercheurs, académiques et experts métier aidant les dirigeants à valider l'approche technique ou scientifique de l'entreprise. Dans les deux cas, ces groupes qui se réunissent lorsque nécessaire n'ont pas les responsabilités juridiques particulières que l'on confère à un Conseil d'Administration.

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

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

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

Cela dépendra bien entendu de leur composition.

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

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

## De l'idée au modèle économique

Nombreux sont les créateurs qui buttent sur la création d'un bon business plan<sup>20</sup> et d'un bon business model. Que ce soit sur l'aspect financier, l'aspect marketing, ou simplement sur la rédaction. Il

---

<sup>20</sup> On pourra utiliser celui qui figure en bonne position sur le site Web de l'AFIC (sur <http://www.afic.asso.fr/fr/menu-droite/le-business-plan.html>). Comme l'AFIC regroupe les investisseurs, il y aura de fortes chances que le plan correspondra à leurs attentes !

leur est parfois difficile de se démarquer de la culture « Powerpoint » ou même « Excel ». En effet, un tableau de prévisions de compte d'exploitation ne fait pas un bon business model pour autant.

Une startup se donne des objectifs de croissance forte et de profitabilité... à terme. Sa stratégie décrit les pistes permettant d'atteindre ces objectifs. Parmi ces pistes, on trouve bien entendu le modèle économique de la société (qui paye quoi et combien au regard du coût du produit ou du service...) mais un tas d'autres considérations comme le modèle de distribution et ses différents effets de levier, jusqu'au nirvana de la création d'une plateforme et d'un écosystème.

Dans cette partie, nous allons donc traiter de la grande diversité des éléments qui détermineront la stratégie au sens large du terme et le modèle économique de la startup.

## Du problème à la solution

L'entrepreneuriat démarre souvent avec une idée. Elle peut provenir d'un besoin personnel, de l'observation du marché ou de son environnement personnel ou professionnel immédiat. Reste à transformer l'idée en projet. Et que ce projet ait un sens économique, ainsi, si possible, qu'un sens social. En gros, qu'il fasse progresser la société ! La volonté entrepreneuriale est toujours plus puissante si elle est associée à une ambition positive pour la société en général. Depuis quelques années, ce positionnement est intégré dans la dénomination de « tech for good ». La technologie pour le bien commun !

Dans un très grand nombre de cas, les entrepreneurs se lancent bille en tête dans la création d'un produit lié à un besoin qu'ils ont identifié. Ils ont ressenti eux-mêmes ce besoin, soit comme professionnels soit comme consommateurs ou citoyens. La tentation est grande de réaliser son produit d'emblée, puis de le tester sur le marché en comptant sur ses capacités d'adaptation pour ajuster éventuellement le produit. La méthode du « lean startup » popularisée depuis environ 2010 répond à ce besoin et consiste à tester son produit dans des phases aussi amont que possible pour corriger éventuellement le tir en fonction du feedback client. Cet ajustement qui porte sur le produit ou la manière de le commercialiser est un « pivot ».

Il se trouve que l'absence de besoin du marché est la première cause des échecs de startups<sup>21</sup>, donc autant éviter le plus tôt possible ce genre de déboires ! La méthode du « lean startup » et le « pivot » qui va avec ne doivent pas empêcher de bien réfléchir à ce que l'on va faire avant de se lancer. Histoire d'éviter de perdre du temps ! Une stratégie vise aussi à atteindre un but aussi rapidement que possible car on n'est jamais seul sur le marché !

Il faut notamment se garder de recréer à partir de zéro et sans grande différenciation une solution logicielle existante juste pour y ajouter quelques fioritures. Il vaut mieux trouver le moyen de compléter des solutions existantes, surtout si elles sont ouvertes. Ou alors, si on repart de zéro, il faut pouvoir le faire en profitant d'une technologie qui apporte un bénéfice substantiel. Comme, par exemple, lorsque l'on passait d'un modèle de développement client-serveur à l'ancienne avec un client riche vers un modèle cloud avec un client léger en interface Web HTML5.

Je vous propose ici une petite approche empirique permettant de réduire le coût de l'approche du lean startup. Elle permet de se poser les bonnes questions très tôt dans la création de la société. Cela n'a rien de miraculeux. C'est juste du bon sens. Il s'agit essentiellement de bien définir les contours du problème que l'on cherche à résoudre chez ses clients avant de se lancer bille en tête dans la construction de la solution.

---

<sup>21</sup> 42% des causes d'échecs, selon CB Insight, cité dans « [Why startup fail, according to their founders](#) » dans Fortune en mars 2015.

La méthode, décrite dans le schéma ci-dessous consiste à partir du problème que l'on souhaite résoudre. A bien le décrire en détail (« les entreprises perdent du temps en faisant ceci ou cela... ») et à intégrer les solutions existantes du marché (insatisfaisantes pour telles ou telles raisons, si possible chiffrées en montants ou en temps perdus).

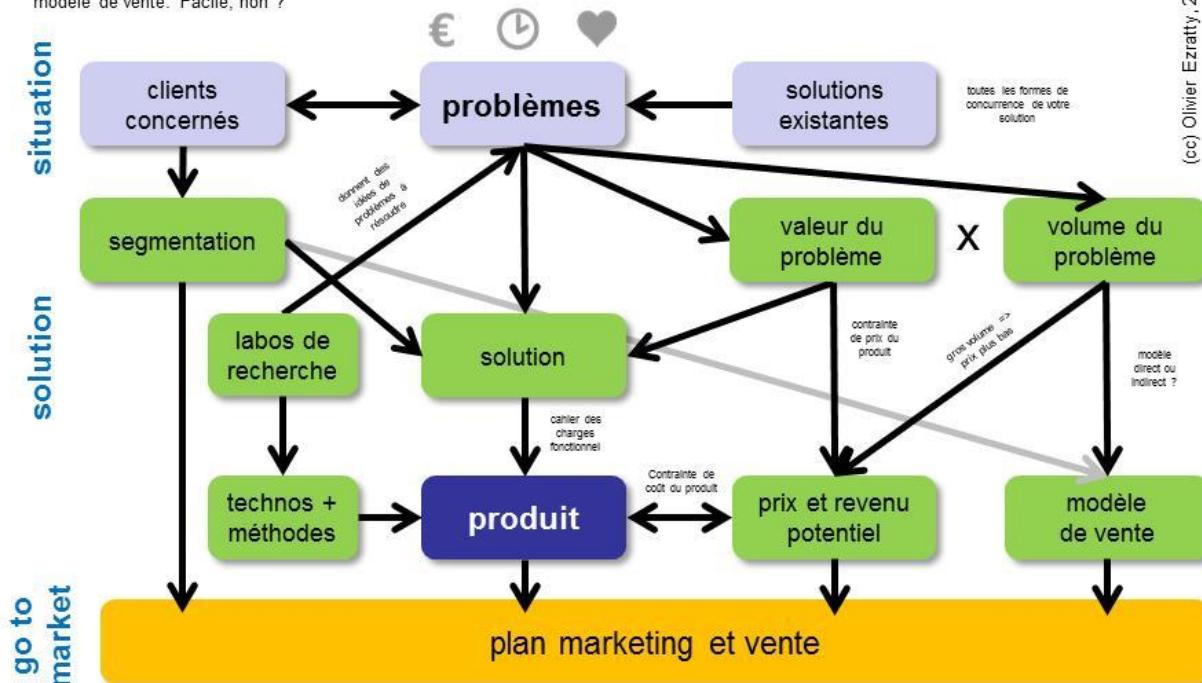


Les problèmes exprimés ou latents des clients - aussi bien d'entreprises ou grand public - s'articulent le plus souvent autour de trois principales dimensions :

- **Gagner plus ou dépenser moins.** Si vous vendez quelque chose aux entreprises et que vous ne pouvez pas chiffrer le bénéfice économique de votre solution dans les repères du client, vous aurez des difficultés à vendre !
- **Gagner du temps,** ne pas en perdre ou mieux l'utiliser, là où il apporte le plus de bénéfices économiques ou émotionnels selon les cas.
- Et surtout, **vivre des émotions positives**, avec des contenus, des relations interpersonnelles, des produits design, des produits qui aident à rester en forme et qui aident à “la réalisation de soi” tout comme des produits et services qui apportent une forme de tranquillité (sécurité, confiance, etc). Dans l'entreprise, l'émotion attendue est la tranquillité et la confiance. Les assurances servent à cela !

## du problème à la solution

Voici un exemple de raisonnement pour se lancer. On part de l'identification d'un problème pour un ensemble de clients. On intègre dans le problème les solutions et concurrents existants qui en font partie (trop chers, trop lourds, manques fonctionnels, ...). Ensuite, on analyse la valeur du problème (économique dans les entreprises, économique et/ou émotionnelle pour le grand public) puis son volume (combien de clients ont ce problème). Cela permet d'aboutir à un cahier des charges de solution, qui intègrera le cahier des charges sur le produit (y compris des contraintes de coût) et sur tous les éléments du mix marketing : le produit, la segmentation, le prix du produit, le modèle de vente. Facile, non ?



(cc) Olivier Ezratty, 2017

Voici un schéma qui explique comment travailler sur la valeur de son offre à partir du problème de ses clients. Les détails ? Vous le trouverez dans cette [vidéo](#) d'une intervention de l'auteur au Startup Weekend de Rouen en mars 2012.

Il faut à ce stade intégrer l'existant et donc l'ensemble des concurrents directs ou indirects de la solution que vous voulez proposer.

Cela peut nécessiter de reboucler le raisonnement plusieurs fois si celui-ci amène à faire évoluer sa proposition de valeur. Il faut donc bien connaître ses concurrents, les problèmes qu'ils génèrent chez les clients et leur préjudice induit.

Une fois que l'on a bien détourné le problème à résoudre, on identifie sa valeur pour le client : combien d'argent perd-il à ne pas résoudre ce problème ? Combien de temps ? Quelle valeur émotionnelle de perdue (ce qui est plus difficile à évaluer) ?

Puis on identifie le volume du problème, à savoir le nombre de clients qui ont ce problème. Il vaut mieux qu'un grand nombre de clients potentiels ait le problème en question ! On segmente ensuite ces clients par taille, typologie de sous-problèmes, etc. C'est seulement une fois que tout ce raisonnement a été réalisé que l'on peut commencer à décrire les spécifications fonctionnelles de son produit. Cette discipline intellectuelle permet d'éviter de s'engouffrer dans une fausse route.

Le volume du problème va permettre d'identifier les économies d'échelle pouvant être intégrées dans la conception du produit. Plus le volume est élevé, plus on va générer son produit. Moins il est élevé, plus il y aura de personnalisation.

The article is from the March 1, 2015 issue of FORTUNE. The title is "Why startups fail, according to their founders". It features a photo of a man by Dann Tardif/LWA/Fuse Getty Images/Fuse.

Et plus le volume est élevé, plus le prix du produit ou du service pourra être bas grâce aux économies d'échelle. Et plus l'entreprise innovante se rapprochera véritablement du statut de la startup.

Les choix technologiques doivent intervenir relativement tardivement dans ce processus. Ils sont la conséquence du cahier des charges et aussi d'un dimensionnement du prix et du coût de la solution, qui découle des paramètres valeur et volume du problème. La valeur va permettre de se faire une idée du prix de la solution. Il faut apprendre à respecter les ratios entre prix et valeur du problème.

En général, il est au minimum de un à dix. Par exemple, si le problème est une efficacité insuffisante de ses processus marketing. Il faut que 1€ investi rapporte au moins 10€ de CA supplémentaire pour le client. Et ce 1€ investi doit correspondre au coût total de votre solution, intégrant logiciel, matériel, formation, paramétrage, maintenance, pas juste son prix facial.

Quand on mène ce genre de réflexion, on se retrouve à concevoir son « business plan » en même temps que son produit, et pas après. Trop souvent, le business plan et le plan marketing sont conçus très tardivement, après les choix stratégiques sur le produit, ses fonctionnalités et les choix technologiques. La méthode empirique ici présentée sert à paralléliser ces tâches de conception. Si vous vous êtes posé les bonnes questions qualitatives et quantitatives sur la valeur du problème que vous voulez traiter, vous aurez déjà produit la moitié de votre plan marketing et aussi de votre argumentaire ! C'est ça de gagné dans l'efficacité business de votre startup !

## Proposition de valeur

La valeur de votre solution est l'assemblage de la valeur du problème à traiter et des caractéristiques de votre produit, dont son prix.

Vue du client, la valeur proviendra du « retour sur investissement », ou ROI en anglais (return on investment).

Il y a deux cas de figure selon qui paye le produit ou service :

- En modèle b2b ou b2c classique, le client de l'entreprise paye directement le service ou produit proposé par la startup. Dans ce cas, il est généralement possible de décrire la valeur économique

produite par l'offre de la startup. Et si possible de manière quantifiable. Ici, la création de valeur est à peu près synchrone avec la monétisation.

- En modèle btoc, le service peut être gratuit ou partiellement gratuit (en modèle freemium). Le service est alors payé soit par des sources de revenu autres telles que la publicité, l'affiliation ou le sponsoring, soit pas la part des clients qui paye la version payante du service. La création de valeur peut apparaître de manière asynchrone vis-à-vis de sa monétisation. Dans les modèles freemium, il faut en effet d'abord créer une base d'utilisateurs de la version gratuite avant de la transformer en potentiel d'utilisateurs payants.

Dans les deux cas de figure, la valeur générée par l'offre de la startup est le différentiel entre son bénéfice et son coût global. Le tout comparativement à l'existant et aux offres de la concurrence !

Ces deux composantes ont une part économique et chiffrable mais aussi immatérielle et émotionnelle, surtout dans le cas des offres destinées au grand public. Le coût global d'une solution intègre notamment le prix à payer pour la solution, le temps à passer pour l'installer et s'y former, les coûts induits en matériel ou services, et tous les autres coûts indirects cachés. C'est ce que l'on appelle le TCO en anglais, pour « total cost of ownership » ou « coût total de possession ».

Dès que l'on créé une solution qui a une valeur plus « sociale » que directement monétaire pour son utilisateur potentiel, le discours de proposition de valeur est plus difficile à substantier. C'est le cas des réseaux sociaux et des jeux. Passer du « bon temps » à une valeur sociale difficile à quantifier, surtout si l'offre est abondante ! Même si l'on est parfois capable de montrer comment cette valeur sociale va augmenter dans le temps, ne serait-ce qu'avec la croissance du nombre des utilisateurs du service.

Cette partie du discours de l'entrepreneur est fondamentale pour séduire des investisseurs potentiels. Avant même de se poser la question de la monétisation, ils se demanderont quelle est la proposition de valeur de la solution ? Est-ce que les clients seront prêts à la payer ? A quel prix acceptable ? Et au-dessus de ce que cela coûte à créer et à vendre ! En amont de la valeur de la solution se situe la valeur du problème. Combien cela coûte-t-il au client de ne pas traiter son problème ?

Dans le marché de l'Internet, certains entrepreneurs considèrent qu'il faut avant tout créer de la valeur pour les utilisateurs. La monétisation viendra ensuite, le plus souvent par le truchement de la publicité ! Certaines sociétés bien financées à leur démarrage ont effectivement procédé de la sorte : Google, NetVibes, DailyMotion, Wikio. Google a attendu trois à quatre ans avant de devenir profitable grâce à sa mécanique des AdWords.

Ceci a été rendu possible par des moyens financiers très élevés en capital risque, pouvant aller jusqu'à des dizaines de millions de dollars. Pour une startup Internet, la génération de revenu publicitaire passe par la création d'une audience de taille critique. D'où le besoin d'agir rapidement pour y arriver et pour générer du revenu publicitaire significatif après un à deux ans d'activité du site.

## Segmentation

Dans pas mal de projets, la notion de segmentation est très vaguement formulée. Tout comme le dimensionnement associé du marché.

Tel projet Internet évoque le gigantesque marché de la publicité en ligne alors qu'il n'en cible qu'une niche dont le potentiel et les ressorts ne sont pas évalués. Tel autre projet ne décrit pas préci-

**The single best piece  
of advice for any  
entrepreneur is this:  
Know what *not* to do.**

64 Harvard Business Review March 2016

sément les segments clients visés, ou le profil type du client. Tel autre confondra un marché (en revenu) avec un périmètre d'usage (nombre d'Internautes de telle ou telle catégorie).

Il faut jouer avec le paradoxe suivant : comment valoriser un marché précis, bien segmenté, tout en affichant un potentiel de bon niveau ? Certains disent qu'il vaut mieux une grosse part d'un petit marché qu'une toute petite part perdue dans un gros marché trop concurrentiel.

D'autres pensent qu'il est dangereux de se lancer dans un marché qui n'est pas encore établi... ce qui limitera alors la capacité de création d'une rupture de marché<sup>22</sup>.

On voit aujourd'hui trop de projets qui ciblent des marchés ou des besoins de niche bien trop étroits et surtout non prioritaires pour les clients visés. Il faut pouvoir non seulement capter l'intérêt de clients potentiels mais aussi avec une solution qui fera partie de leurs priorités. Sinon, on rentre dans la grande catégorie des « nice to have » qui tombent aux oubliettes, sauf à bénéficier d'un effet d'entrainement qui génère un fort usage malgré une valeur limitée, ce que l'on a pu connaître avec des services en ligne très populaires et bien financés par leurs investisseurs tels que Foursquare.

En tout cas, on ne peut plus se passer d'une bonne segmentation de ses marchés cibles. Et pas seulement pour ensuite dérouler son plan d'action marketing et son plan de génération de leads. Mais aussi, pour peaufiner son produit ou son service et s'assurer qu'il correspond bien aux clients visés. Nous verrons plus loin comment une bonne segmentation permet de créer un [discours de vente](#) plus percutant pour ses clients potentiels.

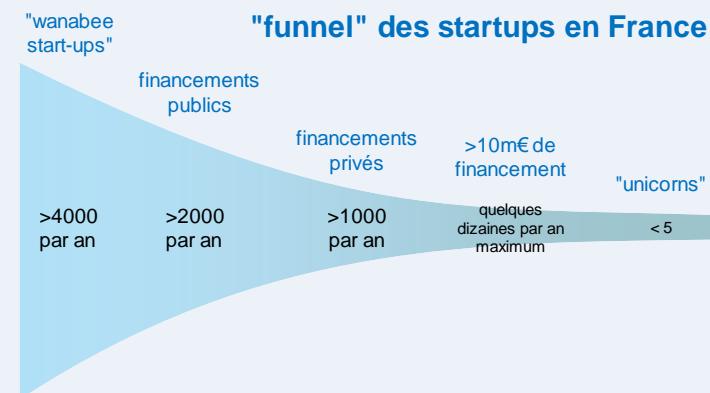
## Combien de startups il y a-t-il en France ?

La question est souvent posée : combien de startups a-t-on en France ? Les chiffres les plus fantaisistes circulent sur le sujet.

S'il se crée plusieurs centaines de milliers de TPE en France chaque année, toutes ne sont pas des startups. Sont des startups les TPE innovantes qui se lancent avec un produit susceptible de générer une croissance très rapide avec de fortes économies d'échelle. Les startups doivent le plus souvent faire appel à du financement en capital pour créer leur produit et conquérir des marchés. Sans financement, leur croissance est généralement lente. Un faible financement de départ sous-entend qu'il n'y aura pas de fort patrimoine technologique dans la société, donc une faible barrière à l'entrée.

Il y avait 4500 TPE labellisées « Jeunes Entreprises Innovantes » selon BpiFrance en 2013 et en tout, 10 000 entreprises innovantes. Les flux sont importants avec de nombreux entrants chaque année, des sortants par le bas (fermeture), par le milieu (startups qui deviennent des entreprises de services) ou par le haut (startups qui deviennent des PME ou sont acquises par des grands groupes).

Et le numérique ? Il représente au moins la moitié de ces startups. On a donc en gros 5000 startups dans le numérique en France. Plus ou moins 2000...



L'autre manière de comptabiliser les startups est d'évaluer celles qui se font financer par des business angels, des fonds d'amorçage et de capital risque. Soit quelques centaines par an grand maximum ! Les startups sont en fait dans un « funnel » ou un « pipe » avec en amont, plusieurs milliers de « wanabee » et en aval seulement quelques centaines qui arrivent à se financer ou à s'autofinancer. En bout de tunnel, nous avons quelques dizaines de startups qui ont levé plus de 10 m€ et se développent fortement à l'international. Une petite poignée seulement arrive à se transformer en PME puis ensuite en ETI.

Donc, à la question sur le nombre de startups en France, il faut répondre par une question, comme les Jésuites, et demander quelle est la définition de la startup et des outils de mesure !

<sup>22</sup> Le plus souvent, même les ruptures de marché s'établissent sur un marché existant. L'iPod est situé dans le marché des baladeurs musicaux. Marché créé par Sony à la fin des années 1970 avec son Walkman, et plusieurs fois transformé par ruptures depuis.

Une bonne segmentation permet aussi d'identifier des segments de clients pour lesquels votre offre est la plus pertinente et que vous prospecterez en premier. Idéalement, il faudra les cibler en premier et si le cycle de vente s'y déroule bien, consolider la position pour l'étendre ensuite à d'autres segments clients adjacents<sup>23</sup>. Les premiers clients doivent pouvoir servir à créer une forme de viralité sur les autres.

La maîtrise des aspects quantitatifs de ce travail de segmentation est utile pour démontrer une connaissance de son marché. On pourra s'appuyer sur de nombreuses données sectorielles disponibles (souvent, gratuitement sur divers sites d'information), ou démographiques (sources : INSEE, CREDOC, etc). J'en propose un [petit inventaire](#) dans les annexes du guide.

Voici quelques critères classiques de segmentation utilisables dans l'entreprise :

- Par **taille d'entreprise** : une solution b2b s'adresse-t-elle en priorité aux TPE, PME ou grandes entreprises ?
- Par **géographie** : ciblez-vous les entreprises de votre région, de plusieurs régions, de votre pays (ici, la France), européennes, mondiales, américaines ? Dans quel ordre ?

## Les basiques de la Lean Startup

par Sébastien Sacard, consultant en lean startup président de [We Do Product Management](#), l'association des Product Managers français, rédigé en 2014



“Lean Startup” fait référence à un mouvement créé en 2011 dont l’objectif est de systématiser et reproduire ce qui fait le succès d’une startup. Ce mouvement promeut une méthode centrée sur la conception émergente du produit en fonction des retours des premiers clients : il s’agit d’appliquer en parallèle les méthodes de Développement Client (Marketing) et de Développement Produit Itératif (Technique).

Le “Lean Startup” a pour objectif d’arrêter de gaspiller du temps et de l’argent en évitant de développer un produit qui ne rencontrerait pas son marché. Il s’agit de réduire les risques, en “voyant grand et en commençant petit”. Une vision long terme du produit que l’on veut concevoir est donc essentielle, ainsi qu’une grande rigueur pour découper cette vision en une succession d’hypothèses simples à valider.

L’exercice, facile en théorie mais très complexe en pratique, consiste à mettre en place des expérimentations, consigner des résultats, et tirer des conclusions qui doivent se renforcer mutuellement et prouver un modèle. Il est donc crucial de bien définir les hypothèses afin d’identifier le “signal” (les indicateurs positifs comme une augmentation d’un taux de conversion) au milieu du “bruit” (faux indicateurs comme une hausse de trafic temporaire suite à une couverture presse).

L’avantage de cette approche est qu’elle permet de démarrer seul un projet de façon structurée, car les expérimentations sont simples et peu coûteuses à mettre en place lorsque le projet démarre (interviews clients, réalisation de “landing pages”, prototypage). Ces expérimentations ponctuent la croissance de la startup jusqu’à atteindre l’adéquation Produit/Marché (une version 1.0 prouvant la viabilité du modèle), et leur mise en place doit même s’accélérer afin d’améliorer la viabilité de la startup en continu.

Contrairement aux idées reçues, appliquer le “Lean Startup” peut s’avérer très coûteux. Le chemin vers l’adéquation Produit/Marché peut être long, car chaque expérimentation en appelle de nouvelles. La définition de mauvaises hypothèses, la mise en place bâclée d’expérimentations ou la mauvaise analyse des résultats peut s’avérer être un gouffre financier, ou au mieux, décourager. C’est donc une approche strictement scientifique, qui peut déconcerter les esprits plus créatifs et moins cartésiens. Il ne s’agit en aucun cas de “développer une version beta”.

L’avantage de cette méthode est de proposer de mesurer les progrès d’une startup vers le succès, partagée entre les fondateurs, l’équipe et les investisseurs : les apprentissages validés.

<sup>23</sup> Cette approche est documentée dans le célèbre « Crossing the chasm » de Geoffrey Moore, cité dans la [bibliographie](#).

## Le circuit de l'innovation au marché

par Anne Ricaud, de Market Solutions Consulting, rédigé en 2013

Comment réussir la « double transformation » de son innovation en solution client vraiment finalisée et vendable et de son innovation en business concret ?

Une fois que l'on sait où arriver : transformer son innovation en business, il est utile de connaître le circuit et ses pièges. Rappelons déjà qu'une startup technologique a pour objectif de développer un business rentable à terme. Son modèle économique n'est pas celui d'un laboratoire de R&D, même si elle peut bénéficier ponctuellement d'aides financières de R&D. Le travail sur l'offre innovante doit donc viser le résultat ultime : du business concret.



Or il est rare que le dirigeant de startup ait parcouru le circuit complet du projet innovant et/ou de recherche et développement à la solution client finalisée et au business, surtout s'il a un bagage technique ou scientifique. Il a dans ce cas souvent travaillé dans une équipe (de R&D, technique ou autre), mais rarement dans tous les domaines concernés. C'est la raison pour laquelle il est important pour l'entrepreneur de se guider tout au long de ce circuit, parce qu'il a une connaissance limitée du circuit et encore plus des plaques verglacées (risques) sur ce circuit.

Les jeunes startups technologiques vont souvent se focaliser sur l'amont de l'innovation et le travail R&D (développement de multiples versions de concepts, spécifications, démonstrateurs et prototypes) puis directement sur l'aval (commercialisation).

On constate souvent que la confrontation marché/clients potentiels intervient trop tardivement, en phase de prototypage très avancé voire après le lancement dans certains cas ! Les étapes intermédiaires entre la R&D et la mise sur le marché pour construire une offre vraiment complète, vendable et rentable et pour préparer un lancement et une adoption initiale efficaces sont survolées par manque d'expérience.

Quelques exemples classiques :

- **Le démarrage de développements inutiles** ou l'oubli de développements essentiels par manque de connaissance des problématiques et besoins réels des clients.
- **Le développement réalisé entièrement en interne** sans avoir étudié les coûts ni la rentabilité ou au contraire avec une sous-traitance mal verrouillée pour le cœur de l'offre innovante ou d'une partie critique qui fragilise la startup ou la rend trop dépendante d'un partenaire
- **Le lancement d'un « bout de solution »** présenté comme une solution client complète, d'un produit instable comme une solution finalisée, d'un produit nouveau et intéressant sans plus (pas assez différenciant par rapport à l'existant et à la concurrence) ou d'un produit au mauvais moment : trop tôt ou trop tard par rapport à la maturité du marché.
- L'attaque de **marchés relativement fermés** sans avoir choisi le « bon cheval » et notamment le partenaire déjà introduit qui va vous permettre d'accéder au marché plus facilement et rapidement.
- La **vente opportuniste** « à ceux qu'on connaît déjà » sans priorisation de cibles client, de circuits de vente et de tactiques marketing, qui doivent être très différentes selon les cibles et la maturité de marché.

Des startups me disent parfois : « on lance ce qu'on a développé et on ajustera après avec les retours des premiers clients ». Pour les produits aux cycles de plus d'un an, cela signifie que l'on prend le risque d'investir un an en ressources de développement sans validation marché. C'est un risque inutile !

Pour certains types de produits aux cycles de développement courts, de quelques jours à quelques mois, et à investissements limités, cela paraît effectivement tentant. Mais l'impact sera forcément négatif, avec par exemple :

- Au niveau des ressources humaines et financières : une démotivation des équipes qui ont parfois travaillé pour rien ou à côté du besoin client et qui vont devoir refaire ou faire pour hier ce qui a été oublié. Et puis des investissements (temps/coût équipe de développement) mis au mauvais endroit et inutiles et des coûts supplémentaires pour rattraper.
- Au niveau marché et clients : un produit incomplet ou instable, une approche commerciale opportuniste sans ciblage se ressent très clairement par le marché et limite votre crédibilité professionnelle.

La circuit de l'innovation au marché comporte de multiples étapes et utilise des outils spécifiques de product management, de marketing et de développement commercial.

Pour en citer quelques-uns :

- **Trouver des idées innovantes et les évaluer** : les trouver à l'aide de multiples méthodes allant de la déclinaison R&D, à la veille, aux études, aux techniques de créativité etc. Les évaluer avec des outils de scoring et pas seulement sur des critères de faisabilité technique.
- **Valider les besoins clients et l'opportunité de marché** : études d'opportunité de marché (cf mon encadré sur les limites et nécessités des études de marché.),
- **Définir une solution complète client et mesurer sa rentabilité** : au niveau technique, on dispose plus ou moins de use cases, d'un cahier des charges technique ou de spécifications fonctionnelles. Au niveau product management et marketing, on travaille sur des outils marketing décrivant les attentes marché/clients et limites de solutions existantes (type SRD/MRD - Solution Requirement Document/Market Requirement Document) et sur des outils pour structurer son offre et son modèle économique.
- **Suivre le développement de son offre** : business case et revenue planning pour identifier les offres rentables ou non et le retour sur investissement anticipé. La roadmap pour suivre les étapes de développement et gérer son planning et ses ressources.
- **Positionner son offre et la lancer efficacement** : déployer une stratégie marketing solution : quelle offre pour qui, pour répondre à quelles problématiques/besoins clients, vendue à quel prix, par quels circuits de vente, avec quels partenaires, apportant quels bénéfices clients et différenciation concurrentielle, etc. Avec des outils pour décrire finement stratégie, positionnement et messages clés pour planifier le lancement et un plan opérationnel marketing couvrant les tactiques de marketing pédagogique pour faire connaître un nouveau type d'offre, de développement de notoriété pour faire connaître la startup et sa nouvelle offre, de développement de la demande, d'actions conjointes avec des partenaires stratégiques et commerciaux, etc.
- **Développer les ventes initiales** de solutions innovantes avec un plan opérationnel de ventes, une priorisation des clients par cible et tactiques commerciales d'approche en synchronisation avec les actions marketing plus amont et de gestion optimale de son cycle de vente.
- **Evaluer des premiers résultats et adapter les plans** : avec des études d'adoption initiale, la collecte de retours clients pour savoir si les produits sont installés ou non, utilisés et comment ? On a souvent des surprises à ce stade ! Puis, une analyse des blocages dans le cycle de vente et la recherche de solutions pour les lever comme la construction d'une offre de test pour faciliter le passage de l'intérêt au besoin qualifié. Puis une analyse détaillée des affaires gagnées et perdues. Ceci permettant d'ajuster les plans d'actions et d'optimiser la transformation commerciale de l'innovation.

- Par **secteur d'activité** : finance, santé, services, transports, construction, etc ?
- Par **type d'utilisateurs** : les cadres en mobilité, les sédentaires, les managers, les assistantes, les cadres expatriés, etc.
- Par **fonction** (d'utilisateur) : les commerciaux, le marketing, la R&D, la finance, etc.

Et pour ce qui est du grand public :

- Par **tranche d'âge, genre** et structure familiale : hommes, femmes ; adolescents, jeunes adultes, jeunes parents, retraités, etc.
- Par **niveau de pouvoir d'achat** : classe moyenne/CSP, CSP+, grandes fortunes, habitant en appartement ou pavillon individuel, etc.
- Par **type d'activité ou passion** : gamers, photographes amateurs, pêcheurs, cuisine, etc.
- Par **pathologie**, dans le cas de la forme et de la santé, personnes en surpoids, diabétiques, asthmatiques, allergiques, etc.
- Par **type d'équipement** : les utilisateurs qui ont une tablette, un appareil photo réflex, un Macintosh, un PC, etc.

La segmentation selon l'un des axes précédents ne doit pas signifier que vous ciblez tous les segments associés. Elle doit permettre de faire des choix ! Elle doit aussi être pertinente d'un point de vue de la communication et du marketing.

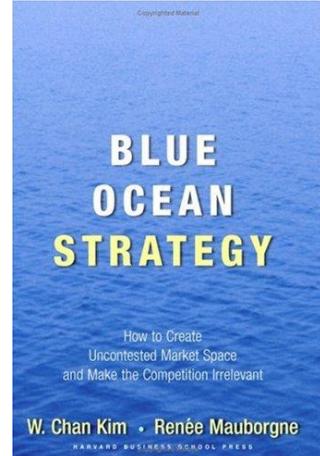
Elle permet enfin d'isoler tel ou tel segment d'entreprises ou d'utilisateurs avec les outils de communication, relation publique et marketing qui sont à votre disposition.

## La stratégie de « l'Océan Bleu »

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

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

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



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

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

Plus prosaïquement, la stratégie de l'océan bleu est la contraposée d'une stratégie « me-too » consistant à faire la même chose ou marginalement mieux que des sociétés établies. C'est du bon sens !

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

## Sources de revenu

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

exemples de modèles économiques du web	publicité	transaction	souscription	licence
<b>moteur de recherche</b> Google, Yahoo !, Bing, Exalead (Dassault Systèmes)	liens sponsorisés Paid inclusion		X (en entreprise)	X (en entreprise)
<b>contenus gratuits</b> Portails, médias, forums, vidéo, blogs	bannières, AdSense, Sponsoring	affiliation		

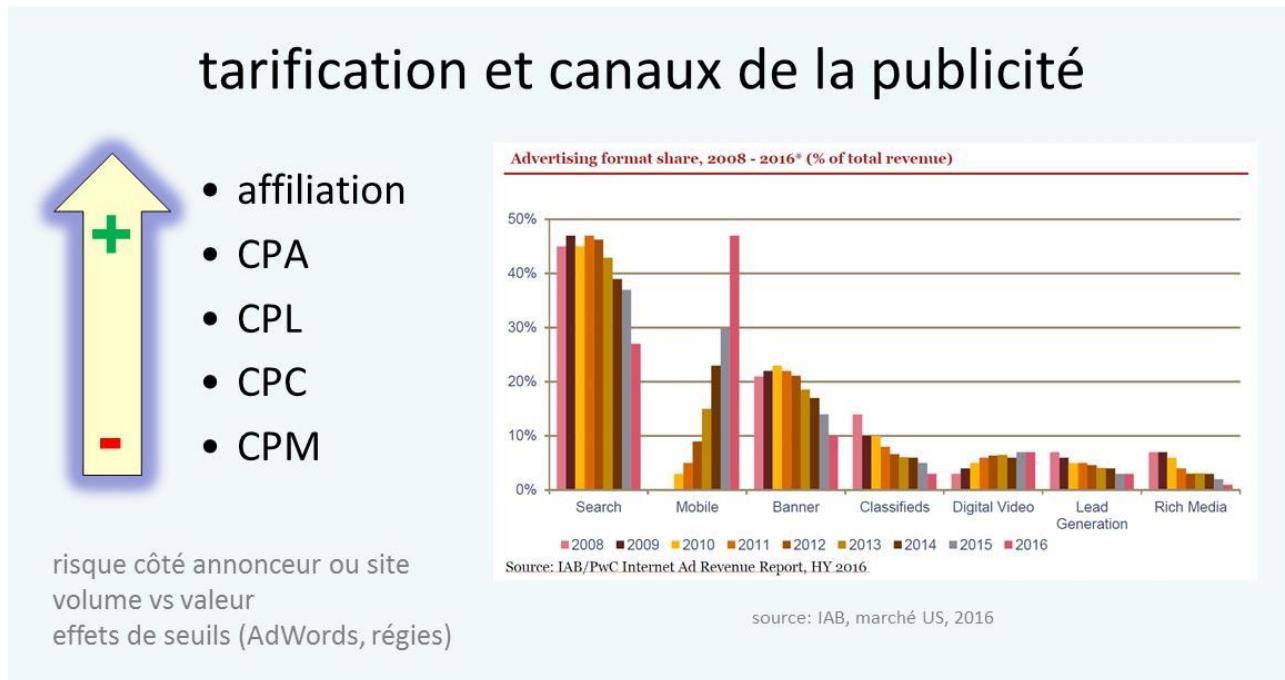
<b>contenus payants</b> VOD, Musique, sonneries pour mobiles, argus (artprice), petites annonces, banques d'images, applications mobiles	X (complément)	magasins d'application mobiles	magasins d'application mobiles	
<b>agrégateurs de contenus</b> Flipboard, Zite, Google News, lecteurs RSS, Qwant	bannières, AdSense, sponsoring	affiliation	X	freemium dans certains cas
<b>réseaux sociaux</b> LinkedIn, Facebook, Twitter, ...	bannières, AdSense, sponsoring	affiliation	X (Viadeo, LinkedIn)	certains réseaux sociaux en marque blanche
<b>services payants</b> bourse en ligne, tirages photos, stockage, rencontres, jeux en ligne, logiciels en SaaS, services en ligne pour mobiles	X (complément)	X (tirages photos, vente de biens virtuels dans les jeux)	X (Meetic, jeux en ligne)	X (cloud)
<b>commerce en ligne</b> Amazon, Rueducommerce, Vente-Privee, Fnac.com, etc.	X (complément)	X (marge commerciale)		
<b>services en marque blanche</b> recommandation, modération de contenus, fils de contenus, commerce en ligne, comparateurs, vente de données marketing, identité numérique	X (complément)	X	X	X
<b>intermédiation commerciale</b> enchères, comparateurs, boutiques virtuelles, social shopping, cash back, recherche de services, coffrets cadeaux	bannières, AdSense, sponsoring, partenariats	affiliation vente directe à BFR négatif (coffrets cadeaux)		
<b>moyens de paiement</b> PayPal, Google Wallet, Square, Facebook Credits, Stripe		commission	X	X
<b>intermédiation publicitaire</b> Criteo, ValueClick, RealMedia, HiMedia		marge		
<b>donations</b> Wikipedia, MIT, certains logiciels open source		donations ponctuelles	contrats plurianuels (Google avec la fondation Mozilla)	

Les sources de revenus constituent une composante clé du modèle économique de la société. Mais attention, ce n'est pas la seule ! Le modèle économique est la combinaison de ces sources et de la structure de coût de la société. La différence doit être positive ! Sinon, à quoi bon générer du chiffre d'affaire si c'est pour perdre de l'argent ? C'est là qu'interviennent les économies d'échelle ou la magie du logiciel ! Il faut savoir démontrer comment elles génèrent de la valeur.

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

- Aligner le **produit et le modèle économique** : cela va de la place réservée aux bons formats publicitaires dans l'interface utilisateur du site web à la construction du parcours utilisateur (pour l'orienter vers l'achat ou la publicité par exemple) et cela intègre aussi le profiling utilisateur pour faciliter un bon ciblage publicitaire.

- S'il y a lieu, bien décrire le **modèle publicitaire** dans le business plan : comment la publicité est contextualisée dans le site web, comment est-elle commercialisée (via quelle régie, etc). Quel est le modèle de revenu de la publicité : CPM (coût au mille, dans les bannières), CPC (coût au click également dans les bannières), CPA (coût à l'action, ou coût au lead) ou Affiliation (commissionnement sur les ventes générées comme sur Amazon). Quels sont les effets de seuil qui accéléreront la profitabilité du modèle économique<sup>24</sup> ? Dans le cas d'un modèle Freemium, quelle est la limite entre version gratuite et version payante du service ou du logiciel ? Comment pourrait-elle évoluer ? Quels sont les taux de transformation du gratuit au payant ? Ont-ils été expérimentés ou existe-t-il une référence de marché en la matière ?
- Décrire les **coûts d'acquisition de clients**, si possible déjà expérimentés dans la phase bêta, en tenant compte du fait que les utilisateurs acquis dans cette phase ne sont pas représentatifs de la masse de votre marché. Ces coûts d'acquisition doivent être habituellement inférieurs au chiffre d'affaire que les utilisateurs génèrent en une année. N'oublions pas que l'objectif n'est pas seulement de faire du chiffre d'affaire, mais d'être surtout profitable. Il faut donc décrire comment la structure de coût et de revenu est profitable et comment la profitabilité va augmenter avec le volume d'affaires. Dans les coûts d'acquisition du client, la part de « lead generation » (l'identification des prospects, voire dans certains cas la génération de la demande) est souvent sous-estimée, parfois même oubliée. Il faut donc se poser la question des ratios : combien de leads sont-ils nécessaires pour générer un projet client ? Combien de projets pour faire son budget ? Est-ce compatible avec le nombre de clients potentiels sur le marché que l'on a identifiés dans sa segmentation ? Est-ce compatible avec les taux de transformation généralement constatés sur le marché<sup>25</sup> ?
- Comment évoluent les revenus et les coûts au gré de la croissance en volume de l'activité ? Les meilleurs modèles sont ceux où les coûts progressent moins vite que le chiffre d'affaire par le biais d'économies d'échelle.



<sup>24</sup> En général, le CPM augmente avec le dépassement de certains seuils de trafic pour un site web. Lorsque celui-ci atteint environ les 3 millions de visiteurs uniques par mois et qu'il peut apparaître dans le baromètre de Médiamétrie (payant : 5K€), il est repéré par les grandes régies et agences de publicité en ligne. Cela mécaniquement augmente la valeur publicitaire du site.

<sup>25</sup> Ratios entre clients « intéressés », clients « prospects » et clients « acquis ».

- Se préparer à **changer de modèle** notamment pour un passage du gratuit au payant, ou le passage de la publicité classique à l'affiliation. Ne pas hésiter à créer des modèles hybrides (payant/gratuit, différentes sources de publicité, etc) et à en expliquer l'évolution potentielle.
- Observer le marché : quels sont les **modèles qui fonctionnent le mieux** ? Est-ce que les leaders du marché en part de voix sont bien profitables ? Un exemple : éviter d'imiter un leader comme Twitter si celui-ci n'a pas encore trouvé de modèle économique.
- Expliquer le **rationnel du choix d'un modèle de revenu** : publicitaire, d'un modèle freemium, d'un modèle payant ou la combinaison de plusieurs de ces modèles.
- Faites des **choix** ! Rien de pire qu'un business plan où toutes les sources imaginables de revenus sont intégrées, sans gestion des priorités !

## Modèle de prix

Que ce soit pour du logiciel (licence, hébergement) ou du service (tarif à la journée ou au forfait), 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 et services en ligne

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 beaucoup de littérature sur le sujet et donc l'expertise repose surtout sur les praticiens du secteur. Et aussi sur les pratiques courantes de l'industrie tout comme sur les habitudes des services achats de vos grands clients.

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

On peut prendre en compte plusieurs autres facteurs :

- ✓ La **valeur** créée pour le client. Le prix proposé devra être une petite part de cette valeur, en intégrant l'ensemble des coûts induits par votre solution. Si par exemple, vous avez une solution

## Vendre des données utilisateurs ou statistiques

De nombreuses startups intègrent la commercialisation de données statistiques ou de comportements d'utilisateurs dans leur modèle de revenu et leur business plan. Des données à usage marketing, portant sur les usages et profils utilisateurs collectés par leur site web. Cela peut relever par exemple de données portant sur l'affinité entre certains segments de consommateurs et certaines marques ou produits. Dans certains cas, les données sont géolocalisées et permettent d'identifier des zones géographiques avec un bon potentiel commercial.

Ces éléments du business plan sont toujours une sorte de « cadeau Bonux » complétant les sources de revenus traditionnelles. Ils sont toujours pris avec des pinces par les investisseurs. En effet, ces données statistiques sont rarement très critiques pour les marques qui disposent déjà de panels et autres sources d'information sur le comportement et le profiling de leurs consommateurs.

Les données statistiques peuvent avoir de la valeur si elles portent sur des informations vraiment inédites, qu'elles concernent une masse critique d'utilisateurs, correspondant à un problème business clé des marques, sont fréquemment mises à jour et sont faciles à transformer en actions marketing et commerciales. Les meilleures données restent celles qui permettent de mieux cibler ses activités marketing et commerciales et d'en réduire le coût.

En tout cas, bien rares sont les startups du web qui ont réussi à générer des revenus avec la vente de données statistiques en marge de leur business model principal !

Dans la pratique, les startups du web ne vendent pas les données, elles vendent du ciblage ! C'est le cas de Facebook qui permet à ses clients b2b de cibler les utilisateurs avec des publicités ciblées en fonction de paramètres divers.

qui permet d'augmenter les ventes de vos clients, il ne faut pas que la solution coûte plus qu'environ 7% à 15% du montant de ces ventes.

- ✓ **La concurrence.** Il est bon d'être compétitif, tout en étant dans l'ordre de grandeur de la concurrence. En reprenant l'exemple précédent, toute solution qui améliore les ventes d'un client btob doit permettre de réduire ce coût des ventes pour le client en question. Il faut donc être capable d'estimer son coût des ventes existant ! Par exemple, un lead généré par un service d'intermédiation devra coûter moins cher qu'un lead généré par un simple achat de mot clé dans un moteur de recherche !
- ✓ La marge de manœuvre pour se lancer dans des **ventes indirectes**. Il faut prévoir de « lâcher » au moins 30% de marge à des partenaires tout en restant profitable.
- ✓ Le **prix de revient** de votre offre car il ne faut évidemment pas vendre à perte. Si vous créez une solution matérielle, il faudra en général que son prix public soit au moins trois fois supérieur à son coût. S'il s'agit d'un produit immatériel, il faudra amortir son coût de R&D de manière à devenir rentable avant la fin de sa troisième année d'activité.
- Mode de tarification des services

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

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

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

Après, tout dépend de la nature du business !

Il est aussi préférable d'être plus cher que le service équivalent proposé par ses partenaires. La startup est en position de faire payer un prix « premium », même léger. La concurrence peut alors tirer les prix vers le bas lorsque l'offre de services va s'élargir autour de votre offre. Il faut sinon éviter d'être calé au prix le plus bas du marché genre 500€ l'homme-jour développeur, ce qui a tendance à dévaloriser votre valeur ajoutée et votre spécificité.

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

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

Dans l'Internet, les effets d'échelle sont parfois trompeurs. Pour un site gratuit financé par la publicité, plus son trafic augmentera, meilleurs seront ses revenus publicitaires rapportés au trafic ou aux visiteurs uniques, par le biais d'effets de seuils.

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

## Thermomètre de l'ARPU

Le calcul de « l'Average Revenue per User » fournit un repère intéressant par rapport aux sociétés existantes d'un secteur d'activité. Et en particulier pour celles qui vivent d'un revenu publicitaire. Les ARPU sont très variables pour des éditeurs de logiciels, sociétés Internet, médias et opérateurs télécoms.

L'ARPU peut être calculé à partir du chiffre d'affaire annuel de la société ou de l'activité considérée, divisé par le nombre d'utilisateurs. Ce nombre est soit un trafic d'utilisateurs uniques mensuel pour le web (MAU pour Monthly Active user), soit un nombre d'abonnés moyen pour les services payants.

L'ARPU varie beaucoup selon le modèle économique et le type de solution. On constate que les modèles Internet financés par la publicité sont compris entre moins de un Euro et une quinzaine d'Euros par an et par utilisateur mensuel. Et dans un grand nombre de startups modestes, cet ARPU est inférieur à un Euro ! La manière d'augmenter l'ARPU consiste à augmenter la valeur générée : du service – surtout s'il est payant, et de la publicité, si le modèle de services est gratuit. Et plus la publicité sera contextuelle, meilleur sera l'ARPU. Depuis quelques années, les modèles Freemium ont pris le dessus sur les modèles publicitaires et l'ARPU dépend étroitement du taux de transformation des clients gratuits en clients payants.

Notons que l'ARPU de Facebook est de plus d'environ 12€ par utilisateur et par an sur leur année civile 2016 dans le monde et supérieur à \$35 pour les utilisateurs en Amérique du Nord. Il continue de grandir d'année en année, tout en étant plus faible que celui des sites de Google. Ce dernier génère environ 50€ par utilisateur et par an ! C'est lié à un ciblage publicitaire meilleur du moteur de recherche, les utilisateurs indiquant ce qu'ils recherchent alors que Facebook essaye de le deviner ! Twitter a quant à lui un ARPU d'environ \$5 par utilisateur et par an.

J'avais publié un tableau de l'ARPU dans les versions précédentes du guide [jusqu'en 2014](#) mais il est périmé et difficile à mettre à jour. Si cela vous tente de le faire, vous êtes le bienvenu.

## KPI du cloud

La mesure de l'ARPU est un indicateur basique qui permet de comparer différents business models. Dans le cas de services en cloud payants, les indicateurs sont bien plus diversifiés. Il faut en suivre quelques-uns qui sont clés et éviter de se noyer sous la masse des indicateurs<sup>26</sup>. Ces indicateurs sont les KPI (Key Performance Indicators) :

- Le **MRR** pour Monthly Recurring Revenue : le revenu mensuel total récurrent généré par les clients abonnés au service. On peut capter l'origine des variations de ce MRR en fonction des sources de nouveaux clients ou de pertes de clients.
- Le **Churn** qui indique justement la part des clients qui abandonnent le service et s'en désabonnent. Un churn supérieur à 10% est inquiétant et requiert une attention particulière.
- Une variante du MRR est le **CMRR** (Committed Monthly Recurring Revenue ou Contracted Monthly Recurring Revenue) qui tient compte du churn. C'est le nombre de clients payants diminué du nombre de clients payant quittant le service dans le mois multiplié par le prix moyen<sup>27</sup>.
- Le **coût d'acquisition** des clients qui doit être compatible avec les prix pratiqués et qui peut s'optimiser via différentes méthodes de growth hacking. Il se mesure en additionnant ses dépenses marketing et ventes par mois et en les divisant par le nombre de nouvelles acquisitions

---

<sup>26</sup> Les cinq indicateurs clés sont listés ici : <https://blog.kissmetrics.com/5-metrics-for-saas>. Tandis que l'on en trouve une liste bien plus longue ici : <https://mrfoged.wordpress.com/2016/03/21/saas-cloud-kpis/>.

<sup>27</sup> Voir <https://blog.chartmogul.com/cmrr-saas-businesses-overview/>.

de clients. Il vaut mieux que ce coût d'acquisition soit inférieur à 20% du prix du service sur un an.

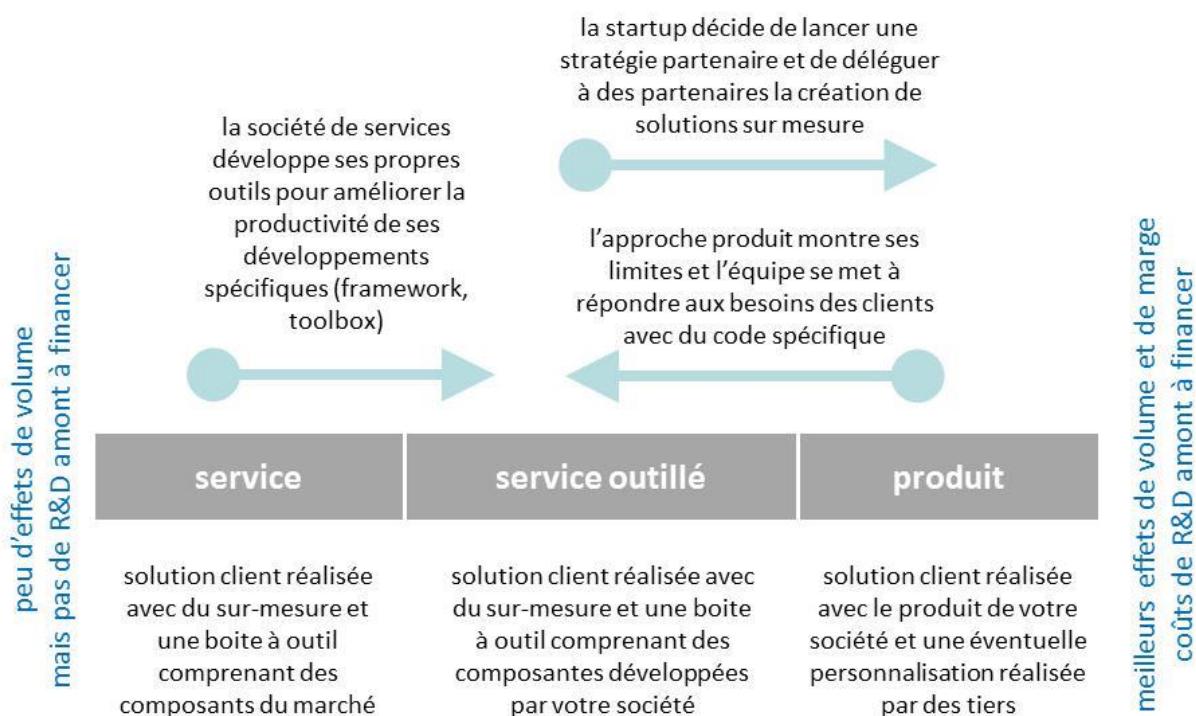
- L'**ARPU**, déjà évoqué, qui est le revenu moyen par client et qui peut augmenter par upsell (vendre une solution plus haut de gamme) ou cross-sell (vendre des services complémentaires).
- La **Lifetime Value** est un moyen d'évaluer le revenu moyen qu'un client générera au total et dans la durée. Il s'obtient en associant l'ARPU et le churn rate. Il y a la valeur brute (revenu) et la valeur nette (revenu moins la structure de coûts pour fournir le service et le coût des ventes).
- Le **Funnel** décrit le processus marketing et vente intégrant différentes étapes d'acquisition des clients (SEO/SEM, visite du site, version d'évaluation, conversion en version payante, activation, usage, upsell, cross-sell, etc).

Un modèle économique de solution en cloud doit intégrer au minimum le revenu avec un mix payant / publicité, le coût de la R&D, celui du marketing et de la vente, celui de l'infrastructure et des coûts d'exploitation, ainsi que les coûts de support technique. En général, on démarre son activité avec un poids élevé de la R&D puis on bascule sur un modèle avec une croissance de la part des investissements en marketing et vente. Le résultat net peut atteindre et dépasser 20% mais au bout de quelques années seulement une fois de bonnes économies d'échelle atteintes.

## Mix produit et services

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

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



Il est normal pour une startup de démarrer son activité avec un fort mix service car le produit n'est souvent pas encore « sec » et la startup ne dispose pas d'un écosystème formé et motivé pour assurer la part de services nécessaire à son déploiement chez les clients.

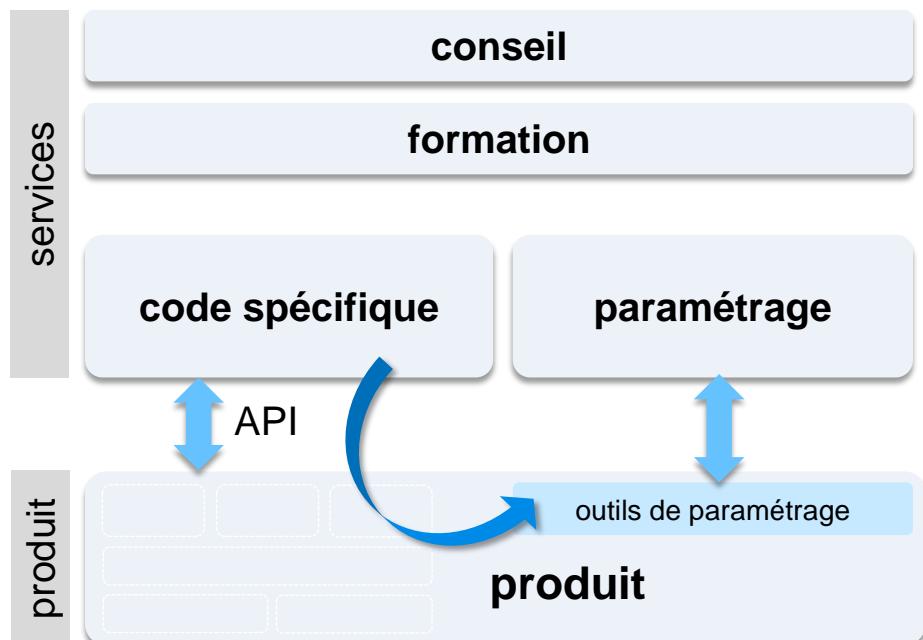
Partant de là, la startup logicielle doit cependant faire son possible pour progressivement diminuer la part des services dans son activité, surtout si elle vise un marché dont le volume est important. Les effets de levier partenaires seront indispensables pour mener à bien cette démarche d'externalisation des services.

Elle doit aussi apprendre à résister aux demandes spécifiques des clients, ce qui relève parfois d'un exercice d'équilibrisme si on en est trop dépendant. On pourra expliquer que la qualité de la solution sera meilleure si un maximum de ses fonctionnalités est intégré dans le produit, qui sera mieux testé sur le terrain et plus pérenne.

La startup doit alors se demander comment constituer un écosystème de partenaires qui vont assurer tout ou partie des activités de services autour de ses produits. Pour les premiers partenaires et les premiers projets, il faudra apporter ces derniers aux premiers, les former, les soutenir et non pas seulement essayer de les appâter avec un bon taux de remise sur la solution.

C'est seulement après un premier projet réussi que le partenaire services va vouloir amortir l'investissement temps et compétences réalisé sur votre société et se lancer dans d'autres projets, et participer à la génération de demande chez ses propres clients.

Dans le même temps, l'activité services interne à la startup doit être rapidement assurée dans une équipe à part qui joue le rôle du premier partenaire service pour la R&D de la startup. Cela pousse à bien organiser la R&D, à définir des APIs pour délimiter ce qui relève du produit ou des extensions réalisées pour les clients. Une roadmap doit être gérée par une personne qui définit ce qui est dans le produit et hors du produit et limite les pressions commerciales pour faire évoluer de manière incessante le produit. La discipline de gestion de la roadmap consiste aussi à identifier les éléments génériques des nouvelles demandes clients pour les intégrer dans le produit soit sous forme de fonctionnalités soit sous forme d'outils de paramétrage.



L'activité service peut aussi jouer le rôle de la formation des partenaires et des clients. Dans un monde idéal, cette activité se focalise sur les projets sur les nouveaux produits et avec de nouveaux clients. Et les partenaires prennent le relai aussi vite que possible.

Cela peut entrer en contradiction avec des objectifs de rentabilité et de taux d'utilisation des équipes qui vont être assignés à l'activité services de la startup. Aux dirigeants de gérer à vue cette contradiction, en gardant en tête que la startup se portera le mieux avec un écosystème aussi dense que possible, augmentant la capillarité de contact avec les clients.

Une bonne pratique consiste aussi à provoquer des rotations entre les équipes en charge du produit et celles qui sont en charge du service. Cela renforce la connaissance du client pour les premiers et l'empathie et l'expérience de tous.

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

Lorsque le poids des services est prédominant pour mettre en œuvre un projet chez un client et que ce service est réalisé par la startup, on a affaire à ce que l'on appelle du « **service outillé**<sup>28</sup> ». A savoir que la startup est avant tout un prestataire de service qui apporte une solution clé en main à ses clients, et qui s'appuie sur des briques technologiques de la startup qu'elle seule est à même d'assembler et mettre en œuvre chez le client.

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

	not scalable	scalable
coûts variables	élevés	faibles
% services dans le revenu	élevé	faible
part du logiciel dans la valeur ajoutée	faible	élevée
viralité marketing	faible	élevée
ratio investissements marketing/ventes	faible	élevé
investissements R&D	faible	fort
APIs ouvertes	non	oui
partenaires applicatifs	non	oui
partenaires services	non	oui
couverture géographique	locale	mondiale

Ce plan met généralement en œuvre une évolution de la solution pour la rendre plus générique et une stratégie de partenariat permettant de s'appuyer sur des tiers pour réaliser la partie spécifique de la solution.

## Vendre du matériel

Dans l'électronique de loisirs comme dans les environnements professionnels, se lancer dans la conception et la distribution de matériel numérique était jusqu'à il y a quelques années considéré comme casse-cou par les investisseurs potentiels.

En effet, les business models associés présentent des risques conséquents : la difficulté de produire à coût raisonnable en petite quantité au démarrage, tout en préservant des marges correctes<sup>29</sup>, le besoin significatif de fonds de roulement (BFR), la concurrence des grands acteurs du secteur de l'électronique de loisir, et la difficulté d'accéder aux canaux de la grande distribution, connus pour leur dureté en affaires.

Quelques acteurs français ont atteint ces dix dernières années la taille critique dans ce secteur, notamment **Parrot** avec ses drones. C'est surtout le cas des nouveaux acteurs de l'univers des objets connectés comme **Withings** et **Netatmo**, le premier ayant été acquis par Nokia en 2016. Le marché des objets connectés a attiré depuis des centaines d'entrepreneurs. Au point que le nombre d'exposants français au CES de Las Vegas a plus que décuplé en 10 ans, passant d'environ 25 en moyenne avant 2010 à 317 en 2017, la plupart proposant des objets connectés.

Dans les offres d'entreprise, on peut aussi citer le cas d'**Anevia** et de ses serveurs de streaming vidéo ou de **Doremi**, une société américaine créée par des franco-libanais qui propose des serveurs de stockage et de diffusion vidéo et audio pour le cinéma numérique et est leader mondial de son mar-

<sup>28</sup> Ce n'est pas spécifique à l'édition de logiciels traditionnelle. On trouve aussi cela dans certaines activités Internet, voire dans l'ingénierie traditionnelle.

<sup>29</sup> Il faut que le coût de fabrication soit au maximum de la moitié de son prix de vente par la startup.

ché. Doremi a été acquis par Dolby en 2014. Dans ces deux derniers cas, le matériel est à base de technologie PC et l'essentiel de la valeur ajoutée provient de logiciels propriétaires qui tournent sur une version de Linux.

La vente de matériel permet de proposer des solutions clés en main aux clients. C'est aussi un bon outil de valorisation – et même de protection - des logiciels et/ou services en ligne qui peuvent être intégrés au matériel lors de leur vente aux entreprises.

On retrouve cette association dans le marché grand public. Withings associe ses objets connectés à des logiciels pour tablettes et smartphones et un service de stockage dans le cloud. Dans la pratique, un objet connecté est indissociable des logiciels associés qui sont à la fois embarqués, sur mobile et dans le cloud. Sans compter la richesse nouvelle que peuvent apporter les techniques de l'intelligence artificielle, qui sont de plus en plus courantes.

L'autre couplage possible est l'intégration entre produits et services en mode projet. C'est par exemple l'approche de **Qowisio**, une société qui propose une solution de bout en bout de réseaux M2M allant des capteurs à l'infrastructure et aux opérations du réseau.

Se lancer dans le domaine présente les mêmes exigences qu'ailleurs, mais renforcées : unicité de l'offre, valeur ajoutée pour le consommateur, rapport qualité-prix, design et ergonomie, mix marketing pour toucher les clients<sup>30</sup>, et surtout, connaissance des canaux de distribution de détail.

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

La startup qui se lance dans le matériel a besoin de plus de capitaux, notamment pour financer son BFR. Mais aussi pour créer les moules - souvent nécessaires pour obtenir un bon design - et démarrer la production en sous-traitance. Les investisseurs potentiels seront attentifs à la maîtrise de la production industrielle comme à celle du marketing et des moyens de distribuer l'offre. Depuis 2011, le financement participatif du type **KickStarter** apporte une solution nouvelle à ce besoin de financement du BFR (elle est couverte [plus loin](#) dans ce Guide).

## Un guide gratuit sur les objets connectés

Début 2015 a été publié "The IoT Book", un ebook de plus de 120 pages qui explique comment créer, financer, fabriquer, vendre un objet connecté. C'est une sorte de Guide des Startups dédié au secteur des objets connectés. Il expose notamment les variantes de modèles économiques du secteur (hardware as a service, hardware as a platform, hardware et big data, ...) ainsi que les marchés actuels des objets connectés.



Les contributeurs sont Dimitri Carbonnelle (Livosphere), Geoffroy Sylvain (Aruco), Barbara Belvisi (Elephant Ventures), Emmanuel Fraysse (iii-Financements), Vincent Macé (Digilian) et Olivier Desbiey (CNIL). Il comprend aussi les témoignages de Ludovic Lemoan (Sigfox), Fred Potter (Netatmo), Grégoire Gérard (Holà), Raphaëlle Seyfried (Meg) et Stéphane Bohbot (CEO Extenso / Lick).

Cet ebook est [téléchargeable gratuitement](#), après avoir fourni ses coordonnées.

<sup>30</sup> Ces critères de succès sont bien décrits dans : <https://techcrunch.com/2016/09/02/stop-applying-tech-principles-to-consumer-startups/>.

Une astuce à connaitre : elle consiste à faire acheter le matériel par ses clients (btob) directement à un constructeur et à ne vendre derrière que la solution logicielle / SaaS qui va avec. Cela permet d'éviter de se créer un fonds de roulement et de prendre un risque sur le stock.

Mais ce modèle suppose évidemment que le client – qui peut être un retailer - accepte de prendre ce risque.

L'écosystème des startups hardware se développe rapidement. On peut noter le fonds d'investissement en robotique **Robolution Capital** de Bruno Bonnell, acquis par **360Partners** en 2016 ainsi que le fonds **Invst.IO** de CIC-CM qui est spécialisé dans l'amorçage de startups dans les objets connectés.

Le **Hardware Club** est une structure d'accompagnement des startups hardware créée en 2014 par Alexis Houssou et Barbara Belvisi, avec comme chairman, Pascal Cagni, ancien parton d'Apple en Europe. Elle a notamment des accords avec les grands sous-traitants de l'industrie électronique comme Foxconn, Jabil et Quanta Computer. Le club est présent dans 20 pays dont les USA et comprend 88 membres. Il investit dans les startups en amorçage comme il l'a fait chez les français **Prynt** et **Keecker**, présent pour la seconde et troisième fois au CES de Las Vegas en 2016. Le Hardware Club hébergeait près d'une centaine de startups sur la zone Eureka au CES 2017.

Citons enfin l'association **Jessica France** fondée par le CEA et Bpifrance, et avec le soutien du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, qui porte le programme **CAP'TRONIC**, qui aide les PME françaises utilisant des solutions électroniques et logicielles embarquées.



Elle accompagne plusieurs milliers de PME par de la sensibilisation et de la formation via de nombreux séminaires techniques et ateliers<sup>31</sup>, du conseil partiellement subventionné et des contrats d'appui technique en collaboration avec des centres de compétences en électronique et en logiciel embarqué.

Feu RudeBaguette a créé cette intéressante cartographie début 2016 des investisseurs en capital dans les objets connectés<sup>32</sup> (*ci-dessus*).

## Barrières à l'entrée

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

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

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

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

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

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

## Quid du copycat d'un succès étranger ?

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

Ce scénario fonctionne mieux lorsque le service déployé en France a une composante « socio-centrée » dépendante du pays, et s'il n'y a pas trop de startups qui se lancent dans la

## L'ARCEP s'ouvre aux startups des objets connectés

Le régulateur des télécommunications et des postes ouvriraient en 2016 un guichet dédié aux startups dans l'unité qui s'occupe de l'innovation sur les fréquences. Cela concerne notamment celles d'entre elles qui sollicitent le régulateur pour comprendre la régulation des télécoms dans les bandes de fréquences hors du mobile comme les réseaux M2M LoRa ou Sigfox, les réseaux maillés ou les nouveaux Wi-Fi dans les bandes de fréquence libres.

Cela fait partie d'une démarche plus large de l'ARCEP qui vise à réguler un marché en étant le plus tourné vers les innovations.

<sup>31</sup> Dont le séminaire [Cybersécurité - IOT et systèmes embarqués](#) organisé le 18 février 2016 à Toulouse.

<sup>32</sup> Voici le lien qui était encore valable en mars 2017 sachant que le site RudeBaguette a fermé mi 2016 : <http://www.rudebaguette.com/2016/04/19/france-hardware-vc-infographic/>.

bataille. On peut citer le cas de Meetic créé en 2001, en s'inspirant plus ou moins de Match.com, créé en 1995 aux USA. Au point d'aller plus loin que le modèle habituel puisqu'en 2009, Meetic a racheté les activités européennes de Match.com, et non le contraire !

Il n'y a pas de honte à créer un copycat, surtout en l'améliorant. La plupart des innovations sont de nature incrémentale et s'appuient sur l'état de l'art. Les copycats en font naturellement partie. Mais votre aura médiatique sera meilleure si votre innovation est la plus radicale possible... une fois le succès atteint !

## Effets de levier commerciaux et marketing

Une startup sous-estimera souvent la difficulté de créer une « surface de contact clients » et s'étonnera que son produit ne soit pas acheté alors qu'il répond bien à un besoin et qu'il a même bénéficié d'une couverture presse de bon niveau. C'est lié à plusieurs éléments : le client est submergé d'offres et doit en permanence faire des arbitrages, l'image mentale qu'il se fait des nouveautés du marché est souvent très floue, et le passage du « nice to have » au « must have » est affaire de temps.

D'une manière générale, il faut trouver les bons effets de levier pour démultiplier efficacement les efforts de génération de notoriété de l'entreprise, de prospection et de vente.

Ces effets de levier sont particulièrement recherchés par les investisseurs dans les business plans car ils conditionnent la rapidité de la croissance de la société.

Il ne suffit pas d'ajouter des commerciaux dans un tableau Excel. Il faut définir une stratégie de vente ou d'influence indirecte, un marketing éventuellement viral (dans le business to consumer), un marketing d'influence et des partenariats pour améliorer à la fois la visibilité et la distribution de son offre. Et recruter des partenaires ne sera pas forcément plus simple que l'acquisition de clients. Il faudra créer un discours bien étudié à leur attention pour qu'un investissement temps dans votre société en vaille la peine pour eux.

## Ecosystème et plateforme extensible

Dans le monde de la high-tech, que ce soit pour du logiciel, de l'Internet ou du matériel, la notion d'écosystème est clé. Une startup doit rapidement créer une offre qui attire des sociétés tierces qui vont y ajouter de la valeur. Pour ce faire, il faut que les produits soient extensibles et architecturés pour. Il est donc impératif de bien aligner les exigences business d'un écosystème dense et ciblé avec l'architecture technique des produits. Et il faut l'accompagnement marketing et commercial pour entretenir cet écosystème.

## Quel niveau de différenciation ?

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

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

On croise souvent des startups qui se lancent dans un projet « me-too » en mettant en exergue une ou deux fonctionnalités qui manquent à une solution leader du marché bien établie. C'est largement insuffisant pour faire la différence !



leader établi avec écosystème de produits tiers très développé

leader établi avec forte part de marché

nombre de concurrents élevé

time to market des concurrents

faible nombre de concurrents

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

Dans l'univers de l'innovation, j'ai tendance à classer un peu arbitrairement les produits et sociétés en trois catégories :

Les **feature companies** sont des sociétés qui proposent un produit basé sur une fonctionnalité unique et très simple et qui souvent complète un produit ou une plateforme existante. Ils profitent ainsi de la diffusion de la plateforme sous-jacente. Il est rare que ces sociétés soient de grande taille. On y trouve les éditeurs d'add-ons pour les grands logiciels du marché comme Photoshop ou les plug-ins pour Wordpress, les navigateurs Web, les éditeurs de shareware tout comme la myriade de

## Les trois lois des startups robotiques françaises

par Catherine Simon, d'*InnoRobo*, rédigé en 2015

En 10 ans, le paysage robotique français s'est profondément transformé. On ne parlait pas de robotique en France avant 2007, date de la création du GDR Robotique qui regroupe les quelques 60 laboratoires robotiques français. Les entreprises robotiques pionnières comme Robosoft créée en 1985 par Vincent Dupourqué, Gostai par Jean-Christophe Baillie, Robopolis par Jérôme Damelincourt ou Wany Robotics de Erwan Lavarec, essaient de se développer en comptant principalement sur l'énergie entrepreneuriale de l'équipe et le réseau personnel de leur fondateur.

Depuis 2007, quelques entrepreneurs français visionnaires et médiatiques, notamment Bruno Maisonnier (Aldebaran Robotics) et Bruno Bonnell (Robopolis, Awabot), ainsi que Philippe Bidaud, alors Président du GDR Robotique, ont contribué à l'émergence d'un écosystème d'affaires en France qui réunit l'éducation, la recherche, les institutionnels, quelques grands groupes et PME-PMI, des structures de soutien opérationnel et financier et les média : Création de Cap robotique, une division de Cap Digital en 2008, de Syrobo, syndicat de la robotique de service en 2009, d'*Innorobo*, premier évènement fédérateur dédié à la robotique en 2011, Plan « France Robot Initiatives » annoncé par Arnaud Montebourg en 2013, le fonds Robolution Capital, en 2014, les Challenges DGE fin 2014,etc.

Cet écosystème continue de grandir et de se structurer, avec notamment les plans robotiques régionaux qui déclinent le plan national. Que ce soit par l'intermédiaire des média, comme pour la startup Partnering robotics ou via un soutien de structures institutionnelles comme pour l'entreprise Wuka Drones à Saint Quentin, la startup intégrée à l'écosystème robotique français peut s'appuyer sur ce réseau pour trouver son investisseur, son partenaire technologique ou son premier client. Ainsi le CRIIF a trouvé son investisseur et partenaire à *Innorobo* et cette rencontre a donné lieu à la création du premier accélérateur dédié à la robotique, le Robot-Lab. La première loi de la startup robotique est bien de ne pas rester isolée et d'intégrer l'écosystème d'affaires robotique français.

Par ailleurs, les plus belles réussites en termes de startups robotiques françaises sont celles qui ont su s'ouvrir à l'international, Asie et Etats Unis, très en amont, dans leur plan de développement. Ainsi, Aldebaran Robotics, Medtech (robotique médicale) et Withings (sur le secteur de l'IoT) ont développé un réseau international et une réputation mondiale d'excellence très en amont et ont constamment trouvé les moyens de leur développement à vitesse rapide. Nombreuses sont nos startups robotiques qui restent en mode « startups » avec une toute petite structure, qui a alors du mal à passer le cap de la PME, sans parler de celui d'ETI. POB Technology créée par Pierre Seguin n'a initié que trop tard son déploiement à l'international, et malgré le référencement à la FNAC de son robot éducatif, n'a pas réussi à croître suffisamment vite pour intéresser les investisseurs. Une ouverture internationale avec des partenaires pour la diffusion/commercialisation et même plus en amont dans la co-construction du produit ou service robotique permet, en cas de succès, d'accélérer la croissance de l'entreprise. La deuxième loi de la startup robotique française est, selon moi, son ouverture à l'international dès les premiers prototypes ou au plus tard, à la première commercialisation.

Enfin, les startups robotiques françaises sont souvent créées par des technologues passionnés. Ils leurs manquent rapidement les compétences de business développement et de marketing pour être visible sur leur marché cible. Pire, la prouesse technologique est souvent mise en premier plan par rapport à la réponse à un marché. J'entends souvent « cette technologie est brillante, mais pour quel marché ? ». Une approche marché et usages, de satisfaction à un besoin ou en ciblant un marché existant par l'innovation est la 3ème loi des startups robotiques françaises.

Reste, la loi zéro. C'est celle de la résilience. Être entrepreneur en France est un combat de tous les jours...La France a l'esprit entrepreneurial et on recense plusieurs centaines de startups sur les technologies robotiques. Alors, que la force entrepreneuriale soit avec nous !

petits éditeurs d'applications mobiles pour iPhone ou pour Facebook. Dans les startups Internet, cela peut concerner les sociétés qui se lancent avec une idée très précise (étroite) de scénario utilisateur, comme par exemple : « je vais permettre aux utilisateurs de noter les photos qu'ils prennent ». C'est typiquement une fonction qui mériterait d'être intégrée dans un système plus large de partage de photo. Si elle peut être fournie de manière externe pourquoi pas, mais s'il faut recréer de toutes pièces un produit ou une plateforme sous-jacents à la fonction, cela va coûter bien trop cher. Bref, en général, la place de *feature company* n'est pas très enviable et il est bon de passer aux étapes suivantes dès que possible.

Les **product companies** proposent des produits qui se suffisent à eux-mêmes et ne dépendent pas d'une plateforme particulière – on dirait « propriétaire » - pour pouvoir être utilisés. Mais il existera toujours une certaine forme de dépendance : le Segway a besoin de trottoirs et de prise électrique pour être recherchés, deux éléments assez standards. Un casque hifi a besoin d'une prise mini-jack sur un appareil électronique, aussi très standard. Les jeux de Zynga tournent sur toutes les plateformes et se suffisent à eux-mêmes. Groupon est une solution qui certes dépend des marchands mais qui n'a pas besoin de produits tiers pour être complète.

Les **product range companies** proposent une gamme de produits qui se complètent et apportent quelques économies d'échelle dans le design, le développement logiciel, la fabrication et/ou le marketing. Elles peuvent faire de l'upselling et du cross-selling de leurs produits à leurs clients existant ce qui permet de maximiser l'efficacité du marketing. Dans l'univers des objets connectés, c'est une voie de développement classique des startups. Dans ce cas, il est cependant préférable de partir d'un produit phare et leader sur son marché. Si on ne fait que créer une collection de produits « me-too » de produits leaders du marché, on ne risque pas de devenir un leader et on se bat surtout sur de la commodité et donc sur les prix et les marges.



(cc) Olivier Ezratty

Les **platform companies** : ce sont les sociétés qui proposent des produits extensibles et dont la valeur augmente avec la richesse de ces solutions tierces. Parfois même, leur valeur est nulle sans ces extensions. C'est le cas des microprocesseurs, qui dépendent des systèmes d'exploitation et de ces derniers qui dépendent de leur porte-feuille d'applications. Des produits deviennent des plateformes lorsque la société décide d'exposer des interfaces et de permettre à des sociétés tierces de les compléter. Ce n'était pas le cas de l'iPhone dans sa première version mais avec la création de l'appstore, le smartphone d'Apple est devenu une plateforme. Et une plateforme qui est ensuite devenue cross-

devices en supportant à la fois des smartphones, des tablettes et l'univers télévisuel (avec Apple TV). Idem pour Android. Amazon et eBay sont aussi des plateformes, le premier l'ayant été le jour où il a permis à des marchands d'y installer leur boutique, et évidemment avec leur plateforme de SaaS. Les sociétés qui maîtrisent une plateforme sont en général des « noeuds d'écosystèmes » capable de capter une forte part de la valeur de leur industrie. C'est une position enviable mais il y a peu d'élus dans chaque secteur d'activité.

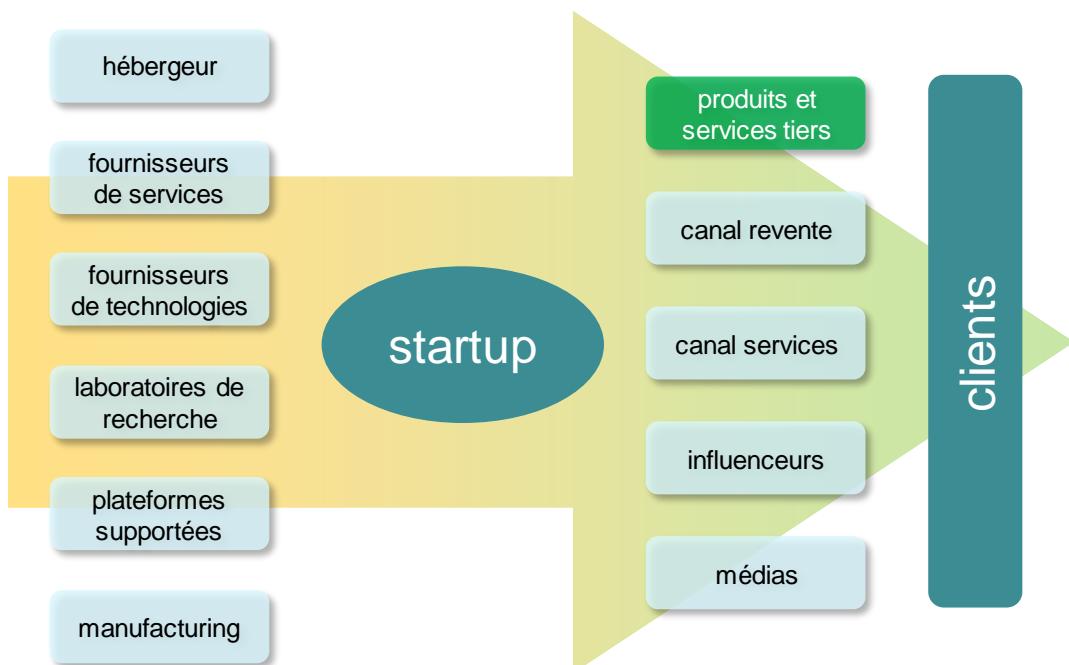
Cette formalisation de la structure d'une offre produit par rapport à son écosystème est assez connue. Dans l'univers de l'Internet, fait de « web services », « software as a service » et autres APIs, les startups ont bien compris l'intérêt de se positionner comme plateforme et pas simplement comme produit.

Résultat : c'est une foire d'empoigne ! Toutes les startups proposent leurs API et cherchent à recruter des services tiers. En général, on recrute facilement ce qui est plus petit que soi. Et pour les gros, il faut plus ou moins faire le boulot soi-même. Un équilibre délicat !

Les entreprises des nouveaux marchés des objets connectés n'ont pas toutes bien appliqué ces principes. Ainsi, **MakerBot** (impression 3D grand public), **FitBit** (trackers sportifs), **GoPro** (caméras sportives) et **Parrot** (drones) ont tous connu des difficultés entre 2016 et 2017 et dû licencier une partie de leurs effectifs. Ils étaient pourtant numéro un ou deux dans leurs marchés respectifs. Mais, entre autres difficultés et copies chinoises, ils n'avaient pas de plateforme applicative et d'écosystème applicatif.

Par où commencer et comment s'y prendre lorsque l'on démarre ? Comment par exemple initialiser une « approche développeurs » et attirer des contributeurs – commerciaux ou bénévoles – autour de son offre ?

Il va donc falloir identifier d'abord les produits et solutions tiers indispensables pour enrichir la valeur de votre offre. Faire une cartographie de ces acteurs. Identifier ceux qui seront faciles à attirer dans votre giron et ceux pour lesquels un effort particulier sera nécessaire. Il faudra bien architecturer son logiciel ou service web pour permettre son extension par ces tiers.



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

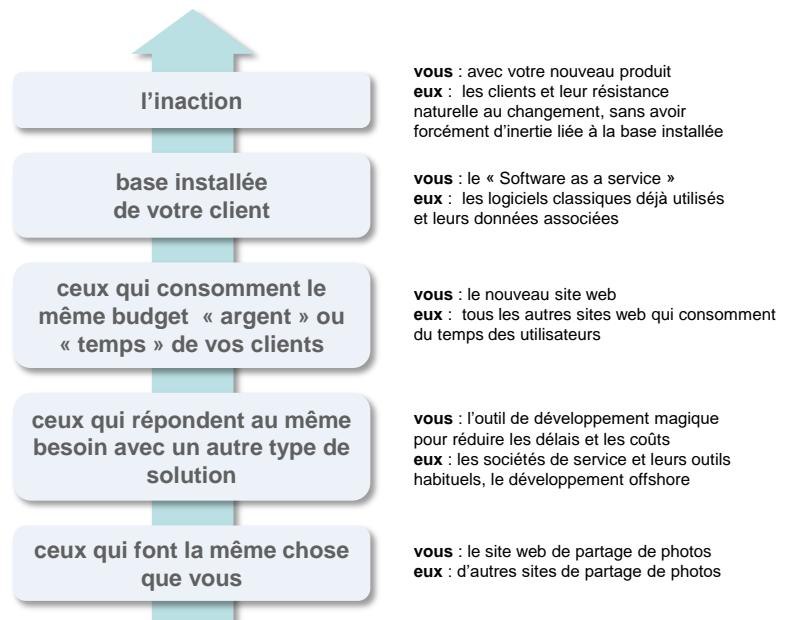
aval » qui permet de toucher les clients et de diffuser son offre de manière directe (vente, services) ou indirecte (influence, notoriété).

## Prospective et veille concurrentielle

Elle est souvent correcte chez les créateurs d'entreprise, mais pas suffisamment pour savoir par exemple ce qui se trame chez d'autres sociétés équivalentes également en « early stage ». Le réflexe classique des entrepreneurs est de sous-estimer leur concurrence pour se rassurer, et aussi, de l'envisager de manière trop étroite. L'information est de plus brouillée par les signaux trompeurs souvent émis par les concurrents, surtout dans la mesure où la plupart, lorsqu'ils ne sont pas côtés, ne respectent pas leurs obligations de publication de comptes<sup>33</sup>.

L'entrepreneur est souvent partagé entre le désir de bien positionner son offre dans un univers concurrentiel dense, au point de rendre cela illisible avec un quadrant style Gartner trop touffu, et celui de se considérer comme unique, et sans concurrence. Dans les faits, il y a toujours une concurrence, qui va de ceux qui ont eu la même idée quelque part dans le monde jusqu'à la base installée de vos clients potentiels ou leur simple passivité.

### il y a toujours de la concurrence...



N'oubliez pas que le fait d'avoir un grand nombre de startups concurrentes de votre activité ne valide pas le marché pour autant. En effet, ces startups n'ont peut-être pas encore trouvé leur point d'équilibre ni la manière d'aborder avec succès le même marché que celui que vous convoitez !

L'entrepreneur opère ainsi dans un monde incertain et où l'information est souvent partielle voire inexiste sur ce que font les concurrents.

Les concurrents les plus dangereux sont parfois dans des activités adjacentes et non identiques à celles de la startup. Dans l'Internet, ce sont les sites qui « prennent » du temps aux utilisateurs, dans les entreprises, ce sont les sociétés qui font consommer au client un budget donné. Etc. Il vaut mieux avoir une vision large de la notion de concurrence.

C'est d'ailleurs l'un des moyens d'éviter de se faire dépasser et il est tout aussi valable pour les grandes entreprises. On peut ainsi prendre en compte de manière large les organisations que la nouvelle offre va gêner, notamment en cas de changement de chaîne de valeur, de désintermédiation ou de réintermédiation.

<sup>33</sup> Une société enregistrée se doit de publier ses comptes de manière annuelle. On peut les consulter souvent de manière payante sur des sites spécialisés comme <http://www.societe.com>. La plupart des startups ne le font pas et ne respectent ainsi pas la réglementation. Elles le font lorsqu'elles deviennent cotées en bourse, car cette obligation-là y est incontournable. Mais attention, n'importe quel service acheté d'une entreprise digne de ce nom ira regarder du côté de [societe.com](http://www.societe.com) pour voir à quoi votre société ressemble. Attention aux signaux faibles ou forts... de faiblesse (sous-capitalisation, petit chiffre d'affaire, faible activité, ...).

Il est sinon difficile d'accéder à des listes de référence de startups<sup>34</sup>. Le réseau et la connaissance des VCs du marché doivent aider à connaître la réputation et les caractéristiques des projets concurrents. Il est aussi critique d'effectuer une veille technologique à l'échelle mondiale et pas seulement à l'échelle française. Même si la startup n'aborde pour commencer que le marché français.

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

Au-delà de la veille concurrentielle se pose la question de la prospective. Il y a certes quelques cabinets de conseil spécialisés dans ce domaine-là et d'autres qui surveillent les dépôts de brevets.

C'est aussi le rôle des missions scientifiques dans les ambassades de France, et des missions économiques, rattachées à Business France. Elles publient des rapports qui peuvent être intéressants. Business France propose des missions de veille personnalisée aux entreprises.

Le point clé d'une bonne veille est de détecter non pas seulement les signaux provenant de la recherche scientifique ou des dépôts de brevets, mais également ceux qui sont d'ordres économiques, législatifs et sociaux. Certaines tendances sont faciles à prévoir, comme le renchérissement du coût des transports, la question alimentaire et les contraintes environnementales.

## Faut-il avoir peur des grands ?

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



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

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

Les grandes organisations innovent généralement plus lentement que les petites. Celles qui innovent le plus sont souvent organisées pour acquérir rapidement des startups et intégrer leur activité dans leur portefeuille de produits. Deux exemples sont éloquents : Cisco pour les réseaux et Google pour l'Internet dont une bonne partie de l'offre provient d'acquisitions et non des développements internes (Android, Picasa, Analytics, Apps, Earth et YouTube sont tous issus d'acquisitions). Google poursuit cette stratégie d'acquisitions dans l'intelligence artificielle depuis le début des années 2010. Dans pas mal de cas, ce sont des « *acquihires* », des acquisitions de compétences pointues plus que de produits ou de bases installées de clients.

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

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

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

<sup>34</sup> Cf cet article « Le business des bases de données de startups », paru en avril 2010, sur mon blog : <http://www.oezratty.net/wordpress/2010/business-bdd-startups>. Ainsi qu'une liste d'annuaires de startups [à la fin du document](#).

Du côté sociétal, on pourra s'intéresser aux évolutions des modes de management, à celles du comportement des jeunes ou dans les pratiques dans l'enseignement.

Et évidemment, on surveillera aussi le domaine législatif et réglementaire. Tout dépend de votre business !

Du côté des outils, on pourra commencer par utiliser un lecteur de flux RSS<sup>35</sup> en sélectionnant les blogs et sites pertinents par rapport à son activité.

## Lean Startup

Le modèle de « lean startup » a été conceptualisé par Eric Ries, co-fondateur et CTO de IMVU, puis de la société de conseil « The Lean Startup » et auteur du blog « [Startup Lessons Learned](#) ». Il s'agit d'une méthodologie de démarrage de startup qui s'appuie sur le test rapide et continu de ses concepts et de ses produits auprès des clients associé à la méthode de développement agile (Agile Development). Elle apparentée à la méthode « **Customer Development** » de Steve Blank<sup>36</sup>.

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

La méthode rappelle que chez les startups, le risque se situe au niveau du marché avant d'être technologique.

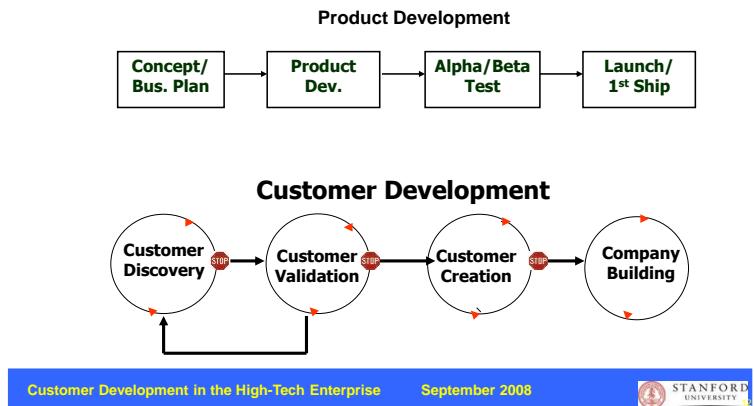
La méthodologie requiert donc un contact permanent avec ses premiers clients, permettant d'obtenir du feedback à la volée sur l'usage qu'ils font du produit, souvent en beta test.

S'ensuit une évolution rapide du produit pour bien répondre aux besoins des clients et aussi un affinage de la segmentation client<sup>37</sup>.

On y retrouve des principes de Geoffrey Moore dans « Crossing the Chasm » qui date de 1997. Sachant que le processus demande une capacité à faire de véritables produits génériques et à répliquer son modèle de vente, sans s'enfermer dans un modèle de « service » où, à force d'écouter ses clients (entreprises), on ne fait que des projets sur mesure. Il faut donc une véritable compétence de « program management », déjà [décrite](#) dans ce document. Il doit aussi s'inscrire dans une véritable vision d'entreprise, une bonne compréhension des attentes du marché et ne pas relever simplement de l'innovation incrémentale.

La méthode s'appuie aussi sur des plateformes logicielles open source ou de SaaS (software as a service) dites de « commodité », et qui présentent l'avantage d'être peu coûteuses et rapides à

## Customer Development is as important as Product Development

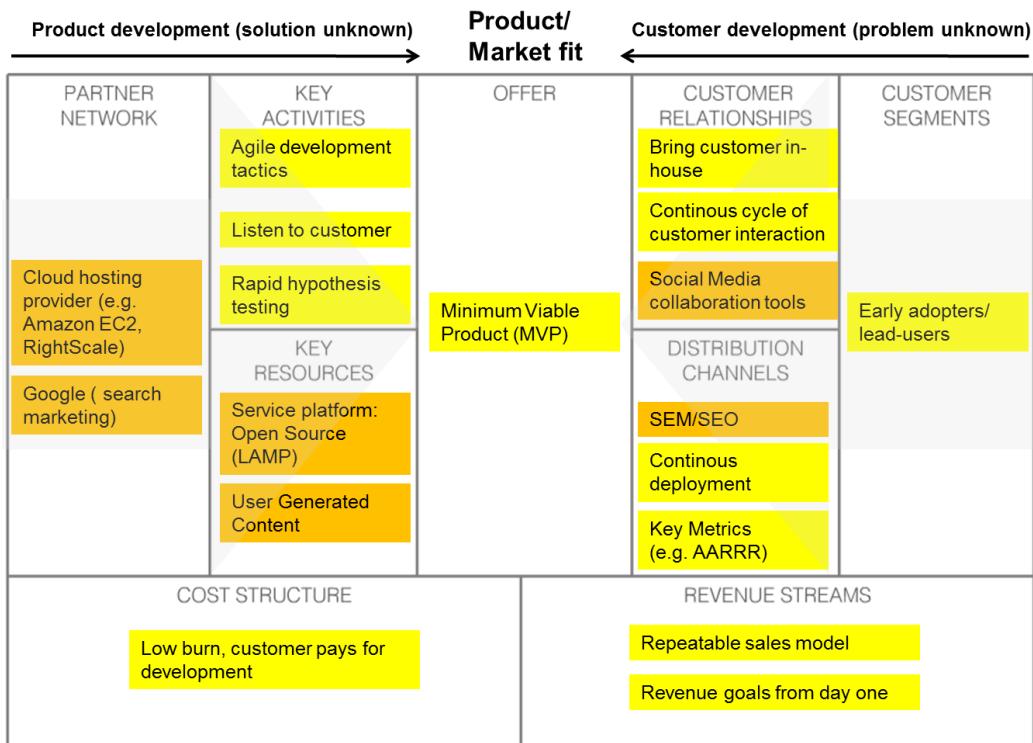


<sup>35</sup> Oui, ça existe encore, malgré la fin de Google Reader en 2013 ! Et cela reste un excellent moyen de faire sa veille et de ne pas être absorbé par le côté enfermant des réseaux sociaux. J'utilise maintenant RSSOwl après avoir abandonné FeedReader dont le navigateur n'était pas à jour. Il est notamment très bon pour ses fonctions de recherches par mots clés dans ses flux RSS. Il y a aussi Feedly, FeedDemon, RSS Bandit, Liferea pour Linux et Flowreader.

<sup>36</sup> Très bien décrite dans cette présentation : <http://www.slideshare.net/venturehacks/customer-development-methodology-presentation>.

<sup>37</sup> Tous les clients ne se valent pas en effet. Cf <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/02/a-great-way-to-kill-your-startup-listen-to-all-your-customers/253629/>.

mettre en œuvre. Mais à la limite, cet aspect est relativement secondaire. On peut faire du « Lean Startup », quelle que soit la technologie employée, et pas seulement dans le domaine du logiciel.



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

## Pivots

La métaphore du **pivot** est couramment évoquée pour les startups depuis 2010. Le « pivot » est un événement de la vie d'une startup correspondant à un changement de positionnement.

Soit que l'on applique le produit à des marchés différents de ceux prévus initialement, soit que l'on change le produit<sup>38</sup> ou son modèle économique. Soit, parfois, tout à la fois !

En voici quelques exemples<sup>39</sup>:

- Les pivots concernant le **produit** peuvent consister à le simplifier pour le focaliser sur une fonctionnalité clé et de s'appuyer sur les produits tiers pour le reste, ou au contraire à élargir le spectre fonctionnel du produit pour se différencier par la qualité de l'intégration. On peut aussi choisir de transformer son produit en plateforme ou au contraire, verticaliser l'usage d'un produit générique. On peut enfin changer de technologie sous-jacente sans changer les fonctionnalités du produit. Cela peut être rendu nécessaire pour des raisons de performance, d'évolutivité, de support multi-plateforme, ou encore pour satisfaire les demandes de segments clients.
- Les pivots **marchés** consistent à changer de segment client visé après avoir constaté que les segments visés initialement ne mordent pas à l'hameçon. On trouve alors souvent des segments de clients adjacents qui peuvent être plus innovants, mieux financés, ou avoir un meilleur accès au marché. Ils peuvent aussi tout simplement avoir plus besoin de votre solution. On peut aussi rester dans le même marché mais traiter un besoin différent ou formulé différemment.

<sup>38</sup> La notion de pivot s'applique à chaque individu dans la gestion de son parcours professionnel. L'expérience montre que l'on peut avoir plusieurs vies professionnelles distinctes avec des changements plus ou moins radicaux entre chaque phase. Cependant, il est bon d'avoir un point commun entre chaque phase, d'où l'appellation de pivot.

<sup>39</sup> Exemples inspirés de l'article suivant : <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/>.

- Les pivots de modèle de **monétisation** entre modèles indirects (souvent publicitaires) et modèles direct (freemium, abonnements).
- Les pivots de modèles de **distribution** entre modèles directs et indirects. Exemple avec Deezer et son partenariat avec Orange qui lui a permis de toucher d'un coup des centaines de milliers de clients avec une structure de revenu récurrente.

Le pivot n'est pas une recette miracle aux difficultés des startups à trouver leur place sur leur marché. Cela ne fonctionne évidemment pas à tous les coups ! Le pivot est l'approche à adopter dans la méthode du Customer Development lorsque ... cela ne prend pas et que l'on va au mur !

Quelques exemples connus ou moins connus de pivots :

- **Twitter** est le résultat d'un pivot vers le micro-blogging de la société Odeo, un service d'abonnement à des podcasts.
- **Criteo** : créé en 2005, la startup créée par Jean-Baptiste Rudelle utilisait une technologie pointue de recommandation pour faire de la reco de DVD et de vidéo à la demande en marque blanche. Échec ! Le marché de la vidéo à la demande était encore trop faible à cette époque là. La mode était à la recommandation, poussée notamment par le concours lancé par Netflix pour améliorer son propre algorithme de recommandation de films de fonds de catalogue. En 2008, la société a complètement changé de positionnement, mais en s'appuyant sur le même cœur technologique de base. Elle s'est spécialisée dans le « retargetting publicitaire » qui consiste à présenter aux internautes des publicités tenant compte de leur parcours précédent sur les sites web et notamment les sites partenaires de commerce en ligne. Résultat : un leader mondial dans son secteur, une introduction au Nasdaq en 2013 et un chiffre d'affaire de \$1,8B en 2016 avec 2500 salariés dont 600 ingénieurs !
- **Next** avait fait un gros pivot avant d'être racheté par Apple en 1997 : il avait abandonné son activité de constructeur pour se concentrer sur l'édition de son système d'exploitation. Mais cela n'a pas été une réussite commerciale pour autant.
- **IBM**, ce n'est pas une startup mais un gros paquebot. Le constructeur est devenu une société de services dans les années 1990, l'un des plus gros pivots de l'histoire du numérique pour une entreprise qui faisait à l'époque 400 000 personnes, était descendue à 230 000 puis remontée à plus de 431 000 (début 2014). Dans les faits, IBM est à la fois un constructeur, un éditeur de logiciels, une société de financement, une boîte de conseil et une SSII. Mais le service représente environ 57% de son chiffre d'affaire alors qu'il était marginal il y a 20 ans. La seconde source de revenu est le logiciel avec 26% du CA. La part du matériel continue de baisser avec la vente début 2014 de l'activité serveur à Lenovo à qui l'activité PC avait déjà été cédée en 2004. Depuis 2015, IBM a mis la surmultipliée derrière un nouveau pivot, celui du cognitive computing avec l'intelligence artificielle et son incarnation dans les briques technologiques de Watson.
- **Amazon** est un contre-exemple : la société a bien commencé par vendre des livres, puis tout et n'importe quoi, puis est devenue une place de marché, s'est lancée dans les services de cloud (AWS, S3, EC2, etc) et enfin dans la VOD et les liseuses et tablettes. A ceci près qu'à chaque fois, il s'agissait d'un nouveau business qui ne remettait pas en cause l'existant mais s'y ajoutait en tirant parti de l'expérience acquise et des infrastructures déjà en place. C'est une forme de mutualisation des différentes couches de la société : infrastructure informatique et gestion logistique et d'un pari sur la dématérialisation inéluctable des contenus, surtout vidéo.

Dans la pratique, chaque entrepreneur qui a réussi ou échoué est capable de vous raconter plusieurs histoires de pivots. C'est le lot commun des startups. Le point clé est d'avoir un « business design » bien pensé dès le départ pour limiter les changements intempestifs, et de savoir le faire lorsque c'est nécessaire et au bon moment. Soit... avant qu'il ne soit trop tard !

Il faut cependant éviter de pivoter trop fréquemment sans laisser le temps à son offre de mûrir. Cela prend du temps d'installer un nouveau produit sur un marché. Le manque de patience lié au manque

de moyens financiers peut faire rater une belle opportunité. Il faut donc du discernement pour distinguer les situations difficiles qui demandent de la persévérance de celles où il faut changer son fusil d'épaule.

La possibilité de faire un ou plusieurs pivots ne vous exonère cependant pas d'une chose : d'avoir du discernement et de bien concevoir votre startup dès le départ. Si grâce à cela vous économisez un ou deux pivots, cela sera tout bénéfice pour l'entreprise ! Il ne faut pas oublier aussi les nombreux grands succès qui se sont bâtis sans grand pivot au démarrage (Google, Facebook, Oracle, Price Minister, Meetic).

## Produit et technologie

Ce sujet est très important au regard de l'offre produit. La startup doit souvent faire des choix de plate-forme qui vont conditionner ses coûts de R&D ainsi que l'accès au marché et même la confiance des capitaux-risqueurs. Les choix technologiques vont également déterminer la capacité de croissance rapide de la startup.

Pour un projet numérique, les mots clés dans ces différents domaines sont : le **cloud computing** pour l'hébergement de son site web, les méthodes de **développement Agile** et leurs variantes pour faire évoluer rapidement son logiciel avec des boucles de feedback client (lié à la notion de [Lean Startup](#) déjà vue), des **architectures modulaires** (composants, interfaces, SOA / REST / SOAP / services web) et le ciblage des **mobilis** (quasiment indispensable, surtout pour les applications destinées au grand public). S'y ajoutent depuis quelques années l'intelligence artificielle et les différentes techniques de **machine learning** et de **deep learning**.

## Liens avec la recherche

Il peut être intéressant pour une startup de nouer des liens avec des laboratoires de recherche lorsqu'elle a besoin d'intégrer des technologies pointues dans ses solutions. Les startups peuvent être aussi créées par les chercheurs eux-mêmes, aidés notamment par les **SATT**, les sociétés d'accélération du transfert de technologies qui consolident la valorisation de la recherche publique à l'échelle régionale. L'appel à des laboratoires de recherche est un bon moyen de se différencier fortement de la concurrence avec une technologie exclusive, surtout si la licence d'utilisation des brevets associée est elle-même exclusive.

### Comment gérer ses relations avec la recherche ?

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

Dans le **premier cas**, l'équipe créatrice aura peu de connaissances sur l'entrepreneuriat et les dimensions vente et marketing. Elle aura besoin d'intégrer ces aspects soit sous forme d'aide externe soit sous forme de recrutements. L'approche intellectuelle consiste à partir de briques de solutions pour identifier un problème à résoudre, un domaine d'application. L'approche peut être itérative, voire coûteuse. La confrontation au marché est critique. La compétence manquant le plus souvent aux chercheurs dans ce cas de figure est la discipline technologique et marketing permettant de créer un véritable produit. Un résultat de recherche isolé constitue rarement un socle suffisant pour créer un produit.

## trois parcours pour la recherche et l'innovation



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



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



**méthode #3 :** variante de la seconde, on part d'un problème que l'on analyse et décortique, avec une approche marketing, ciblant des clients potentiels pour qui le problème est important et pour lesquels une solution présenterait une valeur économique certaine. Ensuite, on identifie la solution, les moyens technologiques nécessaires, et on crée la société.

Dans le **second cas**, une équipe d'entrepreneurs si possible aguerrie a déjà une bonne idée du marché à adresser et de la solution à construire. Il leur manque des briques technologiques pour soit rendre le service imaginé, soit simplement, pour créer une différenciation clé et une barrière à l'entrée. Cette approche nécessite pour les entrepreneurs d'identifier les laboratoires intéressants. Dans le domaine des TIC, le point de passage classique et obligé est l'INRIA, dont le site web publie les travaux de recherche. L'établissement public a des sites en région parisienne (Rocquencourt et Orsay), à Sophia Antipolis, à Rennes, Bordeaux, Nancy et Lille. Le CNRS a aussi un laboratoire dans les TICs (le STIC) ainsi que le LASS de Toulouse qui est rattaché à l'INSIS et à l'INS2I. Dans la microélectronique, il faut également compter avec le CEA-LETI, spécialisé dans les nanotechnologies, dont les ressources sont essentiellement situées à Grenoble ainsi que le CEA-LIST, focalisé sur le numérique et l'industrie.

Le **troisième cas** est un « best practice » de l'innovation. Il consiste pour les entrepreneurs à passer beaucoup de temps à définir le problème à résoudre et les clients concernés. Très souvent, l'idée à la source de la création d'une startup ne correspond pas à un problème bien identifié pour des segments clients qui peuvent être bien détournés. Le résultat est une difficulté chronique à trouver à la fois un modèle économique et un modèle de commercialisation, faute de clients concernés. En se focalisant sur un problème à résoudre et des segments clients, on peut plus aisément identifier la valeur économique générée. Et on fait ensuite son marché de technologies pour répondre au cahier des charges, y compris dans la recherche. Le modèle peut être itératif. En effet, la découverte de nouveaux résultats de recherche permet de reboucler sur le périmètre de la solution à créer.

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

## Existe-t-il d'autres motivations et incitations à des partenariats startups / public ?<sup>40</sup>

Comme nous l'avons vu le partenariat peut donc être historique, être sollicité en cours de création ou bien plus tard dans la vie de la startup. Si le souhait d'intégrer des connaissances, savoir-faire ou une technologie en est souvent le moteur, il existe d'autres motivations à ces rapprochements :

- L'obtention de sources de financements très significatifs

Des subventions d'incubation : de nombreux incubateurs proposent des subventions d'un montant variable selon les régions et les structures (tout de même entre 30 et 50K€). Dans certains cas, l'une des conditions à l'obtention de ces subventions sera de posséder un accord de valorisation (ou, à minima, d'un accord de co-développement) d'une technologie de l'une des universités affiliées à l'incubateur. On comprend que ces subventions s'adressent pour l'essentiel à des entreprises en création.

Des subventions ou avances remboursables pour la réalisation de projets collaboratifs : les projets collaboratifs (il peut s'agir de projet nationaux (type ANR ou FUI), internationaux (type Europe 2020, PCRD, etc..) ou bien encore locaux (Bpifrance, régions) sont devenus des outils majeurs de financement des jeunes pousses européennes qui poursuivent des activités de R&D après leur création. L'obtention de ces aides est cependant devenue de plus en plus délicate ces dernières années avec l'augmentation régulière du nombre de candidats. Aussi, les dossiers ne comprenant pas dans les partenaires proposés de laboratoire public - et si possible de référence - ont encore plus de difficultés à passer avec succès les étapes sélections. Le montant de ces financements peut varier entre 100K€ et un peu plus d'un million d'euros, ce qui les rends si convoités.

Le i-LAB, anciennement Concours National de Création d'Entreprise de Technologie Innovante, spécifique à la France, qui attribue aux startups des subventions comprises entre plusieurs dizaines (catégorie émergence) et plusieurs centaines (catégorie création) de millier d'euros. Une fois encore les partenariats avec des laboratoires publics sont très appréciés par les jurys dans les sélections.

- L'obtention d'une caution scientifique

Les instituts de recherche ont en général une bonne image de marque qui permet d'aider les entreprises à « garantir » la crédibilité d'une technologie devant leurs marchés ou des investisseurs potentiels. Une startup qui utilise par exemple des travaux de recherche de l'INRIA dans le numérique ou de l'INSERM dans la santé bénéficie automatiquement de l'image de marque de l'institut de recherche dans diverses étapes de sa croissance : levée de fonds, communication, commercialisation et revente de la société. Elle utilisera sans doute dans sa communication les publications scientifiques des chercheurs dont les travaux sont réutilisés. De même, les startups utilisent ces partenariats comme base à des communiqués de presse qui peuvent les mettre en valeur, parfois même en bénéficiant de frais partagés avec le laboratoire public. Enfin, la startup a également parfois la possibilité d'utiliser le réseau international de son partenaire public ce qui peut être un avantage indéniable. Les brevets déposés peuvent être listés par les chercheurs académiques dans leur rapport d'évaluation tout comme ils citent leurs publications scientifiques. Grâce à cette nouveauté, les partenariats peuvent dorénavant être gagnant-gagnant pour les chercheurs.

- L'utilisation de savoir-faire ou d'appareillages rares dans des prestations de service pour coûts plus que compétitifs

Les universités ou instituts de recherche permettent des accès à l'utilisation d'appareillages ou de technologies (ou même de connaissances) parfois presque unique au monde à travers de simples contrats de prestations. Il faut bien dire que les universités facturent encore bien souvent quasi au prix-coûtant et même si souvent la propriété intellectuelle sur les résultats est à discuter, cela reste très avantageux pour la startup.

---

<sup>40</sup> Ce qui suit concernant les liens avec la recherche est une contribution de Jean-Philippe Arié de la société InnovaGeek, aussi citée dans les prestataires de services en [fin de document](#).

## Comment identifier ces laboratoires de recherche ?

Les solutions pour identifier des partenaires sont multiples et dépendent des intérêts recherchés.

Tout d'abord il existe de nombreux outils locaux à la disposition des entreprises. Par exemple, pratiquement toutes les universités (du monde) ont sur leur site internet de longues listes de technologies disponibles dont la plupart ont déjà fait l'objet de dépôts de brevets. De même en France, chaque région possède une structure publique, les Agences Régionales de l'Innovation (ARI) qui ont pour mission d'informer sur les savoir faire de la région, les expertises et les technologies disponibles. Au niveau national, Bpifrance (à l'époque, Oseo) et le réseau CURIE ont collaborés pour créer un annuaire de référence - « la bourse de technologies ». Au niveau Européen enfin, deux pla-

### L'histoire d'un pivot, ou comment Lokad a trouvé son écosystème logiciel

par Joannès Vermorel, fondateur de Lokad, rédigé en 2015.



J'ai créé Lokad en 2008 avec la vision d'un logiciel SaaS avec abonnement mensuel de la prévision statistique des ventes, composant clef de l'optimisation des stocks. Lokad bascule très tôt sur le cloud, et cela nous permet théoriquement de servir des petites entreprises. En pratique, nous bloquons systématiquement sur la phase de récupération des données de l'entreprise. Les PMEs sont peu outillées et généralement incapables de réaliser une telle extraction par leur propre moyen.

Sur 2009 et 2010, je tente de résoudre le problème via une approche purement « business ». Si une PME ne réussit pas à nous envoyer ses données, alors peut-être qu'un intégrateur pourra résoudre le problème, et facturer en conséquence. Sur le papier cela semble logique, mais le choc avec la réalité est brutal : comme Lokad est plus simple à mettre en place que nos concurrents, nous ne sommes pas compétitifs du point de vue des intégrateurs, qui eux privilégiennent - au contraire - une solide complexité garante de revenus importants dans le temps pour l'intégrateur.

Entre le début 2011 et jusqu'à la fin 2013, j'abandonne assez largement toute notion de partenariat commercial pour Lokad. Nos clients sont acquis en direct de manière très traditionnelle, et nous nous facturerons des missions d'intégration comme le ferait une SSII. Les difficultés sont multiples, et comme pour les SSII, la rentabilité de ces missions est faible.

Courant 2013, j'identifie une nouvelle « race » d'éditeurs logiciels qui apparaissent sur mon marché : les MOMs (Multichannel Order Management Software). Pour diverses raisons, les distributeurs de toute taille basculent partout dans le monde sur des « MOMs ». À date, les investissements de VCs nord-américains ont déjà inondé ce marché émergeant. Les MOMs se livrent un concurrence féroce : des équipes de talent, bien financées, qui mettent sur le marché des produits de qualité très supérieure à ceux des acteurs historiques pour des prix plus faibles. Les MOMs eux-mêmes ont besoin de pivots pour ne pas simplement se « commoditiser » trop vite les uns les autres.

Fin 2013, Lokad démarre puis accélère son pivot depuis 2014 : là où j'avais cherché une solution business au problème d'intégration, nous trouvons une solution technologique. Nous allons devenir une « app » pour les MOMs, et bâtir tous les automatismes qui permettent une intégration « 1-click ». Le MOM le mieux financé du marché, à l'affut de tout ce qui pourrait conforter sa position de leader, découvre Lokad, y voit un élément différentiant, et se met à nous pousser agressivement auprès de sa base client avant même que Lokad ait vraiment finalisé son « app-ification ». Les autres MOMs répliquent en nous proposant des deals similaires quelques mois plus tard.

Pour Lokad, les changements sont profonds. Un changement technologique d'abord : là où nous investissons presque 100% de notre R&D dans de l'analyse statistique, nous nous retrouvons à investir dans des mash-ups web et tous les éléments afférents. Un changement de vision business ensuite : tout doit fonctionner en « 1-click » littéralement – comme une app iPhone ; ce qui nous pousse paradoxalement à explorer des outils statistiques plus puissants, et plus automatisés.

Là où nous mettions deux semaines – au mieux – pour démarrer un client, nous mettons 15min ; et en quelques mois nous faisons un 4x sur le nombre de PME servies par Lokad. Les MOMs étaient devenus l'écosystème logiciel naturel de Lokad. Début 2015, 90% de notre segment PME est poussé par les MOMs, et la tendance est toujours à la hausse.

teformes très spécialisées doivent être citées ; d'une part l'outil CORDIS qui permet de lancer un appel pour identifier des partenaires pour des projets collaboratifs ; et l'outil Entreprise Europe Network (EEN) dont la mission est la promotion des technologies européennes.

EEN est sans doute une des expériences les plus avancées de sourcing de technologies dans le monde puisque l'une des mieux structurées avec environ 600 interlocuteurs locaux chargés d'identifier les innovations dans chaque région européenne. Ces dernières années EEN a également conclu des accords avec d'autres intervenants du secteur et afin de centraliser la diffusion de technologies (par exemples avec l'European Space Agency (ESA) ou avec le Research Triangle Institute (RTI) aux Etats-Unis).

En plus de ces initiatives académiques, de nombreux projets privés ont généré des réseaux de promotion de technologies. Dans la sémantique de l'innovation ouverte (open innovation) il s'agit d'« intermédiaires en innovation » spécialisés dans le sourcing ou le « Find » (voir encadré sur l'open innovation).

Notons aussi l'existence des **IRT** (Instituts de Recherche Technologiques) dont la mission est de rapprocher les laboratoires de recherche et les entreprises de toutes tailles. Crées en 2011, ils sont au nombre de 8. En juin 2016, huit thématiques étaient couvertes par les IRT : les technologies numériques, la microbiologie et les maladies infectieuses, l'usine du futur, les matériaux, métallurgie et procédés, la nanoélectronique, les systèmes ferroviaires, l'aéronautique, l'espace et systèmes embarqués, et l'ingénierie numérique des systèmes. Ce qui fait pas mal de numérique, directement ou indirectement ! Les IRT avaient transféré 106 technologies vers l'industrie, déposé 155 brevets, publié 715 contributions scientifiques, mis en place 58 plateformes ou équipements servant directement les besoins de la R&D et été impliqués dans 25 projets européens. Les IRT occupaient à ce moment-là environ 1500 personnes dont 167 doctorants et 910 personnes issues des partenaires. Les IRT réussissent au total 444 partenaires industriels dont la moitié sont des PME/start-up et 100 partenaires académiques.

### Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans ces partenariats public / startup ?

Passée l'étape d'identification du laboratoire, les étapes de négociations constituent encore de nos jours l'obstacle majeur et ce, malgré la mise en place de cellule de valorisation dans pratiquement toutes les universités du territoire. Ces cellules de valorisation sont en effet bien souvent débordées par la masse de travail et le nombre de dossier en cours. Se rajoute à cela la pression des chercheurs qui souhaitent publier rapidement leurs résultats et, surtout, un problème sur l'origine des résultats puisque bien souvent, en France, les laboratoires ont des sources de financements mixtes (par exemple, il existe des laboratoires dont la recherche est financée à la fois l'institut Pasteur, le CNRS, l'INSERM, un bout d'université et un bout de projet international...).

Il est donc parfois très complexe de négocier avec un interlocuteur unique (même si, actuellement, certaines universités travaillent à la simplification de ces démarches et que les réformes des universités sont en cours). Les délais de négociations sont donc douloureusement longs pour une startup en attente d'un accord, là où un industriel peut attendre la gazelle, elle, doit galoper ! Les SATT peuvent aider à simplifier ces négociations simultanées avec plusieurs laboratoires.

## Gérer sa roadmap

La bonne gestion de la roadmap d'une startup est un outil de management incontournable. Elle cadence le rythme des évolutions de votre offre. Il est important de savoir ainsi rythmer les évolutions de son offre de manière cadencée et organisée.

Voici quelques conseils de base dans le domaine :

- Bien **prioriser les évolutions** de son produit et de les regrouper pour créer des versions qui vont être mise sur le marché (ou en ligne) dans un rythme relativement régulier. Pour un site web, cela peut être tous les trois à six mois. Pour un logiciel d'entreprise, de six mois à un an. C'est pré-

férable à un saupoudrage de l'intégration de nouveautés dans son logiciel ou site web qui passera inaperçu pour votre marché.

- Avoir une roadmap avec au moins **un an de visibilité** permet de hiérarchiser les priorités techniques et marketing de la startup. La communication d'une partie de la roadmap aux clients (entreprise) est aussi un bon gage de pérennité tout comme d'adaptation de celle-ci à leurs besoins.
- L'équipe fondatrice organise sa roadmap en tenant compte des **feedbacks des premiers utilisateurs** (à relativiser s'ils ne sont pas suffisamment représentatifs du marché cible), des besoins de ses clients de manière plus large, de la concurrence et de ses objectifs de croissance. Elle tient compte aussi des coûts et des délais. Elle consiste à gérer ses priorités pour satisfaire rapidement des segments clients bien déterminés et pour bien « vendre ». La qualité est toujours partielle et une affaire de perception. On ne peut pas créer de produit 100% parfait. Il doit surtout « faire le job ». Les détails se corrigent dans la durée en fonction des priorités établies après remontée des clients et ambitions de marché.
- La **roadmap marketing et vente** est ensuite synchronisée avec la roadmap produit. Un cycle de sortie de versions du ou des produits permet de cadencer un cycle marketing de lancement de version. Ce cycle doit se renouveler en permanence pour que la startup ait sans arrêt une histoire à raconter à son marché et à ses influenceurs (médias, bloggeurs, etc). Le cycle classique qui s'étale sur 3 à 6 mois est : beta test éventuelle, lancement de nouvelle version (annonce, buzz, etc), annonce de partenariats divers, annonce de références clients (en btob, ou de distribution pour ce qui est du btoc), et d'éventuelles annonces de promotions (en fin de cycle en général).
- La **roadmap est revue régulièrement** à chaque cycle produit. C'est un outil de planning dynamique. Mais il faut veiller à ne pas la changer trop souvent entre chaque cycle, pour stabiliser le fonctionnement des équipes de développement. En particulier lorsque le développement est sous-traité, à fortiori en offshore.

## Industrialiser le développement logiciel

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

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

Domain	Topic
<b>Organization</b>	Technical teams org chart, Roles and responsibilities, Skills and curriculum for each team member, Developer stars identification, Hiring and staffing process, attrition history, Management style, Performance evaluation and compensation
<b>Product roadmap</b>	Roadmap overview, Roadmap timing and workload estimates, Planning respect track record
<b>Architecture</b>	Overall software architecture, Client and mobile side architecture, Server side architecture, Openness and multiplatform support, Integration with customer infrastructure, Software and operations internationalization.
<b>Development</b>	Functional specifications, Technical specifications, Development methodologies (Agile, Extreme, object orientation, etc), Developer workbench: tools, customization, Code architecture and sizing (modules, components, lines of code), Variable naming, Code comments (quantity, quality), Security handling, Build process, Versions management, Code backup and archiving, Offshore development.
<b>Quality</b>	Testing methods (manual, automatic, customer beta-tests), Debugging methodologies (identification, fixes), Bug tracking methodologies and tools (logs, attributions, roles).

<b>Operations</b>	Datacenter operations, Server infrastructure, Scalability support, Fault tolerance, Database administration, Diagnosis tools, alerts management, audits, Datacenter backup site, Technical Support organization and process.
<b>Legal</b>	APP deposits, Branding, Patents or trade secrets, Open source code involved and associated risks, Privacy handling.
<b>Dependencies</b>	Subcontractors, Key providers, Contracts, Partnerships.
<b>Internal IT</b>	Networking, VPN, Security, Intranet and groupware, Management systems (SFA, CRM, accounting).

## Design et création graphique

Le design industriel et la création graphique sont deux disciplines importantes lorsque l'on crée des produits, y compris dans les industries de l'immatériel. Les startups françaises pêchent souvent dans ces aspects car leurs équipes en charge des produits ne comprennent généralement que des développeurs. Il faut donc ne pas hésiter à intégrer dans les équipes ou à faire appel à des spécialistes du design, de la création graphique et de l'ergonomie.

Notons deux types d'établissements d'enseignement supérieur dans ces domaines :

- Dans le **design industriel** : l'ENSCI (près de la Bastille à Paris), le Strate College (à Sèvres, en banlieue sud-ouest de Paris), l'Ecole de Design de Nantes et l'Institut Européen de Design à Toulon.
- Dans la **création graphique fixe ou animée** : Les Gobelins (près de la place d'Italie à Paris), l'Institut de Création et d'Animation Numériques (Paris), l'ISART (Paris), l'Ecole de la Communication Visuelle (Nantes, Bordeaux, Aix-en-Provence, Paris), Ecole Supérieur Estienne et la FEMIS (ancienne IDHEC, l'école du cinéma).

Comme pour les écoles d'informatique, ce sont des établissements qui peuvent être une bonne source d'équipes projets, de stagiaire et de nouvelles recrues voire de cofondateurs de startups !

## Création d'inventaire

Dans de nombreux cas de l'immatériel, la valeur d'un service dépendra étroitement de l'inventaire proposé aux clients, notamment dans le grand public. Un site d'agrégation n'est pertinent que s'il agrège une masse critique d'offres et de contenus.

Un site permettant de rechercher des restaurants se doit d'inventorier suffisamment de restaurants pour avoir de la valeur. Il en va ainsi de tous les services dits « SOLOMO » (social + local + mobile).

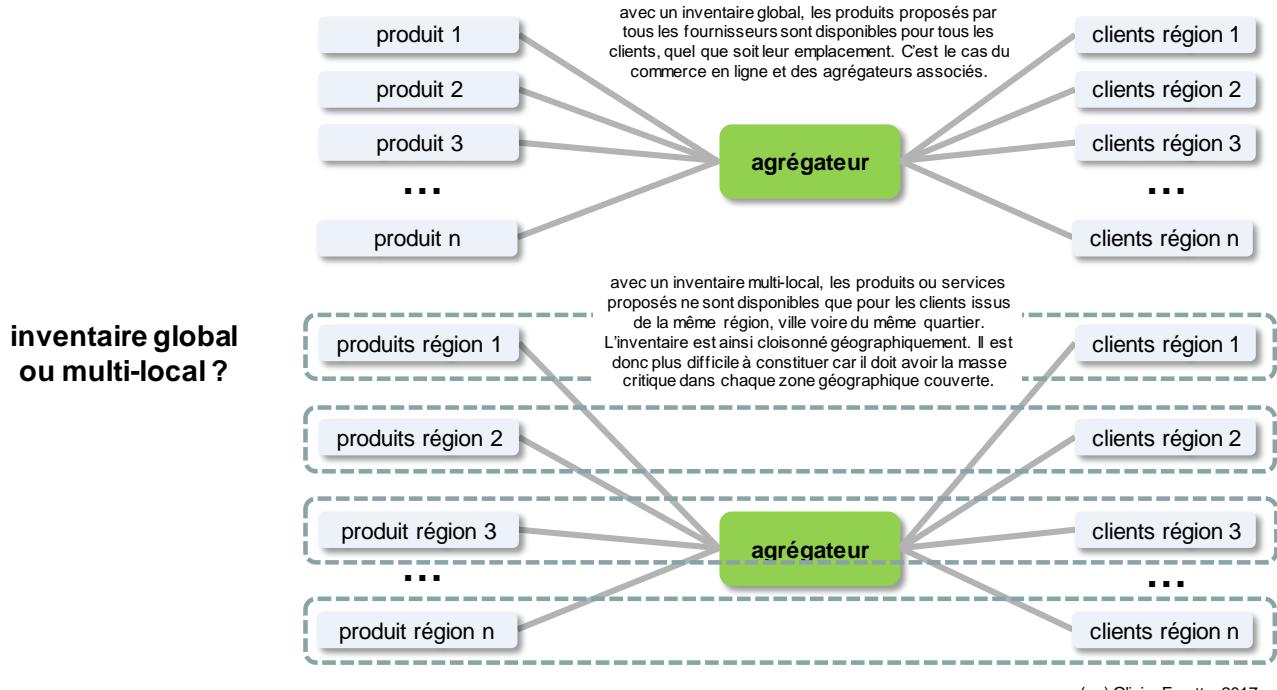
Dans le SOLOMO, il faut pouvoir créer un inventaire de masse critique partout où le service sera utilisable. Un inventaire « global » comme celui d'un site de vente de produits d'occasion (LeBonCoin, Price Ministère, eBay) est plus facile à constituer qu'un inventaire multi-local, comme celui d'un site de vente de produits ou d'intermédiation de services « à proximité » (comme SuperMarket ou les services d'échange de places de parking libres). La raison est qu'un inventaire multi-local devra atteindre la masse critique partout où les utilisateurs se trouvent alors qu'un inventaire global sera valable pour l'ensemble des régions couvertes. C'est l'une des raisons pour lesquelles les services de SOLOMO sont difficiles à faire monter en puissance.

Les entrepreneurs sont ainsi souvent confrontés à un problème d'œuf et de poule pas évident à ré-soudre : pour attirer des visiteurs, il faut un inventaire et pour créer cet inventaire (d'offres de services), il faut des visiteurs !

Il faut donc idéalement trouver des astuces pour constituer un inventaire de départ suffisamment large pour que la valeur proposée aux utilisateurs soit en cohérence avec l'usage. Certaines startups exploitent ainsi des annuaires existants d'entreprises (pour peu que cela soit légal) pour constituer

leur inventaire de départ. Le « scrapping » de contenus sur Internet est une autre méthode, mais le respect de la propriété intellectuelle doit être vérifié.

Se pose ensuite la question de la pérennité de l'inventaire : celui-ci doit-il être constamment renouvelé comme dans les sites de petites annonces ou bien s'accumule-t-il avec le temps comme dans le cas de certains contenus ?



Une nouvelle variante d'inventaire a récemment vu le jour : les données alimentant les systèmes d'intelligence artificielle et notamment les solutions de machine learning. Il faut pouvoir alimenter ces systèmes avec des jeux de données riches pour que l'IA donne des résultats tangibles.

Les investisseurs seront très sensibles à ce point. Pensez à expliquer comment, à quel coût et à quelle vitesse vous allez créer l'inventaire qui rendra votre service pertinent pour vos utilisateurs.

## Hébergement et cloud computing

Le choix d'un hébergeur est à prévoir dans le cas d'une activité web « pure player » (réseau social, site de e-commerce, site de partage de contenus, site de service en ligne, site d'information) comme pour celui d'un site vitrine pour une activité qui n'est pas 100% liée au web (site d'une activité de service, d'un fabricant, etc.).

Dans le cas d'un « pure player web », le choix du mode d'hébergement sera stratégique et il faudra prendre gare à bien prévoir les étapes de montée en charge et éviter de se faire surprendre par un hébergeur qui bloquerait l'accès au site dans un cas de dépassement de bande passante autorisée. C'est déjà arrivé pour des startups imprudentes de ce côté-là. Maintenant que les solutions d'hébergement en cloud sont plus courantes, ce cas se produit plus rarement. Il est aussi important de bien comprendre comment est constituée la structure de coût de son hébergement pour l'intégrer dans son compte d'exploitation.

Plusieurs types de déploiement de vos solutions web sont maintenant possibles :

- **L'hébergement privé**, soit chez vous soit chez vos clients. Dans ce dernier cas, on parle de « SaaS on premises ». Cela veut dire que votre logiciel doit être suffisamment bien packagé pour pouvoir être installé chez vos clients. C'est un cas relativement rare, mais qui peut se produire lorsque le client souhaite gérer ses données en interne, par exemple pour des raisons de

confidentialité. Cela peut vous être demandé si vos clients font partie d'industries très sensibles, comme dans le militaire, le renseignement, la sécurité voire l'aérospatiale, mais aussi parfois, dans les télécoms.

- L'**hébergement classique** où l'on accède à des serveurs dédiés ou mutualisés et où on y installe ses logiciels, parfois, jusqu'au système d'exploitation (qui est souvent virtualisé sur les serveurs). C'est le cas historique le plus souvent pratiqué depuis la naissance de l'Internet au milieu des années 1990. Dans ce cas, l'hébergement est situé physiquement dans un data center unique chez un hébergeur. Et vous assumez une part de l'administration des serveurs et de leur provisionning (gestion de capacité). L'offre est très large en France avec des acteurs comme OVH, Gandi.net, Online.net ou o2switch.
- L'hébergement en mode cloud « **Infrastructure As A Service** » (IAAS) qui est une variante de l'hébergement classique, mais avec une plus grande délégation de service au fournisseur de cloud. Celui-ci peut notamment répartir la charge sur plusieurs datacenters et vous permettre de monter en puissance avec l'augmentation de votre trafic, et aussi rendre vos serveurs proches de vos clients au cas où vous vous développez à l'international. L'offre la plus connue dans ce domaine est chez Amazon avec EC2 (serveurs d'application) et S3 (capacité de stockage). Microsoft et Google ont aussi leurs offres IAAS avec Microsoft Azure et Google Cloud Platform.
- L'hébergement en mode cloud « **Platform As A Service** » (PAAS) qui est un sous-ensemble du cas précédent où le fournisseur vous propose une offre intégrée comprenant le système d'exploitation, la base de donnée et tout le middleware d'exécution de vos applications. Dans ce cas-ci, vous ne gérez plus vos serveurs ou vos machines virtuelles. Ce qui induit évidemment un choix technologique lié à votre fournisseur. Les solutions de PaaS les plus connues sont Google App Engine (avec développement Python, Java, PHP et Go), Force.com (de SalesForce.com, avec ses propres outils de développement AppForce), Microsoft Azure, avec une mise en œuvre en mode PaaS de l'ensemble de leur offre serveur et middleware .NET (mais aussi PHP, Node.js, Python, Java et Ruby) et Amazon avec Elastic Beanstalk. En plus de faire tourner vos applications, les fournisseurs de PAAS fournissent de nombreuses briques d'API pour gérer des parties spécifiques de vos besoins, comme la messagerie, les analytiques, l'identification, et bien d'autres. On arrive dans certains cas à n'écrire que peu de code qui fait la liaison entre les différentes API du PASS : cela est parfois appelé *serverless*.
- La dernière option ne concerne que vos clients et c'est le **SaaS** à proprement parler. Il s'agit de l'usage de logiciels qui tournent sur Internet pour vos clients entreprise ou particuliers. Le client ne se soucie aucunement du déploiement et des infrastructures applicatives. Les utilisateurs exploitent les applications à partir de leur navigateur. La tarification de vos applications peut se faire aussi bien à l'usage qu'au nombre de postes utilisateurs. Vous pouvez être vous-même utilisateurs d'applications en mode SaaS pour votre gestion interne (SalesForce, etc).

A un moment donné, voire aux débuts mêmes de la startup, l'équipe de développement logiciel de la startup va devoir lâcher la main de l'exploitation et du monitoring des serveurs. Celle-ci va être prise en charge par un prestataire, sous contrôle de la direction technique de la startup. Ce transfert de responsabilité implique un découpage précis des tâches et une fois encore un grand professionnalisme dans la gestion de la sous-traitance. Il faut notamment s'assurer du « **SLA** » (Service Level Agreement) du fournisseur, de ses capacités à gérer rapidement tout incident, à assurer une sauvegarde des données hébergées, surtout celles de vos clients et une restauration en cas d'incident.

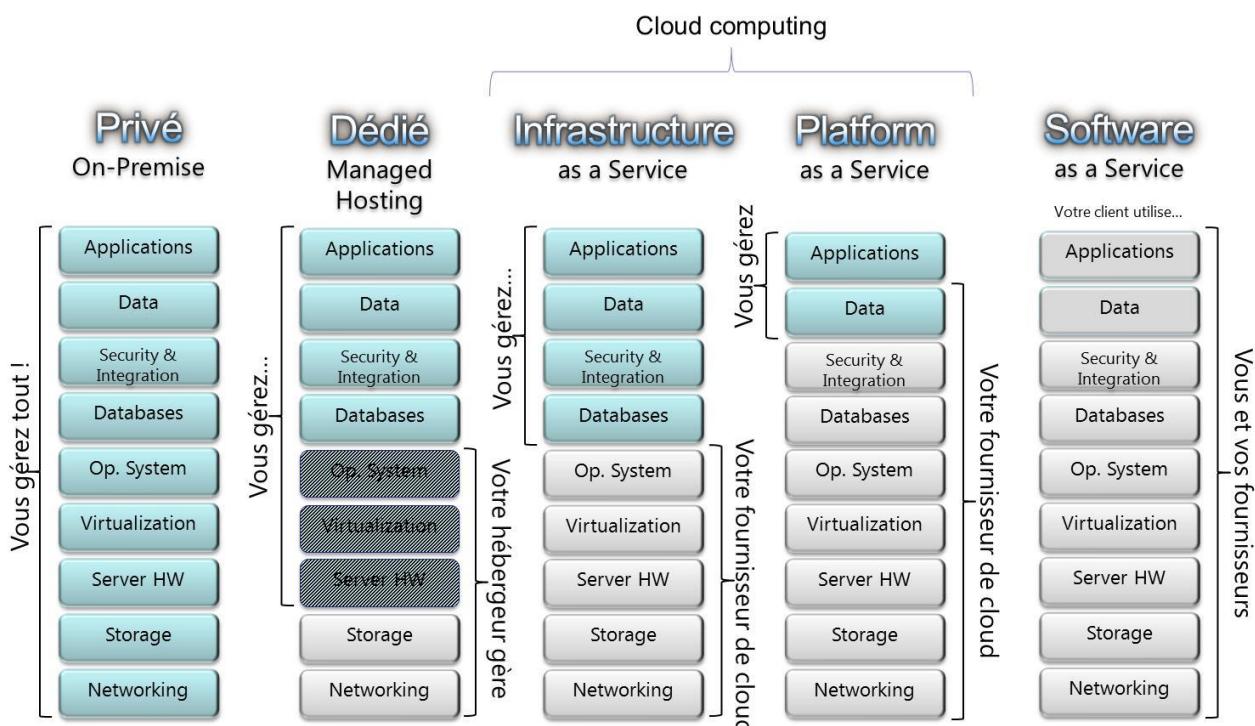
Les grands services tels que le cloud Amazon sont ainsi loin d'être parfaits. Ils peuvent tomber en panne plusieurs heures, bloquant l'accès à votre service pour tous vos utilisateurs<sup>41</sup>. Ils peuvent aus-

---

<sup>41</sup> C'est arrivé début mars ! Une erreur humaine a enclenché une panne à grande échelle pour le service S3 d'AWS, empêchant le fonctionnement de nombreux sites tels que Twitter. <http://www.zdnet.fr/actualites/panne-du-service-s3-d-aws-une-erreur-humaine-explique-amazon-39849362.htm>. Le site d'Amazon n'était de son côté pas concerné par cette panne !

si vous imposer de changer en très peu de temps de serveur, déportant sur vous la charge du transfert des données qui peut prendre plusieurs heures voire plusieurs jours. Cela peut amener à préférer un hébergeur en France comme OVH qui sera plus proche de vous et de vos besoins qu'un mastodonte américain qui fait passer toute la relation client par des formulaires en ligne.

Le packaging du logiciel serveur de la startup va être aussi plus critique dans le cas de l'usage de services en cloud. Il devra être modulaire. Les briques logicielles devront être faciles à déployer et à mettre à jour. Il faudra avoir un système de gestion du « versioning » rigoureux et être capable de faire un roll-back vers des versions stables en cas de problèmes. Il sera aussi utile de prévoir de déployer des versions de test de son logiciel sur certaines catégories d'utilisateurs (filtrage IP par région par exemple) comme le fait fréquemment Google.



## Choix de plate-forme

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

### Comment choisir sa plate-forme technologique ?

Il peut être nécessaire, comme dans la mobilité, de viser une technologie multi-plate-forme, permettant de cibler les différents appareils du marché, sans être lié à l'un d'entre eux. Mais le marché des smartphones a sérieusement mis un terme, au moins temporaire, à cet idéal.

## Pourquoi les startups doivent-elles porter attention au design

par Jean-Louis Fréchin, créateur de l'agence Nodesign, rédigé en 2013

Le design a longtemps été perçu en France comme un style, une activité cosmétique réduit au graphisme et à l'ergonomie dans le Web. Cependant, cette activité est considérée comme un facteur clé de création de valeur dans de nombreux pays. La nouvelle révolution industrielle induit par numérique, embrasse et modifie tous les secteurs de la société. «Le logiciel va changer le monde».



Ce véritable changement d'âge bouleverse la nature des offres et les modes de conception, de production, de distribution et de consommation des «objets» et «service» contemporains et de leurs usages. Dans ce contexte, comment le design, peut-il être utile à des entreprises récentes ou au plus anciennes ?

### Qu'est ce que le design

Le design est une activité de création et de conception innovante dont le but est de d'aménager, projeter, et de présenter les multiples facettes des objets, des services et des systèmes numériques de façon globale, sensible et original - à dessin et à dessin. Il constitue un des principaux facteurs d'humanisation et de formalisation des technologies. Mais également, un moteur essentiel d'originalité, de différenciation et d'attractivité dans les échanges économiques, culturels et sociaux.

Le design ne s'attache plus tant aux objets ou aux services qu'à la fourniture d'une vision globale. Son champ d'application du design est large et protiforme à l'instar de disciplines comme la physique, l'architecture, ou l'ingénierie. Il est aujourd'hui un enjeu majeur en terme de compétitivité à l'échelle internationale, comme l'atteste le succès des produits Apple, Dell, Microsoft, aux politiques engagées en Corée, au Royaume-Uni, en Finlande ou grâce à l'apport d'agences comme Stamen Design, Felton, Ideo aux États-Unis, Berg en Angleterre, NCI, Incandescence, Intactile, Innok, FaberNovell ou Nodesign en France. Le design numérique, design des possibles et des transformations numériques se propose d'organiser des situations, des interactions et des représentations des nouvelles «offres» numériques mais surtout le facteur clé des services numériques, la création de relation avec les Humains.

### A quoi sert le design

«*Que faire*» en amont et «*comment*» le réaliser en aval. Le design porte en son sein l'ambition de faire des produits/services originaux qui améliore la vie. L'approche du design s'attache, par ses capacités à dialoguer avec l'ensemble des acteurs du projet : technologique, recherche utilisateur, marketing et business model innovant à imaginer et à configurer de "nouvelles propositions" inscrites dans l'économie ou dans l'innovation sociale centrées sur l'homme et son environnement. Cette démarche s'applique tout au long du projet.

### Ce que le Design apportera à la startup

La démarche de design est primordiale et utile pour une startup. Ainsi l'équipage «innovation de business model» technologie et Design couvre les besoins «stratégique» et opérationnel du projet d'entreprise. Il accompagne l'entrepreneur dans la consolidation de sa vision, de son projet, et dans la transformation d'une idée en produit et en entreprise. Le bon design est ainsi le garant de «l'esprit et du corps» des productions de l'entreprise. Pour cela, l'approche du Design lorsqu'elle est bien conduite doit vous aider à définir le contexte, les enjeux, les objectifs du projet jusqu'à son exécution et sa formalisation : «ce que l'on propose, pour qui, ce que l'on fait, ce que l'on voit, ce que l'on perçoit et la manière dont on l'utilise». Le design est idéalement confondu avec le projet de l'entreprise. En cela le couple «entrepreneur designer» est aussi important que la relation classique avec le directeur technique.

### Comment le design vous aidera à construire votre produit

Il existe différentes expertises chez les agences de design. La compréhension et l'habitude de travailler avec des startups est un critère de choix important. Les objectifs et les besoins de l'entreprise en devenir conditionnent les missions et les modes opératoires requis pour le projet : vision produit/usage, Innovation non technologique, positionnement, architecture d'usage, modalité d'interaction, et qualité de l'exécution. Les expertises proposées sont la conception de produit/service, le Design d'interface, le design d'interaction qui définiront l'expérience d'usage du produit/service résultante de la démarche de design. Elles peuvent être étendues à l'univers de marque, identité produit, design produit, service urbains, expertise BtoB, expertise grand public.

Les modes d'interventions doivent être adaptés au projet des jeunes entreprises et choisi en fonction du type de produit/service qu'elle se propose de mettre sur le marché. Le plus adapté est le design agile : idéation, création transdisciplinaire, agilité (conception itérative continue), capacité à prototyper (produire le plus vite possible ce que l'on veut faire et l'améliorer en permanence), spécification évolutive du produit, culture technique forte (Plateforme, objet informatique, API, BackOffice, etc...).

## Quel type d'agence

Les typologies d'interventions sont variables et à définir en fonction de l'ambition du projet: agence partenaire, freelance, salariés. Ces choix sont déterminants pour la qualité et l'ambition du projet:,

Il existe différentes typologies d'acteurs :

- Des agences spécialisées dans l'innovation, le numérique et les produits nouveaux.
- Des agences centrées sur la conduite du changement. Des agences d'observation utilisateur.
- Des agences de WebDesign. Des agences de design graphique.

Le choix conditionne la rapidité de développement et l'optimisation des coûts d'intervention. Il est important de bien défini ses besoins et de considérer que le design est un atout tout au long du cycle du projet. Du positionnement à la conception, à la réalisation et au lancement du produit.

Ainsi, le nouveau design devient valorisateur des innovations des centres de recherche, porteur de valeur pour le marketing stratégique, et représentant du futur et de l'imaginaire de l'entreprise pour le communicant mais surtout transformateur agile des projets en produits pour l'entrepreneur...

« *Design makes what is complex feel simpler, and makes what is simpler feel richer* ». John Maeda

Les développements logiciels sont de plus en plus réalisés avec des technologies du web. Que ce soit pour des sites web, des logiciels Intranet destinés aux entreprises ou même des application de bureau. Dans le cas des mobiles, on peut aussi bien développer des applications natives pour les grandes plateformes mobiles (en Objective C et Swift pour l'iPhone, en Java pour Android et en .NET pour Windows 10 et sa version Phone). On peut aussi faire le pari de n'y développer qu'en mode responsive web (HTML 5) pour éviter de passer par les fourches caudines des « application stores » mobiles, voire s'appuyer sur des outils de développement mobile ou multi-écrans multi-plateformes (Xamarin, Apache Cordova, Unity, ReactNative, Qt et bien d'autres encore)<sup>42</sup>.

Un nombre très restreint de startups développent des logiciels en mode « client lourd ». C'est le cas dans certaines applications industrielles ou pour celles qui gèrent de gros volumes de données, comme dans le traitement de l'image.

On peut aussi coupler ou découpler les choix côté poste de travail (Windows, Linux, Macintosh) et côté serveur (Linux, Java, Windows Server).

Parfois, le choix de la plate-forme cible peut se faire indépendamment du choix de la plate-forme de développement. C'est ce qui explique le choix fréquent de Java ou de technologies Web (JavaScript, NW.js), qui ne dépendent pas de la plate-forme cliente (Windows, MacOS, iOS, Android).

Une tendance récente consiste à développer des applications desktops en utilisant les technologies du web, souvent basées sur Chrome Embedded Framework et l'écosystème qui s'y rapporte (Electron, NW.js, etc...). C'est ainsi que sont développées notamment l'application Spotify, Visual Studio Code, l'éditeur Atom ou encore le client Steam.

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



<sup>42</sup> Cf ces intéressantes recommandations : <https://www.infoq.com/articles/mobile-cross-platform-app-development>.

vice sera ainsi de préférence indexé sur les ressources du partenaire que sur le nombre de serveurs gérés.

Les nouveaux paramètres de choix d'architecture concernent le « Rich Internet Application » pour développer des applications web riches et animées, et si possible bien portables. Voire même de développer des applications web qui fonctionnent en mode déconnecté.

La plupart des framework web HTML5 modernes comme React, Angular ont un mode qui permet de créer directement des applications à partir de la version web. Si le framework ne le permet pas, des technologies comme Apache Cordova permettent de faire une application native, en utilisant la logique web.

Les développeurs s'orientent de plus en plus vers HTML 5, dont le support est maintenant généralisé. Le standard a été finalisé en 2014. Une version 5.1 d'HTML est apparue en 2016 avec quelques évolutions mineures comme les tags <picture>, <dialog>, <summary> et <details>. Le tag picture permet de spécifier des images différentes selon le type d'affichage.

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

### Faut-il prototyper ou développer directement ?

Certaines startups initialisent leurs développements en mode prototypage avec en tête de redévelop-

## Innovation Ouverte

L'innovation ouverte (ou open innovation) est un mode d'innovation basé sur le partage et qui se concrétise par des applicatifs ou plateformes mutualisées d'innovation et conceptualisé dans les années 2000. Il y a quatre grandes phases dans l'innovation ouverte : le « Want » (c'est l'analyse du besoin en innovation dans un secteur donné), le « Find » (la recherche de technologie et de partenaires), le « Get » (la négociation d'agrément) et le « Manage » (suivre les partenariats). A chacune de ces phases sont associés des intermédiaires ou facilitateurs par exemple des avocats, cabinets de propriétés intellectuelles, plateforme de sourcing, agence d'innovation. Ceci est bien documenté dans l'étude « [Getting Help with Open Innovation](#) » publiée par le Center for Technology Management de l'IfM.

En ce qui concerne le « Find » qui nous intéresse ici, de nombreux web-services sont en train d'apparaître avec des fonctionnements parfois bien différents. Par exemple :

- Des plateformes pour la R&D qui exposent des problèmes et les chercheurs proposent leurs solutions (Nine-Sigma, Innocentive et Presans étant les plus importants) ;
- Le pendant « industriel » existe également (Corporate Initiatives) : les plus grosses compagnies de la planète créées actuellement des applications permettant aux possesseurs de technologies de les leur soumettre. Des comités internes décideront ensuite de l'intérêt de l'intégration des technologies. Citons Procter&Gamble, Veolia, BMW, Fiat...) ;
- Des sites spécialisés sur la vente de brevets (Yet2.com, PatentAuction, brevetavendre, ...) ;
- Des plateformes qui sont des annuaires d'innovations généralistes (InnovaGeek, TekScout) ou spécialisées par secteur (par exemple en pharma Pharmalicensing ou Innocentive).

Les modèles économiques sont assez variés chez ces intermédiaires. Certains facturent l'accès à l'annuaire ou les mises en relation, d'autres vendent des prestations allant jusqu'à la signature d'accord de licence avec les universités. InnovaGeek se démarque avec un modèle gratuit sans intervention (à la Facebook).

L'émergence de ces services est liée aux spécificités de l'innovation : les réseaux sociaux business (Linkedin, Viadéo etc) ne sont pas adaptés à la présentation des technologies étant plus axé sur la présentation de personnes physiques ou de sociétés ; les bases de publications scientifiques peuvent vite s'avérer indigestes (Pubmed) ; et les bases de brevets existantes (WIPO, Espacenet, DPMA, USPTO...) et l'excellent Google Patent sont très efficaces et pertinentes mais encore faut-il être familiarisé à la lecture des brevets (bruts) et en imaginer les applications potentielles !

Il est sans doute à prévoir que dans les années futures une concentration ait lieu dans toutes ces plateformes avec des acquisitions et les « naturelles » disparitions.

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

## Principaux outils de création de logiciels du marché

Cette partie<sup>43</sup> s'adresse surtout aux fondateurs non techniques de la startup pour les aider à dialoguer avec les équipes techniques ou leurs sous-traitants au cas où le développement logiciel de la solution ou du site web est externalisé. Il vise à vous orienter dans les grands choix technologiques de frameworks et composants, pour l'essentiel open source, destinés au développement d'applications web et mobiles.

C'est généralement le rôle du CTO de faire le choix de la panoplie des outils logiciels pour le développement de la solution et pour son déploiement. Mais il faut qu'il puisse se faire comprendre de l'ensemble des parties prenantes de la startup.

Cette panoplie d'outils évolue sans cesse et il est bon d'évaluer la diffusion de chaque technologie. Cela conditionnera la vigueur de son écosystème, la viabilité de la solution dans la durée et surtout la disponibilité des compétences. Une technologie trop peu utilisée sera peut-être avant-gardiste mais tellement rare que vous allez trop dépendre du recrutement de développeurs rares et chers.

Et ce sans tenir compte du fait que certains choix relèvent de véritables guerres de religion entre développeurs amoureux de leurs outils habituels. Cela dépasse de loin le débat propriétaire/open source. Il anime les différentes communautés open source et les fans de tel ou tel framework de développement client ou serveur.

### **Bases de données relationnelles et outils associés**

Sauf quelques très rares exceptions, votre solution logicielle s'appuiera sur une base de données pour stocker les données de fonctionnement du service, organiser les contenus et gérer les données spécifiques à chaque utilisateur.

On distingue en général les bases de données relationnelles classiques genre MySQL et les bases de données « no SQL » comme MongoDB qui servent à gérer des données faiblement structurées, et n'utilisent pas le langage de requêtage SQL mais des paradigmes plus simples. Elles conviennent aux données textuelles.

Ce choix est assez important et dépend du type de service. Si vous traitez une très large quantité de données assez peu structurées, comme Twitter, vous devriez privilégier une base de données de type NoSQL. Au contraire, si vous avez des données complexes et que l'intégrité est importante, comme SalesForce.com, dirigez-vous sur des technologies classiques de base de données relationnelles.

Outil	Usage	Compétences
	Oracle DB est une base de données relationnelle très ancienne et couramment utilisée dans les applications de gestion d'entreprises. Elle scale très bien. Sa version 11g permet de distribuer la base sur plusieurs serveurs automatiquement. Elle est plus rare sur Internet pour les masses car elle n'est pas open source, tout comme SQL Server et DB2. Elle est néanmoins utilisée par de grandes entreprises pour leurs sites. Elle est notamment utilisée chez LinkedIn.	***

<sup>43</sup> Elle intègre des contributions de Daniel Cohen-Zardi, Florent Grandouiller, Jean-Baptiste Kempf et Amira Lakhal.

	MySQL est la base de données open source la plus courante. Elle est notamment utilisée par le CMS Wordpress ainsi que par Facebook et Twitter. Dans les grands sites web, elle est systématiquement complétée avec différents outils tels que memcached, hadoop, vitess (un projet open source original de Google). Les fonctions de la base de données sont parfois limitées pour les requêtes complexes. A noter que MySQL est toujours open source mais est chez Oracle depuis son acquisition par Sun Microsystems en 2008. Elle concurrence donc la base Oracle !	*****
	MariaDB est un fork de MySQL lancé par le fondateur de ce dernier après le rachat de MySQL par Sun Microsystems puis Oracle, pour garantir son statut open source. De <a href="#">nombreuses fonctionnalités</a> ont été ajoutées à MySQL comme le support de moteurs « no SQL » comme Cassandra. La base a été adoptée par Wikipedia, et par Google qui contribue au projet dans le cadre de l'Open Database Foundation. La plupart des distributions Linux proposent MariaDB au lieu de MySQL.	*
	PostgreSQL est une base de données open source plus complète que MySQL, et respecte mieux les normes SQL. La base était un peu plus lente que MySQL à l'origine, mais cette différence est de plus en plus faible, avec les dernières versions. Par contre, elle garantie mieux l'intégrité que MySQL, elle scale beaucoup mieux « off the shelf » sur de grosses bases de données et elle a des fonctionnalités qui se trouvent plus souvent dans les bases NoSQL, comme le stockage en documents JSON. Plus complexe à configurer que MySQL.  La base est <a href="#">utilisée</a> chez Yahoo, Apple, Debian, SourceForge, Red Hat, Safeway, Cisco et Telstra. PostgreSQL a aujourd'hui tendance à remplacer MySQL dans de nombreux projets.	***
	Base de données de Microsoft, utilisée généralement dans les configurations exploitant le reste des technologies de Microsoft (plateforme .NET). C'est une des bases les plus rapides et a de très nombreux outils associés, notamment pour l'analyse de données. On la trouve plutôt dans les systèmes d'information des entreprises et sur les sites web des grandes entreprises. Elle ne tourne pour le moment que sous Windows Server, mais elle tournera bientôt sous Linux.	****
	DB2 est une base de données d'IBM que l'on trouve aussi plutôt au sein des entreprises et beaucoup plus rarement sur Internet. DB2 est la base de données relationnelle la plus répandue dans les environnements mainframes.	***
	HPE Vertica est une base de données relationnelle de HP Enterprise qui est notamment exploitable dans les applications analytiques grâce à son fonctionnement massivement parallèle. Elle est utilisée par des entreprises telles que Dataïku, BlablaCar, Coyote, AdExperience et Critéo. Elle l'est aussi par Uber. HPE propose un programme aux startups leur permettant de bénéficier de l'offre communautaire (1 To) et de conditions spécifiques pour les aider à démarquer leurs activités. La base fonctionne aussi bien dans le cloud que sur serveurs dédiés « on premise ».	*
	MLDB est une base de données open source destinée aux solutions de machine learning. Elle sert notamment à la classification d'images et s'utilise via des API http REST et JSON pour stocker les données et les interroger via SQL. Elle est intégrée dans la startup Element.ai.	*

Voici un indice de popularité des bases de données chez les développeurs selon le site [db-engines.com](#). Le score est calculé en fonction des mentions des bases sur Internet (forums de discussions, etc), les recherches sur Google, dans les sites de recrutement et les profils dans les réseaux sociaux. La forte présence d'Oracle, SQL Server et DB2 rappelle qu'il y a encore beaucoup de développeurs qui travaillent pour les développements internes aux entreprises. Ces bases sont par contre peu utilisées par les startups Internet.

322 systems in ranking, March 2017

Rank			DBMS	Database Model	Score		
Mar 2017	Feb 2017	Mar 2016			Mar 2017	Feb 2017	Mar 2016
1.	1.	1.	Oracle +	Relational DBMS	1399.50	-4.33	-72.51
2.	2.	2.	MySQL +	Relational DBMS	1376.07	-4.23	+28.36
3.	3.	3.	Microsoft SQL Server +	Relational DBMS	1207.49	+4.04	+71.00
4.	4.	↑ 5.	PostgreSQL +	Relational DBMS	357.64	+3.96	+58.01
5.	5.	↓ 4.	MongoDB +	Document store	326.93	-8.57	+21.60
6.	6.	6.	DB2 +	Relational DBMS	184.91	-2.99	-3.02
7.	↑ 8.	7.	Microsoft Access	Relational DBMS	132.94	-0.45	-2.09
8.	↓ 7.	8.	Cassandra +	Wide column store	129.19	-5.19	-1.14
9.	9.	↑ 10.	SQLite	Relational DBMS	116.19	+0.88	+10.42
10.	10.	↓ 9.	Redis +	Key-value store	113.01	-1.03	+6.79

## Base de données NoSQL

L'approche NoSQL procède d'une vision différente de l'informatique centrée sur les événements et moins sur le contrôle d'intégrité des données à la source. C'est une vision moins transactionnelle de la gestion de l'information qui permet potentiellement de mieux gérer la scalabilité et les grands volumes de données.

Néanmoins, la maturité des outils étant moins grande que pour les approches basées sur des bases relationnelles classiques et déployées depuis des décennies, de nombreux enjeux demeurent pour mettre en œuvre cette approche avec succès. La réalité est souvent que les grands sites qui utilisent ces approches ont investi des sommes importantes dans leur propre approche du sujet.

Une startup qui s'essaye à cela ne réussira qu'avec de très bonnes compétences et des investissements significatifs en conception de sa solution, notamment pour gérer les mécanismes de « compensation » nécessaires à l'alternative au transactionnel classique.

Plusieurs types de bases de données NoSQL existent, pour des utilisations différentes. Les grandes familles NoSQL sont *Document Store*, *Key Value*, *Column* et *Graph*. Les plus utilisés sont de type *Document Store* et *Key Value*. Les bases de type *Document Store* stockent des documents JSON complets directement en base et indexent des données du documents, alors que les bases *Key Values* associent directement une clé fixe à une valeur, qui peut être complexe.

Outil	Usage	Compétences
 MongoDB	MongoDB est la base de données NoSQL la plus connue et utilisée. Orientée document, elle est open source et écrite en C++. Elle utilisée notamment par Foursquare, OpenStreetMap et TheNewYorkTimes, ou ElectronicArts... Elle utilise des propriétés très similaires à SQL (query, index). Si on a besoin d'exécuter des requêtes dynamiques ou de définir des index avec une excellente performance d'une grande base de données avec des données changeantes mais peu structurées, alors MongoDB est la solution. Attention, le paramétrage par défaut, qui permet d'avoir une rapidité excellente ne tend pas à la sécurité et l'intégrité des données. C'est une des raisons pour lesquelles, certaines startups sont amenées à migrer vers Cassandra.	***
 Cassandra	Le projet Cassandra de la fondation Apache est une base de données NoSQL initialement créé par Facebook afin de gérer la messagerie. C'est une base de données orientée colonnes, écrite en Java, et qui offre de bonnes performances. Elle est très intéressante pour « scaler » et notamment pour les bases de données où le nombre d'écritures est important. Par contre, elle n'est pas la plus simple à déployer. Twitter et Orange l'utilisent pour certains besoins.	**

	CouchDB est le projet de base de données NoSQL <i>Document Store</i> de la fondation Apache. La base est une collection de documents au format JSON qui peut être interrogée directement via des requêtes HTTP. Elle est écrite en Erlang. Son meilleur usage serait dédié à l'accumulation de données peu changeantes et sur qui on aurait prédefini des requêtes à exécuter tel que dans les CRM et CMS. Elle est utilisée notamment chez Criteo. Elle a été intégrée puis supprimée de la distribution Linux Ubuntu.	**
	Riak est une base de données de type <i>Key-Value</i> , qui implémente le concept Dynamo, comme Cassandra, et respecte le théorème CAP. Écrit en Erlang, Riak est intéressant lorsqu'on veut s'assurer de pouvoir toujours écrire les données. Riak est capable de se distribuer « simplement » sur plusieurs nodes, et se déploie plus simplement que Cassandra.	*
	Neo4j est une base de données écrite en Java orientée graphe. Elle permet de gérer les données riches complexes interconnectées à la manière d'un graphe. Par exemple, pour rechercher des chemins dans des relations sociales ou les liens dans les transports.	**
	SimpleDB est une base de données NoSQL <i>Document Store</i> créée et distribuée par Amazon pour ses propres besoins. Elle est réalisée en langage Erlang comme Voldemort ou Riak. SimpleDB s'utilise à travers un service web SaaS pour les clients Amazon.	*
	BigTable est une base de données utilisée chez Google de type <i>Column Store</i> qui y aurait remplacé MySQL dans certains domaines chez Google. Comme Cassandra, elle est très scalable, mais n'est accessible qu'à travers Google App Engine.	*
	RavenDB est une base de données orientée documents, transactionnelle et open source, écrite en .NET. Elle peut être requêtée par des clients .Net ou par l'API RESTful avec d'autres outils. Utilisée par MSNBC et PluralSight.	**
	Redis est une base de données Key-Value en mémoire et est utilisée pour faire du caching pour accélérer les accès aux données. En général Redis est utilisé en plus d'une autre technologie de base de données, SQL ou NoSQL. L'intégralité des données est stockée en RAM pour accélérer les performances. Elle est utilisée par le site Stack Overflow en tant que service de cache.	*
	Memcached est une base de données Key-Value en mémoire pour faire du caching, comme Redis, mais moins flexible et résistante aux erreurs. Elle perd beaucoup de marché devant Redis.	***

Microsoft propose avec Windows Azure un service qui s'apparente à des bases NoSQL. Windows Azure Storage permet de gérer des blobs (des fichiers) avec Blob Storage et des tables non relationnelles pour stocker des données structurées avec Tables Storage. Il est néanmoins possible avec l'environnement .Net de se connecter à n'importe quelle base NoSQL, la communauté ayant développé des clients pour ces bases.

ElasticSearch est une base de données orientées recherche « full-text » écrite en Java et se base sur des documents JSON, mais n'est pas stricto-sensu une base NoSQL. Basée sur Lucene, ElasticSearch se retrouve dans énormément de projets et startups, dès qu'il y a une composante recherche. On la retrouve la plupart du temps en complément d'une autre base. Elle est notamment utilisée par Github, NetFlix, Wikimedia, Mozilla, StumbleUpon ou Foursquare.

### Bases de données orientées graphes

Il s'agit d'un nouveau type de bases de données souvent construites autour de bases NoSQL et qui permettent de gérer les relations entre données. Elles sont utilisées dans la recommandation,

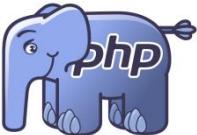
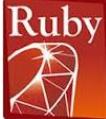
l'optimisation de parcours consommateur, l'analyse des graphes dans les réseaux sociaux ainsi que dans la détection de fraude en complément d'approches bayésiennes.

En voici quelques exemples : Neo4J (open source), Orient DB (open source), Sparsity Sparksee (qui existe aussi en version mobile), Titan (open source, connu aussi sous le nom de JanusGraph), Microsoft Graph Engine (Trinity), et DGraph (open source).

### **Langages de programmation serveurs**

Ce débat est souvent un débat très houleux, qui a de très nombreuses implications sur le reste du projet, notamment pour trouver les bonnes compétences. En général, plus un langage est flexible, plus le projet est rapide à programmer, mais moins les performances sont bonnes. Ceci est aussi vrai pour les frameworks utilisés. Il faut aussi savoir qu'il est rare, de nos jours, dans les startups, d'utiliser un langage directement, sans Framework applicatif. Ainsi, pour chaque langage, vous trouverez plusieurs Framework, plus ou moins complets, et donc plus ou moins rapides.

Les langages de programmations pour serveurs se divisent en général en 2 catégories : les langages dynamiques, ou « langages de scripts » comme Ruby ou Python, et les langages typés comme le Java ou le C#. Les langages compilés, plus rapides, sont beaucoup moins flexibles et imposent, en général, un processus de développement plus lourd.

Outil	Usage	Compétences
	PHP est un langage de programmation dynamique qui a connu ses beaux jours grâce à sa proximité et son intégration avec les pages HTML. De très nombreux sites internet, notamment ceux qui datent de quelques années, comme Facebook sont écrit en PHP. De nos jours, il est assez rare d'utiliser directement le PHP. Une exception : le développement de plugins pour Wordpress. PHP est souvent complété par un framework pour en améliorer les fonctions, notamment pour la création de sites multi-utilisateurs avec sécurité et authentification, notamment Laravel.	*****
	Python est un langage dynamique, qui jouit d'une excellente communauté et que l'on retrouve souvent dans les startups. Ainsi, c'est un langage qui a une excellente intégration avec la plupart des autres technologies. Python permet d'écrire du code très maintenable, mais pas toujours très flexible. Python est très utilisé par Google et Yahoo, dans de nombreux de leurs sites.	****
	Ruby est, avec Python, le langage qu'on retrouve le plus souvent dans les startups. L'écosystème Ruby est très dynamique et parfois chaotique, mais permet un développement très flexible. Github, Basecamp et Hulu sont codés en Ruby, par exemple.	***
	C# est un langage qui ressemble fortement à Java, plus moderne et développé par Microsoft. C'est un langage rapide, qui fonctionne sur une machine virtuelle, et est très orienté vers les technologies Microsoft. Il peut servir à tout type de développement que ce soit web (avec ASP.Net), mobile, client lourd. On trouve aujourd'hui le C# sous Linux, grâce aux technologies Mono ; sous Android et iOS, grâce à Xamarin et pour le développement de jeux vidéos, à travers le moteur 3D Unity.	*****
	Go est un langage créé par Google en 2007 et lancé en 2009. Il est compilé, plus rapide que Python ou Ruby, mais plus lent que Java, et qui a été créé pour développer des applications serveur et qui emprunte de nombreux concepts aux langages dynamiques. Il est assez flexible, et permet de gérer de nombreuses requêtes en parallèle. C'est l'outil parfait pour faire des API en REST. Par contre, son écosystème est un peu moins mature que d'autres technologies plus anciennes. Il est notamment utilisé par Docker, Dropbox, MongoDB, Netflix, SoundCloud et Uber.	*

	Java est un langage utilisé de l'embarqué (Android) aux grosses applications d'entreprises, en passant par les Applets Java et les menus interactifs des Blu-Ray. Java est compilé vers un langage intermédiaire, qui est exécuté sur une machine virtuelle. Java est un des langages serveur les plus rapides, mais impose souvent des cycles de développement plus contraignant que d'autres. On le rencontre plus rarement dans les startups et plus fréquemment dans le développement d'applications d'entreprises. HTML5 et les frameworks JavaScript ont pris le relai.	****
	Erlang est un langage original d'Ericsson servant au développement de routeurs qui est utilisé dans le développement des bases NoSQL Voldemort et SimpleDB.	*
	Scala est un langage de programmation associant l'orientation objet et la programmation statique traditionnelle que l'on peut combiner selon les besoins. Il est compilable pour être exécuté dans une JVM (Java Virtual Machine) ou en .NET. Il a été créé par l'EPFL.	**
	Perl est un langage de programmation dynamique, très complet et très flexible, mais qui demande un excellent niveau technique et qui est très difficile à maintenir. Il est aujourd'hui rarement utilisé dans de nouveaux projets.	**

## Outils et frameworks serveurs

Pour chaque langage de programmation, il existe de très nombreux frameworks, mais certains sont plus populaires que d'autres et travaillent à différents niveaux d'abstraction.

La plupart des frameworks comportent une abstraction aux bases de données, appelée ORM (Object-relational mapping) et une séparation entre l'interface, les données et la logique métier, appelée MVC (Model-View-Controller).

Les frameworks simples intègrent souvent les concepts de MVC et ORM, mais restent assez peu abstraits et donc rapides. Les framework complexes y ajoutent souvent une intégration avec les technologies de « front » (partie cliente de l'application), des systèmes de tests unitaires et un nombre important de modules. Une fois de plus, l'arbitrage se fait entre rapidité de développement et performances.

La catégorie des frameworks complexes comprend Rails (Ruby), Django (Python), Symfony (PHP), Spring (Java), Sails.js (node.js) qui proposent des technologies similaires pour des langages différents.

Outil	Usage	Compétences
	Ruby on Rails est un framework de développement d'application serveur basé sur le langage Ruby qui met en œuvre une architecture MVC (modèles-vues-contrôleurs) qui sépare bien la gestion des données de la couche de présentation utilisateur. C'est un des framework les plus populaires dans les startups, même cela change rapidement.	***
	Zend est un framework PHP orienté objet et mettant en œuvre l'architecture MVC (Modèle-Vue-Contrôleur) séparant bien la logique applicative de l'interface utilisateur.	***
 Symfony	Symfony est un framework PHP du même type que ZEND et mettant en œuvre le templating de pages web (développement à partir de modèles).	***

 laravel	Laravel est le framework PHP qui monte et grandi en popularité. Il est open source et a un développement et une communauté très active.	***
 Microsoft ASP.net	ASP.Net MVC est un Framework très complet qui repose sur l'ensemble du Framework .Net. Comme ASP.Net, MVC permet de gérer facilement l'authentification, les sessions, le cache, la localisation et les masterpages (mise en page commune). MVC donne aux développeurs un contrôle total du code généré sur leurs pages, ce qui est très utile pour des sites avec des cibles différentes (mobiles, web browser, tablettes). MVC permet de tester toutes les couches des applications. ASP.Net MVC bénéficient d'un large support, par la communauté et par Microsoft. Le développement est très productif grâce à l'utilisation de Visual Studio. Le code peut être mutualisé entre les différentes applications et plateformes (web, mobile, desktop). S'y ajoute One ASP.Net, un framework de développement web de la plate-forme .Net. Possibilité d'utiliser les différentes technologies du Framework, à savoir ASP.Net WebForms, ASP.Net MVC, ASP.Net WebAPI, Single Page Application. Les bonnes compétences en MVC se trouvent plus facilement qu'en WebForms.	****
 OWIN Open Web Interface for .NET	OWIN (Open Web Interface for .NET) est une interface standard entre les serveurs web .Net et les applications Web.	**
 ServiceStack	ServiceStack est un framework .Net permettant de créer rapidement des services web de toutes sortes. Contient également un client pour Redis, des outils de sérialisations, un ORM léger.	***
 node.js	Node.js est une bibliothèque de développement d'application web côté serveur qui utilise le langage JavaScript, permettant ainsi d'exploiter un même langage côté serveur et client. Cette librairie est très couramment utilisée dans les startups.	***
 django	Django est le framework de référence pour le langage Python. Très complet et stable, il bénéficie du support d'une très forte communauté qui fait avancer le framework très régulièrement.	***
 METEOR	Meteor.js est un framework JavaScript qui s'appuie sur Node.js et qui permet de développer une application web client-serveur dont la partie client peut être facilement déplacée côté serveur et réciproquement.	**
 Entity Framework	ORM (mapping objet-relationnel) open-source faisant parti du Framework .Net. Permet de faire le lien entre la base de données et les objets métiers qui seront manipulés dans l'application. Evite d'avoir à coder les accès à la base de données.	****
 CodeFluent Entities	CodeFluent Entities est un produit du français SoftFluent permettant aux développeurs de générer des scripts de base de données (T-SQL, PL/SQL, MySQL, Pg/SQL), du code (C#, VB), des services web (WCF, JSON/REST) et des interfaces utilisateurs (Windows 8, ASP.NET, MVC, SharePoint, WPF) à partir d'un modèle. L'ensemble est associé à CodeFluent Runtime Client, une gratuite d'utilitaires pour le développement web sous plate-forme .NET.	*
 Flask	Flask est un framework de création de site web qui s'appuie sur Python et est basé sur le kit WSGI et le gestionnaire de templates Jinja2. Il est en licence BSD.	*

## Autres composantes serveur

Outil	Usage	Compétences
 <b>Hadoop</b>	Framework Java open source qui permet de développer des applications fortement distribuées sur plusieurs serveurs.	**
 <b>Apache Spark</b>	Solution open source pour le développement d'applications distribuées, plus performante qu'Hadoop. Les applications sont développées en Python, Java ou Scala.	**
Windows Azure HDInsight	C'est la version Azure de Hadoop. Permet de faire de la Big Data dans le cloud, possibilité d'évolutivité (scalability) très importante.	**
Windows Azure Cache	Service de cache sur la plateforme Azure.	***
Windows Azure Notification Hubs	Service de notification de la plateforme Azure. Permet d'envoyer des notifications de toutes formes à tous objets pouvant les recevoir.	**

## Technologies web client

La grande majorité des outils de développement côté client s'appuient sur le langage JavaScript qui est supporté par tous les navigateurs. Ils s'appuient aussi sur HTML5 qui est le standard du développement web, notamment avec la notion de « responsive design » qui permet de développer facilement des applications qui s'adaptent automatiquement à toutes les tailles d'écrans, notamment sur smartphones et tablettes.

Technologies	Usage	Compétences
	HTML 5 et CSS 3 sont la base pour le développement de sites et d'applications web aujourd'hui. Le déclinaison HTML5 et CSS3 permettent de développer des applications modernes et d'avoir du « responsive design » qui permet à une application de bien s'adapter avec le même code aux différentes tailles d'écrans du marché, du mobile à la TV.	*****
	JavaScript est le seul langage de programmation qui s'exécute dans tous les navigateurs, côté client. En fonction des applications, l'utilisation du JavaScript est plus ou moins intense. Il existe de nombreux langages dérivés, qui sont transpilés (transformés) en JavaScript ; on trouve notamment TypeScript, CoffeeScript, ClojureScript, Dart, ou EcmaScript6 (ES6, la prochaine version du JavaScript).	*****
	AJAX est un système d'envoi de requêtes au serveur web par du code JavaScript côté client. Il permet d'obtenir une réponse en mode asynchrone ou synchrone de la part du serveur et d'en afficher le résultat dans la page web. Il permet notamment de modifier le contenu d'une page sans avoir à la rafraîchir entièrement.	*****
	Modèle de représentation des données structurées pour les échanges entre serveurs web et client web via HTTP. Utilisé en général conjointement avec AJAX.	*****
	Less est un langage open-source permettant d'écrire plus facilement du CSS et de réduire la taille du code nécessaire. Il est ensuite converti en CSS. Il permet notamment de définir des variables, ce qui facilite la maintenabilité.	***
	Exactement comme Less, SASS est un langage qui permet de simplifier l'écriture des CSS. SASS est en train de remplacer Less à grande vitesse, dans les nouveaux projets	***

	<p>Langage utilisé dans des applications web pour exécuter des « applettes » qui sont plus riches fonctionnellement que ce que l'on peut faire avec JavaScript. Cela nécessite une machine virtuelle Java et des plugins dans les navigateurs. Cette technologie est totalement obsolète pour créer des applications web mais elle est encore utilisée dans les entreprises, hors monde startups.</p>	****
---	---	------

## Frameworks web

Il est assez rare de développer des applications web en Javascript et en HTML, vu la complexité de l'écosystème, et la richesse des sites webs de nos jours. On utilise alors des framework en Javascript plus ou moins complexes pour cela.

La tendance pour les applications web complexes consiste aujourd'hui à utiliser des frameworks JavaScript complets qui utilisent directement les API REST du serveur pour construire intégralement les pages webs, du côté client. Cela permet de faire un client web de la même façon qu'un client mobile. Récemment, on voit de nombreuses applications mobiles faites directement en Javascript, notamment avec la technologie ReactNative. Ces techniques assez récentes se trouvent de plus en plus dans les startups. Mais attention, sans JavaScript du côté client, le site est alors vide ! De plus, la mise en place de l'indexation par Google de votre site est plus compliquée qu'avec du HTML classique.

Outil	Usage	Compétences
	<p>jQuery est le premier framework JavaScript qui a été très largement utilisé. Il permet notamment de facilement manipuler les objets du DOM (Document Object Model), à savoir les tags HTML de la page. C'est un framework que l'on peut qualifier aujourd'hui de basique vis-à-vis de framework comme Angular, Backbone ou React. Il existe de nombreux frameworks concurrents à jQuery comme MooTools, Prototype, ExtJs, Yui ou Dojo.</p>	****
	<p>React est un framework développé par Facebook. Il est très rapide pour manipuler des données nombreuses et se base sur un DOM virtuel. Il est léger, mais ne couvre pas tous les besoins. Il faut donc souvent le coupler à d'autres outils, notamment Redux. Angular 2 s'inspire de certaines idées de React, notamment sur la simplification du DataBinding.</p>	***
	<p>Angular est un framework JavaScript créé par Google qui a le vent en poupe, notamment pour créer des applications dynamiques, et des applications single-page. Il s'appuie sur jQuery et permet de créer de manière déclarative des pages web où les éléments interagissent de manière bidirectionnelle avec le serveur. C'est un framework qui se déclare <i>Model-View-Whatever</i>. Angular permet de faire des applications très complètes, mais est parfois considéré comme un peu lourd. La version 2.0 prévue pour cette année 2016 est très attendue.</p>	***
	<p>EmberJS est un framework qui veut faire autant que AngularJS, mais en étant plus fin dans ses personnalisations et plus léger. EmberJS propose des templates préparés qui doivent accélérer le développement. EmberJS reste assez récent et manque de maturité.</p>	*
	<p>Backbone est aussi un framework assez ancien, avec une communauté importante et utilisé notamment par Twitter, Foursquare et LinkedIn. Backbone est très simple et propose un code très léger à télécharger. Il est souvent recommandé lorsqu'il n'y a qu'une page ou une partie du site qui utilise ces technologies, mais moins souvent pour des applications complexes.</p>	**

## CMS (Content Management Systems)

Les CMS sont utilisés pour les sites web génériques avec des données structurées : pour les médias, les blogs ainsi que les sites de sociétés avec une actualité régulière. Les principaux systèmes de CMS sont enrichissables sans programmation par des thèmes (look et structure de sites) et plugins (fonctionnalités spécifiques).

Outil	Usage	Compétences
 WORDPRESS	Wordpress est le logiciel serveur de gestion de blogs ou de sites médias le plus couramment utilisé au monde. Il dispose d'une large panoplie de thèmes et de plugins. Il fonctionne en mode multi-auteurs et multi-sites et équipe au moins les deux tiers des blogs sur Internet et <a href="#">25% des sites web</a> sur la planète. Il s'appuie sur PHP et MySQL côté serveur et JavaScript et Jquery côté navigateur. Le CMS et certains de ses plugins ne sont pas exempts de failles de sécurité et doivent être régulièrement mis à jour pour éviter les hacks divers.	*****
	Drupal est un CMS très riche et très complet, utilisé notamment chez la fondation Linux, Harvard ou Twitter et développé aussi en PHP. Il permet notamment de gérer des sites d'information riches avec une gestion élaborée des commentaires. Drupal présente aussi de très nombreux plugins, et une très grande possibilité de personnalisation mais nécessite beaucoup de connaissances et de temps pour ça.	***
	Joomla ! est un CMS écrit en PHP et s'appuyant sur MySQL. C'est le grand compétiteur de Drupal. Adapté au développement de sites de contenus, de blogs, de forum ou de site d'e-commerce, il est plus simple que Drupal et donc un peu moins customisable, mais le coût d'un projet Joomla ! est aussi un moins élevé.	***
	Moteur de blog d'origine française, qui peut offrir quelques pages comme un CMS, mais reste aujourd'hui assez peu utilisé.	*
	TYPO3 est un autre CMS écrit en PHP. Il est assez difficile à mettre en œuvre, il offre de très bonnes performances, et est souvent utilisé pour les portails de grandes entreprises, les intranets et les plate-formes e-commerces.	*
	Kentico est un CMS basé sur .NET et développé par Kentico Software. Il est payant.	**
	Magento est une solution Open Source pour gérer des solutions e-commerce, et n'est donc pas vraiment une solution CMS pure. Magento est aujourd'hui très populaire et offre plusieurs éditions, la plus simple étant open-source et gratuite.	**
	Prestashop est une solution d'e-commerce française, démarrée à l'origine par des étudiants d'Epitech. Prestashop est moins gourmand et plus simple à déployer que Magento, a une communauté très active. Par contre, de nombreux thèmes et plugins sont payants.	***

## Développement mobile

La programmation mobile est une programmation qui, en général, demande un travail spécifique pour chacune des plate-formes. Cette programmation dite « native » donne, encore aujourd'hui, les résultats les plus convaincants, mais aussi les plus coûteux.

Sous Android, la programmation se fait en Java, sous iOS en Objective-C et en Swift et sous Windows Mobile en C#, C++ ou JavaScript. Chaque plate-forme a des API spécifiques pour discuter avec les smartphones. Cependant, il existe quelques frameworks multi-plate-formes qui peuvent accélérer le développement.

Il faut ajouter à ces outils ceux qui permettent de vérifier qu'un site fonctionne bien sur mobiles et sera bien référencé par Google. On compte notamment **Mobile Tester**, **MobileTest.me** ainsi que les [outils de Google](#).

Outil	Usage	Compétences
 PhoneGap	PhoneGap est un framework développé par Nitobi, racheté par Adobe, et dont le cœur est devenu open source sous le nom de Apache Cordova. Cordova est la version commerciale d'Adobe. Cordova, et les différentes versions (PhoneGap, Ionic, Intel XDK), permettent de coder en JavaScript le client mobile et de le packager pour chacune des plateformes mobiles. Les applications PhoneGap sont plus lentes que les applications natives, malgré la possibilité, d'utiliser aussi des API natives. De plus, elles n'ont pas toujours le bon look natif, ce qui est gênant pour les utilisateurs.	***
 ionic	Ionic est un framework HTML/JavaScript mobile qui supporte Angular.js. Le code exploitant ce framework peut être ensuite converti en code mobile natif avec PhoneGap.	**
 Xamarin	Xamarin est un ensemble de technologies qui permet de faire des applications mobiles (et desktop) natives, tout en codant une seule fois, en C#. C'est un framework avec une popularité grandissante, surtout depuis le rachat par Microsoft. Le code est ensuite compilé nativement pour chaque plate-forme. Le résultat est bien plus convaincant que PhoneGap, mais l'investissement en développement est plus important. De plus, l'utilisation du langage C# peut être un frein, pour trouver des développeurs. Enfin, Xamarin est aujourd'hui gratuit avec Visual Studio	**
 React Native	React Native est la technologie qui a le vent en poupe pour faire des applications mobiles multi-plateforme. React est un framework web pour faire des applications riches, et dont la version Native permet de faire des applications mobiles en javascript, tout en gardant les widgets natifs, afin d'avoir un look correct et de bonnes performances. C'est une option très intéressante si le front-end du site est aussi fait en React.	**
	Blend for Visual Studio est un outil intégré à Visual Studio permettant de facilement concevoir visuellement des applications Windows Store.	***
 SQLite	SQLite est une base de données open-source qui s'intègre directement dans les applications et est stockée entièrement dans un fichier. Elle est utilisée par les OS mobiles, ou des applications comme Firefox ou Skype.	****
 Android Studio	Android Developer Tools est le SDK standard fourni par Google pour développer des applications pour Android. Il est fourni avec un IDE basé sur IDEA: Android Studio	****
	XCode est l'IDE (Integrated Development Environment) pour développer des applications mobiles sur la plateforme iOS. Un SDK est fourni.	****
Universal Windows Platform	Après avoir travaillé sur Windows Phone SDK, aujourd'hui, Microsoft propose un seul SDK pour toutes les plateformes Windows, ce qui est appelé « Universal Windows Applications ». Les applications fonctionnent sous Windows Mobile 10, Windows 10 et Xbox One. Les applications peuvent être développées en C++, C# et Javascript.	**
 FLINTO	Flinto est un outil de prototypage d'applications mobile adapté aux designers. Il n'est disponible que sur Macintosh. La version Lite est disponible pour un abonnement mensuel de \$20.	*

## Développement autour d'objets connectés

Le développement d'applications pour objets connectés passe par différentes étapes. Il faut développer du code embarqué dans les objets, du code dans le cloud et du code pour les applications, généralement mobiles, de supervision des objets connectés. Voici quelques outils dédiés au développement pour l'embarqué et pour le cloud. Le développement sur mobile utilise des outils génériques.

Outil	Usage	Compétences
 Microsoft .NET Micro Framework	.Net Micro Framework est un framework de Microsoft .Net adapté aux applications embarquées	***
	Gadeteer est un Toolkit open-source pour prototyper des petits appareils électroniques avec .Net Micro Framework. Permet d'assembler facilement des composants sur une carte-mère.	**
	Le français MicroEJ propose un système d'exploitation embarqué pour objets connectés.	*
	Arrayent est une plateforme en cloud de gestion d'objets connectés. Elle fournit notamment des outils d'analytics exploitant les données générées par les objets connectés.	**
	Samsung Artik est une plateforme d'objets connectés comprenant à la fois les composants électroniques (micro-contrôleur et capteurs) pour les objets et une infrastructure de gestion en cloud de ces objets.	**

## Sécurité

La sécurisation de son code est un élément clé de solidité de solutions logicielles, surtout lorsqu'elles gèrent des données critiques, notamment relatives à la vie privée ou des données financières. Les développeurs de startups doivent prendre un maximum de précautions pour sécuriser leur code et éviter les attaques les plus courantes. Cela concerne également la configuration des sites web.

Outil	Usage	Compétences
	HP Fortify est un outil de détection des risques potentiels du code.	**
	Librairie écrite en Java et qui permet de gérer les accès et sécurité dans les applications Java.	***
	Beyond Security est une startup israélienne qui propose des outils de stress test du code d'objets connectés et systèmes informatiques divers. Ils simulent toutes sortes d'attaques exploitant des vulnérabilités connues et produit un rapport permettant ensuite de les colmater.	*

## Serveurs Web et déploiement

Pour développer et faire tourner des applications, un nombre importants d'outils sont utilisés, notamment :

- Un gestionnaire de versionning de code, en général Git ou Subversion, pour coordonner le développement. Des services hébergés comme GitHub, Bitbucket et Gitorious sont couramment utilisées dans les startups. On peut aussi utiliser Trello ainsi que Sourcetree pour gérer ses sources en liaison avec un service Git ou Mercurial.

- Les serveurs sont vos propres serveurs statiques, chez un hébergeur traditionnel, soit en utilisant des services « Cloud » comme Amazon. Pour déployer déploiement sur ces serveurs, on utilise des outils comme Chef, Puppet, ou des services comme Heroku.
- Enfin, sur le serveur, l'application « serveur web », comme Apache (dominant, mais en forte perte de vitesse) ou Nginx, enverra le contenu à vos clients.

Outil	Usage	Compétences
 Apache	Apache est le serveur http le plus répandu de l'Internet.	*****
 Nginx	Nginx est un serveur http plus rapide qu'Apache et plus simple à administrer. Il peut être aussi utilisé comme load-balancer et reverse proxy.	****
 Microsoft IIS	Serveur web de la plateforme Windows, utilisé pour ASP.Net.	***
 Windows Azure	Azure est la solution de cloud de Microsoft. Avec une possibilité d'hébergement de sites web, de services web (consommé par des applis mobile) ou de créer ses propres machines virtuelles.	***
 CHEF	Écrit en ruby, Chef est un outil de déploiement et de configuration de serveurs,	***

## Application Lifecycle Management

Outil	Usage	Compétences
 Microsoft Visual Studio Team Foundation Server	Visual Studio Team Foundation Server (TFS) est la solution d'ALM de Microsoft. Elle permet de gérer la définition du besoin, la gestion projet, le contrôle de code source, les tests, l'intégration continue, la gestion des bugs.	****

## Outils et Framework de Tests

Outil	Usage	Compétences
 dbUnit	dbUnit est une librairie pour faire le test des bases de données dans des applications Java	**
 JIRA	Jira est un gestionnaire de bugs.	**
 JUnit	Junit est une librairie permettant de faire des tests unitairement sur des applications écrite en Java.	**
 Mockito	Librairie qui permet de faire des tests unitaires en facilitant la simulation des données d'entrées provenant d'autres services bien sûr pour les applications Java.	**
 MOQ	Framework .Net de tests. Permet de créer des simulations pour tester unitairement des méthodes demandant une connexion extérieure (Web service par ex).	***

 Neotys	Outil de tests de sites Internet et de montée en charge	**
 NUnit	Framework permettant de faire des tests unitaires sur du code .Net. Intégrable dans Visual Studio	***
 Visual Studio	Microsoft Visual Studio intègre des fonctionnalités de tests unitaires dans la version Professionnelle.	*****

### Langages de programmation client

A noter que la programmation orientée objets ne semble plus être autant à la mode qu'avant ! Elle pose de nombreux problèmes de lisibilité du code et de compréhension d'effets indésirables. On en revient à la programmation fonctionnelle plus classique et architecturée en composants logiciels, même si celle-ci est déjà généralement emballée dans des systèmes événementiels, réagissant aux interfaces de contrôle de l'utilisateur (clavier, souris, tactile, styles)<sup>44</sup>.

Outil	Usage	Compétences
Assembleur	Le langage assembleur, spécifique à chaque processeur, est encore utilisé pour les systèmes embarqués à très bas niveau et en particulier pour le développement de drivers. Il attaque directement le jeu d'instruction du processeur et est donc spécifique. Les principaux jeux d'instruction sont les variantes des cœurs ARM et Intel (x86 32 et 64 bits). Il est très rare de faire de l'assembleur aujourd'hui, sauf dans le monde du multimédia, du jeu vidéo et du développement de pilotes de périphérique, voire de noyaux de systèmes d'exploitations.	*
C	Langage de programmation « historique » notamment utilisé dans le développement des systèmes d'exploitation et des pilotes de périphériques. Sauf pour de la programmation système, il est assez rare de le rencontrer dans les startups.	*
C++	Langage historiquement très utilisé mais de niveau « bas » et moins facile à manipuler que des langages tels que C# ou Java. Il nécessite de très bonnes compétences et une certaine discipline pour le mettre en œuvre. Très souvent plus performant, mais généralement moins productif, il se trouve au cœur de nombreux framework utilisés pour l'indexation, le jeu vidéo, et le machine learning. Il reste assez rare d'utiliser le C++ dans une startup.	**
	C# est un langage qui ressemble fortement à Java, plus moderne et développé par Microsoft. C'est un langage rapide, qui fonctionne sur une machine virtuelle, et est très orienté vers les technologies Microsoft. Il peut servir à tout type de développement que ce soit web (avec ASP.Net), mobile, client lourd. On trouve aujourd'hui le C# sous Linux, grâce aux technologies Mono et Xamarin, sous toutes les plate-formes mobiles grâce à Xamarin et pour le développement de jeux vidéo et dans la VR, à travers le moteur 3D Unity.	*****
	Déjà cité plus haut. Java est cependant de moins en moins utilisé pour le développement d'applications web côté client. Il a été remplacé par la combinaison HTML 5 / CSS 3 et JavaScript avec le modèle de développement responsive design permettant à une application de s'adapter à tous les formats et orientations d'écrans.	****

<sup>44</sup> Cf <https://medium.com/@cscalfani/goodbye-object-oriented-programming-a59cda4c0e53#.ehrfw21xk>.

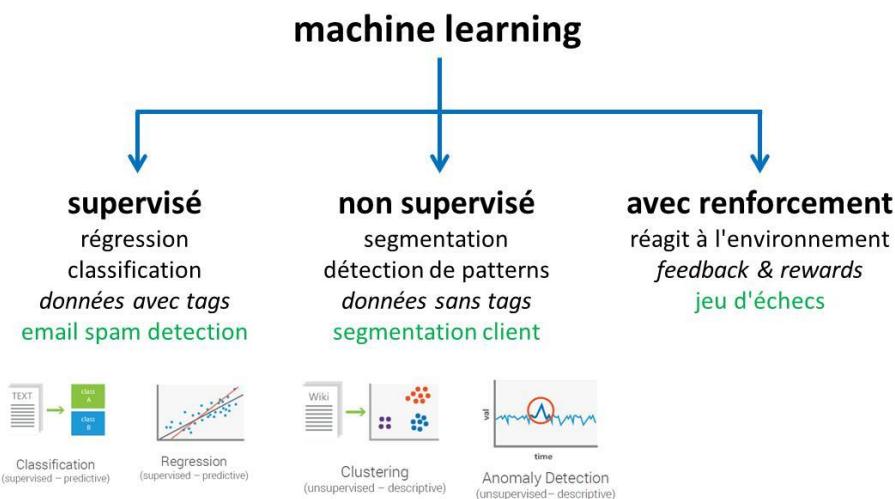
	<p>Déjà cité plus haut, le Javascript se retrouve de nos jours dans toutes les couches de développement : dans les sites webs, à travers des frameworks comme Angular et React ; pour la programmation serveur, grâce à Node.js, et pour la programmation des applications clientes, grâce à Electron (Desktop) et Cordova (Mobile). De plus, de nombreux nouveaux langages sont transpilés en Javascript.</p>	*****
---	--	-------

## Outils pour l'intelligence artificielle

On ne peut plus les éviter ! L'intelligence artificielle a fait son apparition en 2015/2016 chez bon nombre de startups. Que ce soit pour développer des chatbots, des solutions de reconnaissance automatique d'images, de la parole et autres systèmes de prédiction. Les solutions mettent en œuvre des briques disparates qui s'intègrent dans les concepts très larges de machine learning, de deep learning, dans des modèles d'apprentissage supervisé ou non supervisé, et de high-performance computing (distribution de traitements sur serveurs, ...).

La plupart des startups s'appuient sur des frameworks existants proposés en open source et/ou sous forme de services en cloud. Ces framework open source peuvent devenir propriétaires au gré de leur entraînement par les données qui les ont alimentés lorsqu'ils sont fournis sous forme de services en cloud.

Le machine learning et le deep learning reposent dans la pratique sur plusieurs dizaines de techniques différentes. Prises isolément, elles n'ont rien d'extraordinaire ou de magique. Mises bout à bout, elles peuvent faire des merveilles. Mais le ML et le DL ont besoin d'une matière première toute aussi importante : des données, et des données en volume et de qualité. L'IA est d'autant plus efficace que les données qui l'alimentent sont de qualité et en volume.

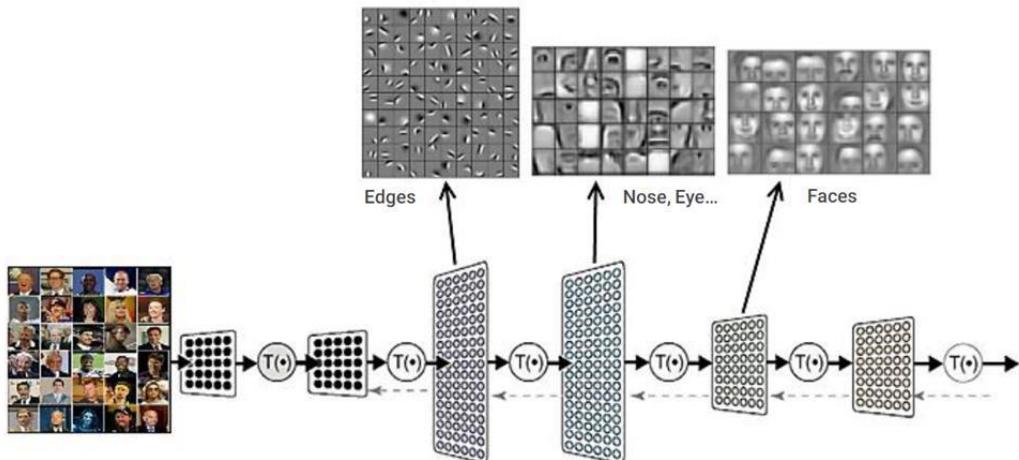


L'apprentissage supervisé consiste à fournir à un système des données associées à leurs tags descriptifs pour entraîner le moteur sans programmation. Puis, des données non taggées sont fournies et le système doit deviner quels sont les tags associés. Exemple : des photos d'objets ou d'animaux sont d'abord fournies avec leurs descriptifs. Puis une photo de chat est fournie et le système indique que c'est un chat.

L'apprentissage non supervisé sert surtout à segmenter une base d'objets automatiquement selon des patterns reconnus par la machine. Il permet par exemple de segmenter automatiquement une base de clients et d'indiquer quels sont les critères discriminants de ces segments.

L'apprentissage supervisé et non supervisé peut être réalisé aussi bien avec du machine learning qu'avec du deep learning. Le premier utilise diverses techniques comme les modèles bayésiens, les régressions linéaires et non linéaires, ou des arbres de décision. Le second s'appuie sur des réseaux de neurones à plusieurs couches, dont des couches cachées, qui imitent plus ou moins le fonction-

nement du cortex cérébral et sont capables de décomposer un objet complexe en sous-ensemble puis de remonter progressivement les niveaux d'abstraction jusqu'à trouver les tags déterminant un objet. Le process pour un chat étant : yeux + oreilles + corps + pattes, puis visage, puis animal, puis chat (exemple avec le *schéma ci-dessous*).



Il existe une troisième forme d'apprentissage, dit par renforcement, qui consiste à faire évoluer un système en lui fournissant des données sur l'environnement qui lui permettent d'affiner ses résultats. Cela fonctionne par exemple dans le cas des jeux (parties qui fonctionnent ou pas), dans la météo ou pour la robotique et la conduite autonome. L'apprentissage par renforcement est mis en œuvre aussi bien par machine learning que par deep learning.

Voici quelques-unes des solutions d'IA les plus courantes pour les développeurs de solutions. Au passage, rappelons qu'ils sont souvent utilisés de concert avec le langage de programmation serveur Python.

Outil	Usage	Compétences
	IBM Watson est la solution d'intelligence artificielle d'IBM. C'est en fait un ensemble de briques logicielles assez complet permettant de bâtir différentes formes d'applications d'intelligence artificielle, avec ce qui concerne la reconnaissance des images, de la parole ou de patterns. La solution a des usages multiples : création de robots conversationnels, aide au diagnostic et à la prescription dans les cancers, prédictions dans la finance, aide juridique automatisée, etc. Watson est notamment fourni en cloud.	***
	Scikit-Learn est un kit de développement d'applications de machine learning et de deep learning mettant en œuvre les méthodes de classification, de régression (prédiction) et de clustering. Il s'exploite en Python. La solution est en open source sous licence BSD. Elle est issue de l'INRIA et de Telecom Paritech.	*
	TensorFlow est une bibliothèque open source de développement d'applications de machine learning déployable dans le cloud de manière répartie. Elle est proposée sous forme de service en cloud par Google. Elle sert notamment à détecter des patterns, à faire de la classification automatique et des prédictions. Les Tensor Processing Units sont des processeurs dédiés au traitement avec TensorFlow qui ont été développés par Google pour son offre en cloud. Ils ont été utilisés pour faire gagner DeepMind au jeu de Go en 2016.	**

	Theano est un projet issu de l'Université de Montréal. C'est une bibliothèque pour Python qui peut s'exécuter sur CPU ou GPU et sert à exploiter des matrices pour faire du deep learning. Le système peut convertir des formules mathématiques complexes en langage C pour optimiser le temps de calcul.	*
	Keras est une bibliothèque open source écrite en Python qui s'appuie sur Deeplearning4j, Tensorflow ou Theano. Elle permet de créer des solutions de deep learning à base de réseaux de neurones. Elle est issue du projet ONEIROS (Open-ended Neuro-Electronic Intelligent Robot Operating System), et son principal auteur et contributeur est un français, François Chollet, qui travaille chez Google.	*
	CNTK est un framework open source de Deep Learning de Microsoft qui fait partie de leur Cognitive Toolkit qui permet notamment de créer des agents conversationnels (chatbots).	*
	Amazon propose DSSTNE, une bibliothèque en cloud pour la création de solutions de recommandation.	**
	Wit.ai est un framework de traitement du langage originaire de Facebook.	*
	Clarifai est une solution de machine learning en cloud qui sert notamment à la reconnaissance d'images, en particulier dans la santé et pour la création de moteurs de recherche d'images.	**
	PyBrain est une bibliothèque de réseau de neurones bâtie en Python.	*
	Caret (Classification And REgression Training) est une bibliothèque permettant de développer des applications de prédictions.	*
	Vowpal Wabbit est une bibliothèque open source provenant de Yahoo! Research et gérée par Microsoft Research. Elle permet de créer des solutions de machine learning en ligne. Comme la grande majorité des bibliothèques de machine learning, elle sert à faire de la classification automatique, de la prédiction, de la segmentation. Elle exploite des CPU multicoeur et est compilée à partir de C++.	*
	Caffe est un framework open source de deep learning de Berkeley qui a été développé avec l'aide financière de Nvidia et Amazon. Il repose sur l'utilisation côté serveurs de GPU Nvidia. Un seul GPU nVidia permettrait de traiter 60 millions d'images par jour.	*
	Torch est un framework de deep learning utilisé notamment dans la vision artificielle. Il est utilisé chez Facebook, Google et Twitter et provient de l'Université de New York.	*
	H2O.ai est un framework open source de deep learning couramment utilisé par les data scientists. La startup qui en est à l'origine a levé \$33,6m.	**
	Originaire de la fondation Apache, Mahout est un framework qui permet de développer des applications d'IA scalable, en particulier dans des applications de classification automatique et de filtrage collaboratif. Il est utilisé chez Amazon.	*

	Egalement originaire de la fondation Apache, MLlib est une bibliothèque de machine learning pour Apache Spark, un système de de répartition de traitements concurrent de Hadoop.	*
	OpenNN est une classe open source en C++ de la startup espagnole Artelnics qui sert à développer des applications de réseaux neuronaux.	*
	PredictionIO est une solution open source pour développer des applications de machine learning dédiées à la prédiction. C'est une sorte de "MySQL pour le machine learning". C'est encore une solution de la fondation Apache.	*

## Infrastructure informatique

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

[Et qui va s'occuper de tout cela au démarrage de l'entreprise ?](#)

Certains font appel à un ingénieur système bon à tout faire pour démarrer cela. D'autres à des stagiaires d'école d'ingénieur. Mais dans tous les cas, il faut bien prendre cela au sérieux !

## Outils de gestion<sup>45</sup>

Une des questions importantes que se pose une startup est de quels outils d'informatique de gestion elle doit se doter. Plus la startup va grandir, plus ces outils seront importants. Aux débuts, on gère son pipe sous Excel, mais cela ne peut pas durer longtemps dès lors que plus de deux personnes prospectent.

Les outils logiciels de la gestion de la startup doivent permettre de gérer efficacement et si possible d'automatiser les processus clé, et notamment ceux qui ont vocation à produire un fort volume d'occurrences. La liste des processus concernés dépend du modèle d'affaire de la startup, mais nous pouvons cependant citer sans trop de risque de se tromper : la gestion de la base de clients et prospects (et sa segmentation), la génération et la gestion des leads (surtout lorsque le web est une source de prospection), la gestion des campagnes de marketing direct sur la base de prospects (processus clé en B2B), la gestion des affaires (si le cycle de vente est long et nécessite de nombreuses interactions), la facturation (voir le nombre de ventes à réaliser par an et le montant moyen de celles-ci), le renouvellement de contrats (en particulier s'il est prévu que le business s'établisse en mode SaaS ou locatif, ainsi que pour les contrats de maintenance en B2B), la gestion des tickets d'incidents (proportionnel au nombre de clients utilisant le produit, normalement connu au niveau du business plan). C'est le processus qui détermine les fonctionnalités de l'outil et jamais l'inverse et que c'est la volumétrie ou la durée du processus (besoin de garder une trace) qui détermine le besoin d'outils.

Les outils choisis doivent être évolutifs, très flexibles et permettre de monter en puissance au fur et à mesure de la croissance de la startup. Ce qui coûte le plus cher n'est souvent pas l'outil en lui-même mais d'avoir à en changer au bout de 2 ou 3 ans quand le premier choix ne tient plus la charge. Cette évolutivité doit être rendue possible tant sur le plan de la flexibilité fonctionnelle que sur celle de la montée en charge en fonction du volume et du nombre d'utilisateurs. Il faut donc que les produits sélectionnés puissent être reconfigurés ou étendus simplement et rapidement.

<sup>45</sup> Par Grégoire Michel, fondateur de Inficiencies. Rédigé en 2009 et légèrement mis à jour en 2017.

Enfin, les outils choisis ont également pour objectif de rassurer les investisseurs à venir sur la visibilité et le contrôle de l'entreprise sur son business. Il vaut mieux privilégier les solutions qui ont pignon sur rue et éviter les développements internes ou réalisés par d'autres startups de votre incubateur ou pépinière. Pouvoir répondre en quelques minutes et de façon fiable à des questions telles que le ratio prospects/affaires gagnées, le panier moyen ou l'ARPU par segment de marché sera un atout considérable non seulement pour la prise de décisions stratégiques au cours du développement de l'entreprise, mais également au moment des « due diligences ».

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

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

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

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

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

Aux outils de gestion « à l'ancienne » s'ajoutent tout une génération de nouveaux outils supportant le travail collaboratif dans l'entreprise et le marketing. On y trouve pêle mêle : **Trello** pour gérer les tâches, **Slack** pour gérer les projets et discussions, **EventBrite** pour gérer les inscriptions à ses événements, **MailChimp** pour ses emailings ou **SurveyMonkey** pour réaliser des enquêtes en ligne. La panoplie des outils de Google comme **Analytics** et **Trends** est évidemment aussi de rigueur.

Notons au passage la création fin 2016 du site **CapLogiciel.com** qui vise à proposer un annuaire de solutions logicielles destinées aux entreprises. Il recense plus de 3500 solutions logicielles issues surtout d'éditeurs de logiciels francophones. Le site fonctionne en mode freemium avec un accompagnement personnalisé à la recherche de solutions logicielles qui mène à la génération de prospects pour les logiciels référencés.

## Support technique

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

Doit-il être payant ou gratuit, intégré dans le prix du produit ou du service ? A quel prix le facturer le cas échéant ?

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

## Marketing et vente

Avec le financement, le marketing et la vente sont le carburateur de la croissance. Et aussi un gros point faible de nombreuses startups du numérique en France.

En b-to-b (marché entreprise), il est critique de bien les organiser pour générer rapidement des ventes, si possible en créant des références clients qui vont servir à la fois à payer les salaires et à alimenter le marketing.

En b-to-c (marché grand public), le marketing et la communication prédominent pour attirer les consommateurs. Il faut à la fois un bon produit (le savoir-faire) et le faire connaître (le faire-savoir).

Même si le fait d'avoir un très bon produit simplifiera grandement la tâche du marketing et de la communication<sup>46</sup>.

Dans tous les cas, il faut faire preuve de bon sens. Définir son marché cible, sa segmentation, son offre, sa « business value » (les bénéfices de l'offre), la différentiation par rapport à la concurrence, et la tarification. Les analyses et études de marché sont là pour conforter l'approche. Elles sont surtout valables pour les innovations incrémentales. Les innovations de rupture sont rarement facilement évaluables avec des outils traditionnels.

Le marketing n'est pas une science exacte et on ajuste souvent le tir au gré de l'expérience. Il faut accepter l'incertitude, et en même temps rationaliser son approche, surtout pour cibler un marché avec l'offre adéquate.

Du côté des ventes, l'objectif à terme est de créer un processus répétable, avec des économies d'échelle. Cela ne fonctionne pas toujours au premier coup car son offre n'est pas toujours bien stabilisée. Les premières ventes sont expérimentales et gérées par les fondateurs. Elles permettent de valider le produit et de le faire évoluer (si possible sans tomber dans le piège du service outillé, ou la startup a du mal à préserver le côté générique de son produit et donne trop dans le service pour le personnaliser en fonction des besoins de chaque client).

Une fois qu'on a stabilisé l'ensemble au niveau du produit et du processus de vente, la startup peut commencer à recruter des commerciaux voir un directeur des ventes<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Contrairement à ce qui peut être affirmé par Fred Wilson aux USA selon qui le marketing s'adresse aux entreprises qui ont un mauvais produit ! On a toujours besoin de marketing et de communication pour faire connaître et adopter son produit. Le niveau de qualité du produit est d'ailleurs lui-même un élément du mix marketing. <http://fr.techcrunch.com/2011/03/01/fred-wilson-le-marketing-s'adresse-aux-entreprises-qui-ont-un-mauvais-produit/>. Par contre, un bon produit pourra certainement diminuer les coûts marketing.

<sup>47</sup> Ce processus est très bien expliqué ici : <http://steveblank.com/2010/09/13/job-titles-that-can-sink-your-startup/>.

## Comment gérer son équipe technique

par Brian Fraval, plus de 10 ans d'expérience dans les startups avec une spécialisation dans la gestion de la relation client et les processus de génération de revenus, actuellement chez Free.fr, rédigé en 2011.



La conception technique de la première solution d'une startup est facilement laissée pour compte. Que ce soit par envie de faire vite (pour tous les profils) ou parce que les aspects technologiques ne sont pas maîtrisés par les créateurs de la startup (pour des profils business), mais aussi parce que l'architecture technique interne n'est pas visible par les futurs clients et utilisateurs.

Elle est souvent mise de côté pendant la phase de création. L'envie de faire connaître prend facilement le dessus par rapport à l'envie de créer !

### La conception technique est la base de votre entreprise !

La conception technique de vos solutions constitue les fondations de votre entreprise. Les choix réalisés en début de projet servent à mettre en place les briques qui deviendront les fondations de la société. Elles donneront une capacité d'adaptation rapide sur le court terme, indispensable en cas de forte croissance, qui est l'effet recherché pour toute startup. Les choix techniques ne sont cependant pas les mêmes au début de la création, dans la phase de stabilisation et dans la phase de maturité de l'entreprise. Les orientations fournies aux équipes techniques sont souvent focalisées sur l'interface utilisateur de la solution. Il faut en fait surtout créer une plateforme stable et robuste, avec des interfaces simples et adaptables.

Voici quelques exemples : Google Search a une interface minimalistre depuis les débuts mais la plateforme technique a été réalisée avec soin, avec un objectif à long terme. Free a toujours eu une interface rudimentaire, mais la plateforme technique (réseau, box, datacenter) est une priorité depuis le début de la société. Leboncoin.fr a une interface épurée, mais la plateforme technique permet de gérer toutes les "petites annonces" d'une nation.

### Manager l'incohérence entre stabilité et adaptabilité

L'entrepreneur doit gérer la contradiction entre la phase initiale d'innovation où la capacité à modifier rapidement les choses est une nécessité et la recherche de la stabilité qui permet de mettre en place les fondations de la société. Pour la gérer, l'équipe doit avancer au quotidien sur des phases courtes de réalisation, de préférence pilotée par une liste de tâche, avec le partage en commun d'une vision à long terme. D'où les méthodes dites « Agile » qui permettent d'améliorer la productivité des équipes dans le développement rapide d'application.

Mais l'innovation, l'adaptabilité ne sont pas innées. Ces facultés sont en permanence remises en cause par plusieurs facteurs :

- **L'éducation** : elle est le premier facteur bloquant l'innovation. Depuis notre enfance, nous apprenons à respecter des règles, à utiliser des acquis, à ne pas remettre en cause nos professeurs, à respecter parents et aînés. C'est un principe de base dans cette phase d'apprentissage que d'être à l'écoute. L'éducation des grandes écoles est une aide précieuse, pour ouvrir l'esprit des ingénieurs, managers et dirigeants, mais cette éducation n'est pas ouverte au plus grand nombre et elle reste très conformiste. C'est pourtant l'ouverture qui permet de mettre en place l'adaptabilité et l'innovation dans notre société.
- **Le travail en équipe** : la culture du travail en équipe s'acquierte assez tardivement, avec le travail en entreprise, mais très souvent avec une vision hiérarchique du travail. Dans la startup, la culture du partage et de la libre expression dans une communauté est indispensable pour que chacun trouve sa place.
- **La spécialisation** : les personnes qui obtiennent des postes de responsabilité sont souvent celles qui ont progressé dans leurs métiers en se spécialisant dans un domaine précis (développeur, administrateur système, administrateur réseau, etc). La spécialisation et la recherche de la perfection dans un domaine ne favorise pas l'ouverture d'esprit et parfois la compréhension des autres activités de l'entreprise. Les équipes techniques jouent un rôle important dans la capacité d'innovation d'une entreprise comme l'ouverture des autres services de l'entreprise vers les aspects techniques.
- **Les egos** : les personnes qui ont un égo surdimensionné peuvent avoir un rôle négatif dans la mise en place de l'adaptabilité et l'innovation dans l'entreprise.. Il faut arriver à les mettre en veilleuse pour accepter le changement et les prises de décisions difficiles.

### Manager au minimum la technique

On peut entendre que les responsables des entreprises de forte croissance mettent sans cesse la pression sur les équipes pour atteindre des objectifs délirants. Ce n'est heureusement pas souvent le cas ! L'ambiance dans les startups est souvent très bonne, l'information circule rapidement entre les équipes et la pression serait la pire des solutions. L'esprit des ingénieurs doit totalement être orienté vers la mise en place de la plateforme technique, la réalisation des interfaces et la réalisation des services et des produits. Plus une équipe sera sous pression, plus le temps de réalisation des produits et services sera long. Plus une équipe sera sous pression et plus la résolution des bugs et des problèmes techniques sera longue. Le temps et la liberté sont véritablement des points importants pour la réalisation des projets de qualité.

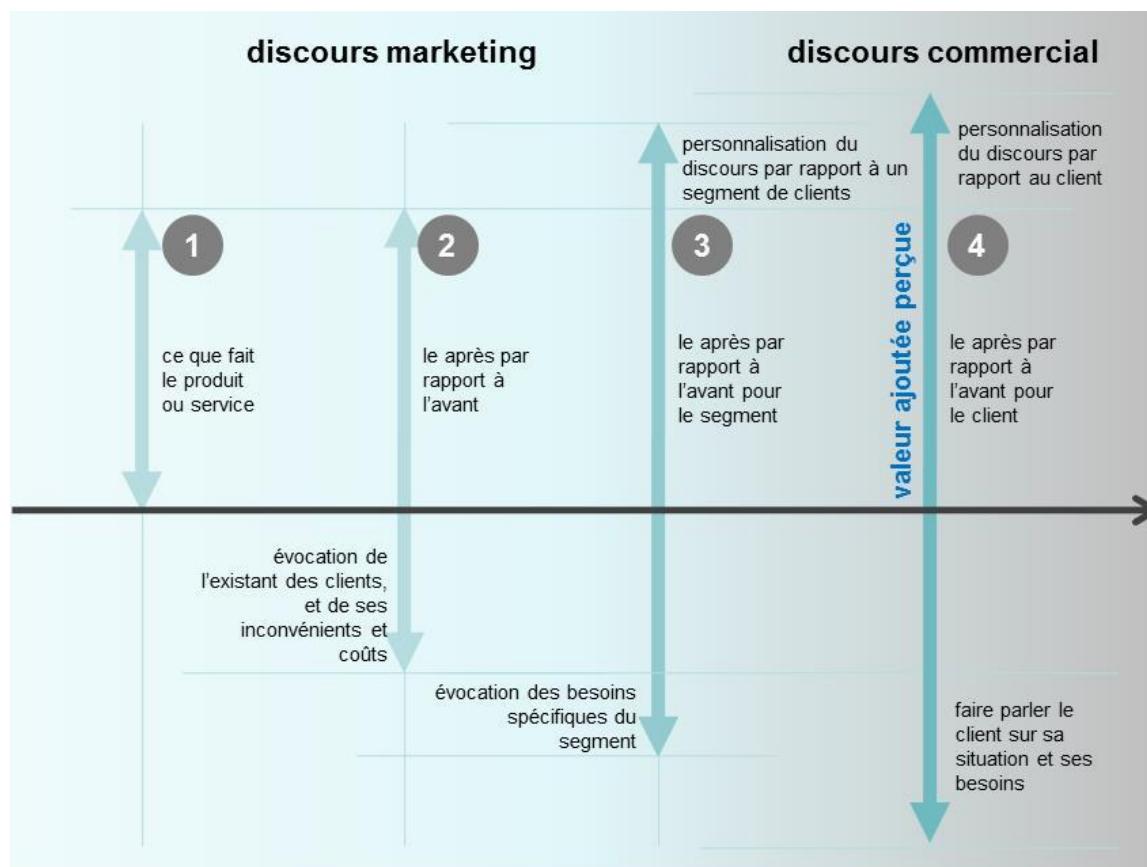
L'équipe technique innove, adapte, essaye. L'équipe dirigeante doit savoir prendre les bonnes décisions en réorientant les créations et en monétisant celles qui peuvent l'être. Une bonne équipe de direction est une équipe visionnaire, qui n'a pas peur de faire des erreurs dans ses prises de décision.

## Vendre la valeur

Avant même toute stratégie de vente et de marketing, il faudra peaufiner son discours, son « pitch de vente ». Le tester, le tester à nouveau et sans cesse l'améliorer. C'est un travail de longue haleine. Bien entendu, il faut une ou plusieurs présentations de type Powerpoint. Tout comme une brochure synthétique de l'offre (hors business pur Internet).

Plusieurs manières permettent de structurer son discours de vente. En approche client directe, certaines méthodes consistent à mettre en évidence un manque ou des difficultés existantes, des pertes de chiffre d'affaire ou des surcoûts dans l'entreprise cliente.

On remue un peu le couteau dans la plaie en faisant parler le client de ces aléas<sup>48</sup>. Et ensuite, on plante le décor avec son offre. Et celle-ci devra mettre en évidence d'un côté un bénéfice clair, une valeur aussi chiffrable que possible, et de l'autre, un coût bien inférieur.



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

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

<sup>48</sup> Cette technique s'appelle « Spin Selling » et a été documentée par un certain Neil Rackham. Voir <http://www.amazon.com/SPIN-Selling-Neil-Rackham/dp/0070511136>.

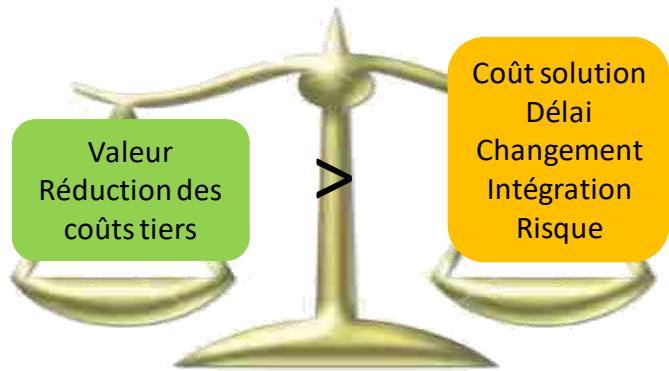
- Le dernier cas 4) est celui de l'approche commerciale directe face à un client. Le mieux à faire consiste à faire parler son client avant de vendre son offre. Et de le questionner sur sa situation existante, ses difficultés, ses besoins. Ensuite, le discours sur la solution peut être personnalisé.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

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

Très souvent, le risque est minimisé chez le client par la mise en place d'un « pilote » qui testera les capacités de l'offre. Dans ce cas, il faudra prendre gare à être aussi proche que possible de l'opérationnel et du business du client, sinon, le pilote va se fondre dans la masse et ne pas déboucher sur une vente.

De plus, il faut aussi tout faire pour vendre le pilote. Les grands clients français ont une propension à vouloir obtenir ces pilotes à l'œil, aux frais du fournisseur. Ce genre de client est à éviter, sauf s'il est inévitable !

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



## Cycle de vente

Un cycle de vente intègre les tactiques marketings, commerciales et de services qui permettent de faire avancer le client étape par étape de l'ignorance complète par rapport à votre offre jusqu'à son achat et son renouvellement.

Chaque étape doit répondre à des objectifs clairs et si possible mesurables :

**Notoriété** : c'est la première étape où vous exploitez les outils de communication vous permettant de vous faire connaître. Si vous proposez une innovation de rupture, il faudra lourdement investir ici pour faire découvrir l'innovation elle-même. L'objectif ici est d'envoyer des messages en « tir croisé » via plusieurs supports différents et avec une forte répétition et rémanence dans le temps pour qu'au bout d'un certain temps, les clients potentiels dans vos cibles prioritaires aient mémorisé ne serait-ce que votre existence et la nature de votre offre. On va d'abord utiliser des relations presse et influenceur, un moyen très abordable pour se faire connaître. On combinera ses propres sites Internet (celui de la startup et son blog) et un bon SEO pour se faire découvrir sur Internet. Et on investira graduellement dans diverses formes de publicité payante sachant que la publicité sert aussi à faire avancer le client dans les étapes suivantes du cycle de vente. Hors Internet, cette étape peut aussi comprendre l'intervention dans des conférences et séminaires comme la présence dans des salons professionnels. Sachant que ces tactiques jouent aussi un rôle dans les autres étapes du cycle de vente. La présence dans un salon professionnel sert ainsi aussi d'outil de fidélisation ou d'upselling.

**Considération** : ce sont les tactiques qui permettent de prendre le client par la main pour lui faire découvrir votre offre de plus près et l'amener à considérer son évaluation voire directement son usage et/ou son acquisition (dans le cas où l'offre est payante). C'est là que l'on va mettre en œuvre toutes les formes de promotion avec un site web bien structuré, des vidéos de démonstration et diverses formes de documentation marketing facile à consulter et/ou télécharger (surtout en btob).

**Evaluation** : tout ce qui va faciliter le test de l'offre sera ici mis en œuvre : version d'évaluation gratuite pour un logiciel, inscription rapide pour un service en ligne, téléchargement gratuit d'une version « light » pour une application mobile, et autres tutoriaux, et aussi d'une FAQ. Il faut prendre l'utilisateur par la main ! Dans de nombreux services en ligne, l'étape de la considération et de l'évaluation sont gérées simultanément. Parfois, en brulant les étapes car ce n'est pas parce que vous poussez quelqu'un à s'inscrire rapidement dans votre service qu'il va en découvrir les facettes intéressantes pour lui.

**Sélection** : c'est le « closing », à savoir l'usage (dans un service gratuit), ou l'achat (pour une offre payante). La simplicité des moyens de paiement est ici clé pour les services en ligne. En mode btob, cette étape du cycle de vente peut devenir très longue. Il faut négocier les prix avec le client voire avec son service achat, signer un contrat, voire impliquer son avocat d'affaire.

**Satisfaction** : la vente ne s'arrête pas là. C'est même maintenant que tout commence ! Il faut que votre client obtienne une expérience utilisateur positive de votre produit ou service. Il faut en développer l'usage. Un réseau social ne se contente pas d'avoir des utilisateurs enregistrés, il se préoccupe ainsi du temps passé par jour par chaque utilisateur sur son site. C'est dans cette étape que l'on identifie les inévitables lacunes fonctionnelles et les bugs de son offre. Il faut alors mettre en place le support technique adéquat et injecter dans la roadmap les attentes clients. Et communiquer sur les évolutions de son offre de manière régulière.

**Référence** : une fois que l'on a des utilisateurs satisfaits, certains vont pouvoir servir de caisse de résonnance pour recruter d'autres clients. En btoc, cela peut prendre la forme de parrainage, et de viralité telle que celle qui est souvent pratiquée dans les réseaux sociaux où l'on invite ses amis d'un réseau donné à s'inscrire dans un autre réseau. En btob, cela prend la forme plus traditionnelle de la « référence client communicable » que vous utilisez dans vos supports de présentation voire sur votre site web avec des études de cas documentées. Elles inspireront confiance et vont créer un effet d'entraînement. La configuration magique intervient lorsque la machine s'emballe comme un réacteur nucléaire et autoalimente le début du cycle de vente. Cela se mesure avec la proportion de clients nouveaux qui entrent dans les premières étapes du cycle de vente grâce à cette viralité. Si elle dépasse 50%, c'est déjà pas mal. Si elle atteint 90% voir plus, la structure de coût du cycle de vente sera sérieusement diminuée ! Cela explique pourquoi il faut faire très attention à l'étape précédente de la satisfaction. Seule celle-ci va créer un fort effet d'entraînement.

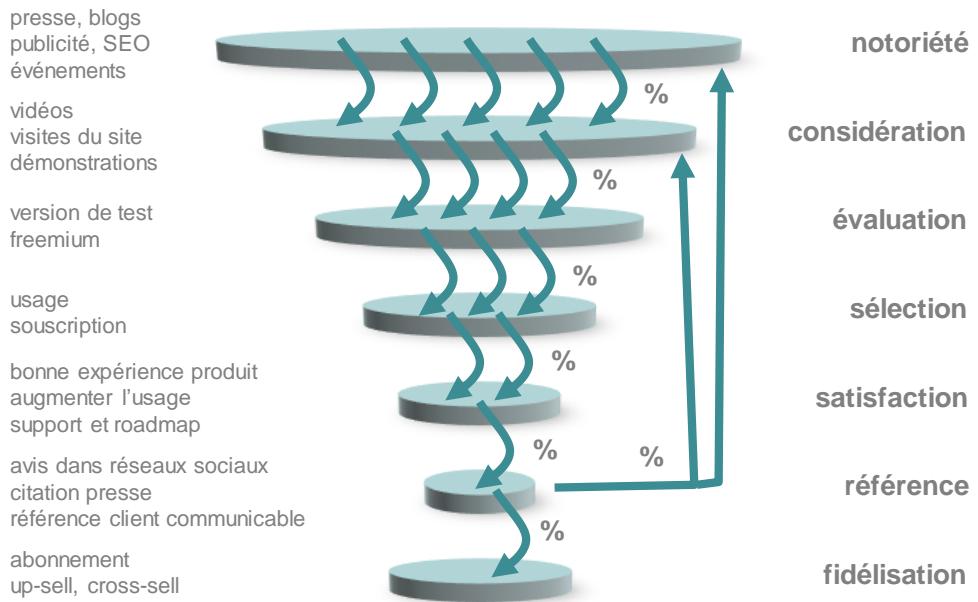
**Fidélisation** : elle intervient avec toutes les attentions et tactiques qui vont vous permettre non seulement de conserver votre client dans la durée mais aussi de lui vendre plus. La formule de l'abonnement reconduit automatiquement s'appuie sur la paresse pour péréniser le revenu. Mais vous pouvez ensuite chercher à vendre des produits ou services connexes de l'offre de base pour augmenter votre revenu par client. Sachez qu'il est moins coûteux de vendre plus à un client existant que de vendre à un nouveau client !

Un bon plan opérationnel traitera du dimensionnement du cycle de vente complet en indiquant le nombre de clients à chaque étape (prospection, démarchage, démonstration, pilote, projet, signature, etc) et les taux de transformation entre chaque étape (*cf le schéma suivant*) que l'on cherchera bien entendu à optimiser à moindres coûts<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Voir à ce sujet l'excellente présentation de Dave McClure : « [Startups metrics for pirates](#) ».

## cycle de vente et growth hacking



L'évolution de ce taux dans le temps sera une bonne indication de la maturité de l'expérience de la société. Le coût du cycle de vente permettra aussi de mettre en regard le coût d'acquisition des clients, le modèle de vente et la structure de marge du produit. C'est parfois à ce moment-là que l'on se rend compte de l'absence de viabilité d'un modèle de distribution directe.

On doit calculer la notion de coût d'acquisition clients dans tous les cas de figure, y compris sur Internet. Attention à ne pas confondre le coût d'acquisition d'un client dans une étape du cycle de vente (comme le coût d'un click via AdWords) avec celui d'un client « closé » et qui achète ! Ce coût est en général la somme de l'ensemble des investissements marketing et vente fixes et variables divisés par le nombre de clients closés, ce pendant une période de temps significative d'au moins quelques mois.

Le growth hacking regroupe les disciplines qui permettent d'optimiser ce cycle de vente ainsi que son auto-alimentation par boucle de rétroactions. Il associe le marketing, la mesure de l'ensemble des étapes et l'optimisation de leurs mécanismes qui passe par de l'expérimentation et notamment, par de l'A/B Testing.

### Quelles sont les conditions de la viralité d'un service ?

La viralité d'un service se développe au mieux lorsque :

- Le produit est de **bonne qualité** et répond à un besoin clair. Son usage devient rapidement addictif pour ses premiers utilisateurs.
- La **valeur du produit** augmente avec le nombre d'utilisateurs. C'est « l'effet de réseau ».
- Les utilisateurs sont encouragés à **inviter leurs amis** à utiliser le produit. Ils y ont intérêt en raison du point précédent. Mais l'invitation est bien construite et aussi personnalisée que possible. On voit bien trop de sites sociaux qui génèrent des invitations plus ou moins automatiques sans expliquer à quoi ils servent ! Elles sont perçues comme du spam par la plupart des utilisateurs.
- Le service est bien **rélié aux réseaux sociaux**, et notamment Facebook et Twitter. Le **SEO** (référencement gratuit) et le **SEM** (référencement payant) du service ont été aussi bien travaillés.

- La startup déploie une **roadmap produit** et **marketing** qui lui permet de communiquer de manière régulière et bien espacée dans le temps. Histoire de générer une visibilité dans les médias qui ne se résume pas à deux articles dans TechCrunch et équivalents au moment du lancement.

On mesure la viralité avec le rapport entre le nombre de nouveaux utilisateurs mensuels et le nombre total d'utilisateur. Cela doit être un pourcentage stable ou en croissance. On la mesure aussi avec les données de trafic sur le site, sur le temps passé sur le site par les utilisateurs tout comme avec les recherches du service effectuées sur Google, avec Google Trends (*exemples illustratifs ci-dessus*).

Et cela ne fonctionne pas à tous les coups ! On peut être induit en erreur par un démarrage rapide du service enclenché par les premiers retours presse et par le test que les « early adopters » habituels de l'Internet vont réaliser. Il y en a environ 50000 au nez en France ! En général, ils passent régulièrement à autre chose. Le temps disponible des utilisateurs et des testeurs n'est pas extensible à l'infini ! Cela en devient la matière première la plus rare sur Internet !

## Communication

### Comment choisir le nom de sa société ?

Combien de fois tombe-t-on sur des noms de sociétés compliqués et pour lesquels leur site web est introuvable via une simple recherche sur Google ? Souvent, c'est un mot commun, un nom de film, un nom d'artiste connu, ou pire, un acronyme impossible à retenir. Des erreurs de bêtisiers qui ne sont pas si rares que cela !

Un nom de société doit avoir plusieurs caractéristiques qui relèvent du plus pur des bons sens<sup>50</sup> :

- **Facile à retenir** et ne pas être confondu avec une marque ou personnalité existante. Il vaut mieux éviter des mots communs.
- **Facile à épeler**, d'où le fait qu'il faut éviter les orthographies complexes et éviter les effets de mode passagers comme les noms avec une double voyelle style « oo » qui font ringard depuis de nombreuses années.
- **Court**, si possible en dessous d'une dizaine de caractères et en évitant les acronymes.
- **Non générique**, au sens, ne pas être une combinaison de mots communs, ne serait-ce que pour être facile à trouver dans les moteurs de recherche.
- **Pas déjà utilisé**, ce que l'on vérifie notamment à l'INPI ou avec une simple recherche sur Google. Mais pas trop proche de noms de sociétés existants. Par exemple, soyez prudent si vous utilisez book, Google, Windows et autres « crunch » dans votre nom !
- **Facile à retrouver** sur les moteurs de recherche. On évite donc le nom d'un film, d'un acteur, un mot courant comme une couleur ou une note de musique qui risquent de noyer votre site web dans la masse des réponses génériques dans les moteurs de recherche.
- **Identique** au produit phare de la startup dans la mesure du possible. Nombre de startups françaises ont une raison sociale différente du nom du produit, ce qui génère des troubles de mémorisation pour l'écosystème et les médias !

---

<sup>50</sup> Cette liste est inspirée de cet article de Don Dodge : « Why company names & URL don't matter ». [http://dondodge.typepad.com/the\\_next\\_big\\_thing/2012/03/why-company-names-urls-dont-matter.html](http://dondodge.typepad.com/the_next_big_thing/2012/03/why-company-names-urls-dont-matter.html). Cf l'outil Panabee qui sert à trouver son nom de société.

- **International**, à savoir, utilisable à l'étranger. Cela implique d'éviter les consonances trop françaises sauf dans les secteurs où cela peut-être justifié comme dans le fashion. Cela explique le remplacement de Covoiturage par Blablacar pour l'une des startups les plus connues de France ! Il faut aussi vérifier que le nom n'a pas une signification gênante dans les principales cultures et religions, mondiales.
- Associé à un **logo simple** et mémorisable ! Au passage, préférez un logo sur fond blanc, facile à intégrer dans un autre support ou une présentation.

Comment construire un plan marketing qui créent notoriété et génération de demande à bon compte ? Comment provoquer efficacement du buzz marketing et de la viralité ? A quel coût ? Avec quel impact sur les ventes ? Quels leviers privilégiés ? Est-ce que la construction d'un site Web et d'un blog<sup>51</sup> suffit ? Comment fonctionne le marketing viral<sup>52</sup> ? Comment bien référencer son site Web sur les moteurs de recherche ? Comment bien gérer ses relations presse ? Comment sélectionner ses agences de marketing et de communication ? Cela peut aller jusqu'à se poser la question de la manière de créer sa carte de visite<sup>53</sup> ...

La première erreur à éviter est de considérer que l'on va pouvoir faire l'économie d'un véritable plan marketing grâce aux miracles du marketing viral. Le « buzz » peut effectivement s'orchestrer pour limiter les investissements marketing<sup>54</sup>, mais il n'économise pas d'une bonne exécution des basiques des 4P (produit, prix, placement, promotion). Nombre de startups planifient un marketing viral très léger et croient que le reste du marché et des influenceurs vont suivre, comme si leur solution devait naturellement monopoliser l'attention. En pratique, ce n'est évidemment pas le cas !

De plus, le marketing viral est adapté à certains types de services en ligne ou mobile, notamment les réseaux sociaux, mais pas à toutes les activités du numérique.

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

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

### Comment construire son site web ?

Une activité en ligne est supportée par un site web bien construit où l'information est facile à récupérer (brochures, démonstrations, vidéos, versions d'évaluation dans le cas de logiciels). Il comprend au minimum les rubriques suivantes :

- Une description succincte de l'**activité de la startup**. C'est peut-être évident pour vous mais pas pour les visiteurs qui tombent sur le site sans être passés par vous. Cette description doit partir du principe que le lecteur ne connaît pas votre jargon. Il faut vulgariser !
- Les **produits et services** proposés, éventuellement triés par segments clients visés, à la fois synthétiques et éventuellement complétés de livres blancs à télécharger (en PDF).
- Les **références clients** et les **partenaires** éventuels. Elles rassurent sur l'implantation terrain de la société.

<sup>51</sup> Au sujet de la création d'un blog d'entreprise, consultez cet article : <http://www.conseilmarketing.fr/referencement/26-regles-dor-de-yann-gourvennec-pour-tenir-un-blog-dentreprise> (2008).

<sup>52</sup> Voir une piste dans « The Inside Word on Word-of-Mouth Marketing » publié par Guy Kawasaki sur <https://guykawasaki.com/the-inside-word/> (2008).

<sup>53</sup> Voir ce post de Guy Kawasaki sur « The art of the business card » : <https://guykawasaki.com/the-art-of-the-2/> (2008).

<sup>54</sup> Voir « Mythes et limites du marketing viral » sur <http://www.oeratty.net/wordpress/2007/mythes-et-limites-du-marketing-viral/>.

## Nécessités et limites des études de marché

Par Anne Ricaud, de Market Solutions Consulting, rédigé en 2011.

Les études de marché initiales sont essentielles et - si elles sont bien faites -, la startup doit être en mesure grâce à elles :

- De valider l'intérêt de sa nouvelle offre de produits/services auprès de cibles clients identifiées.
- D'évaluer son potentiel business en situant son marché réel et réellement accessible (le bon zoom marché), la demande potentielle client et les leviers/freins à l'investissement associés.
- D'adapter le contenu et la forme de son offre de produits/services et son modèle économique.
- D'identifier ses cibles clientèles prioritaires, sa stratégie d'accès au marché, ses partenaires grâce à une bonne cartographie de son écosystème amont et aval et de ses acteurs concurrents et partenaires potentiels.
- De savoir positionner son offre de manière différenciée par rapport à son marché, ses clients et la concurrence directe et indirecte.
- D'identifier les messages et circuits d'influence prioritaires.



Il s'agit de bien plus qu'un simple chiffrage d'un potentiel d'affaire sur un marché donné ! Grâce à ce type d'étude, la startup sait où elle doit aller en priorité, comment et avec quelle offre pour satisfaire des clients tout en se différenciant et en étant rentable.

Mais ces études initiales menées en cours de développement de l'offre (souvent en phase démonstrateur/prototypage ou plus en amont en phase de spécifications) ne suffisent pas à concrétiser un projet innovant et à maximiser ses chances de réussite sur le marché.

Il faut pouvoir transformer ce projet innovant en solution complète, finalisée et vendable et cette nouvelle offre produit/service en un business concret.

La finalisation de l'offre et sa concrétisation sur le marché requièrent méthode et outils spécifiques, notamment ceux du product management/marketing produit et du business développement (développement commercial de nouvelles activités).

Parmi les questions à se poser (dont nombre sont évoquées dans ce guide) : que mettre – ou pas – dans le produit/service par rapport aux besoins clients et aux offres existantes ? Comment en faire une solution complète pour répondre au besoin et pas un « bout de solution » ? Comment délimiter le produit et le service associé, notamment de personnalisation ? Que faire en interne ou externe ? Comment structurer l'offre et son modèle économique ? Que faire en gratuit ou payant ? Comment évaluer la rentabilité de la solution ? Comment suivre son développement ? Comment définir la stratégie et les actions marketing et commerciales ? Comment planifier le lancement ? Comment mettre en place des partenariats commerciaux efficaces ? Comment développer la notoriété, l'adoption et les ventes initiales ?

Au final :

- Une étude initiale est clé pour une startup et elle doit permettre de valider l'intérêt de l'offre prévue et l'opportunité business, d'affiner le contenu de cette nouvelle offre et de la positionner de façon différenciante et de définir une stratégie et des actions marketing et commerciales pour accéder efficacement au marché et le développer.
- Une bonne étude ne suffit pas pour réussir. La finalisation de l'offre et sa concrétisation marché requièrent méthode et outils spécifiques, notamment celles du product management/marketing et du business development.

- Les **outils de prise en main** du service ou du produit, surtout s'il est en ligne : mode d'emploi, tutoriels, vidéos et téléchargements.
- Les **ressources techniques**, notamment pour les développeurs tierces-parties, mais aussi une FAQ, une base de connaissance des problèmes rencontrés.
- L'**actualité**, qui doit faire vivre la page d'accueil avec les nouveautés produits, les nouveaux clients, les nouveaux partenariats.

- Une rubrique pour **découvrir et contacter l'entreprise** : son équipe de fondateurs et ses managers, son financement, ses coordonnées exactes. Evitez l'anonymat que l'on trouve malheureusement souvent et qui émanent d'entrepreneurs qui n'osent pas indiquer le pays d'où ils viennent ou bien qu'ils sont seuls ou le fait que leur entreprise est minuscule.
- Une **revue de presse**, avec pointeurs sur les articles en ligne le cas échéant. Dans le cas de reproduction ou d'intégration d'articles de presse (PDF ou autre), il faut obtenir l'autorisation du média concerné. Bonne occasion d'entrer en contact avec lui d'ailleurs !

Le site doit être optimisé pour le **référencement naturel** dans les moteurs de recherche et bien entendu, surtout sur Google<sup>55</sup>. Les pages doivent notamment contenir les bons métatags avec les mots clés sur l'activité de l'entreprise. On fera en sorte qu'un maximum de sites pointe sur celui de l'entreprise à commencer par le blog de ses créateurs. Le SEO est un véritable savoir-faire qui nécessite souvent de faire appel à des sociétés de service spécialisées dans le domaine et que l'on tâchera de rémunérer à la performance<sup>56</sup>.

Attention cependant à un élément clé du SEO : c'est une discipline en permanente évolution, du fait des modifications opérées par Google sur son moteur de recherche et notamment sur l'algorithme du PageRank qui change chaque année au minimum. Il n'est pas rare que de manière automatique (ou pas ?), Google déréférence un site web et réduise de ce fait son trafic de manière radicale, surtout si la part du trafic qui vient des moteurs de recherche dépasse les 50% au niveau des visiteurs uniques.

Il est donc bon d'avoir un SEO qui tienne la route et respecte bien les règles de Google tout comme ne pas trop dépendre des moteurs de recherche pour la génération de trafic sur son site. Vous pourriez être fragilisé si votre trafic dépend à plus de 50% des moteurs de recherche.

Il faut arriver directement sur les rubriques du site dès la première visite ! Il faut aussi s'assurer que son site fonctionne bien sur les navigateurs principaux du marché : Internet Explorer, Firefox, Chrome, Safari. Et sur Windows, Macintosh comme sous Linux.

Si vous ciblez le marché des entreprises, il est préférable de supporter les anciennes versions d'Internet Explorer. Pour le marché grand public, c'est moins important car les utilisateurs mettent plus facilement et fréquemment à jour leur navigateur. Il faut évidemment intégrer le support des tablettes et smartphones, et, parfois celui des consoles de jeux. Pour bien les cibler, il sera préférable de développer son site en HTML5 et responsive design pour qu'il s'adapte à toutes les tailles d'écrans. Mais responsive design n'implique pas nécessairement d'intégrer tout son site web dans une page unique dans laquelle il faudra naviguer pour trouver son information. Il n'est pas interdit de conserver un menu à l'ancienne pour faciliter la découverte des rubriques du site web. Le responsive design « infinite scroll » est réservé aux sites de teasing lorsque la startup est en phase d'émergence, avec tout juste un prototype.

Au passage, signalons que les **logos** de l'entreprise doivent être faciles à trouver et à télécharger, que ce soit sur le site de l'entreprise ou par une recherche sur Google en tapant « nom de société logo ». La conception du logo doit permettre son intégration aisée dans des présentations, ce qui milite pour un logo assez dépouillé et sur fond blanc, et si possible disponible à la fois en JPEG et en PNG avec transparence. Le top étant de proposer également des formats vectoriels (SVG de préférence) et des formats en haute-résolution. Il en va ainsi des visuels de vos produits lorsqu'il s'agit de matériel. Ceux-ci doivent aussi être disponibles sur fond blanc et/ou transparent, permettant leur intégration dans des présentations et sites web de type média, voir dans des présentations d'analystes tels que votre serviteur.

---

<sup>55</sup> Google fournit des [informations](#) aux développeurs web pour optimiser le SEO de son site, tout comme [Microsoft](#). Il existe même des kits de SEO pour les blogs et sites réalisés avec Wordpress : <http://yoast.com/articles/wordpress-seo/#relatedblogs>. Sans compter les nombreux livres parus sur le sujet, surtout en américain. Voir aussi : <http://backlinko.com/google-ranking-factors>.

<sup>56</sup> Cf <https://www.slideshare.net/BarbaraCzmil/analyse-et-comparaison-des-principaux-outils-seo-disponibles-sur-le-march> (2016).

Les logos sur fonds de couleur génèrent un mauvais effet lorsqu'ils sont intégrés dans une présentation car ils sont généralement intégrés dans leur rectangle de couleur, différente de celle du fond du transparent. Et ce n'est pas parce que Facebook est dans ce cas-là qu'il faut l'imiter !

On peut aussi proposer une version du logo en clair qui s'intégrera sur un support noir ou sombre. Il faut donc le fournir au format JPEG et en PNG avec transparence, et aussi en haute résolution. Le mieux étant même de le proposer également au format vectoriel SVG.

Comme cela, les médias et consultants qui vous citeront dans leurs supports le feront avec un logo de qualité. Cela compte aussi pour avoir une bonne image.

Il est aussi bon d'éviter d'accueillir un visiteur avec un logon et une demande de création de compte, même pour un service en ligne freemium *avant* d'avoir plus expliquer la nature du service. On voit encore cela bien trop souvent avec des sites qui comptent plus sur la viralité que sur l'explication pour faire adopter leur service. Autant faire les deux ! Il faut tout de même donner un peu envie au visiteur de tester ledit service et de découvrir de quoi il s'agit !

Enfin, comme le web est maintenant surtout mobile, il faut aussi s'intéresser au référencement de ses applications dans les magasins d'applications, notamment chez Apple et Google. On parle en la matière d'App Store Optimization. Cela passe par le choix de bons mots clés dans le nom de l'application, de mots clés intégrés dans le descriptif de l'application, d'une traduction dans les langues cibles, et évidemment de faire de la qualité, de corriger les bugs et d'améliorer de manière constante ses applications.

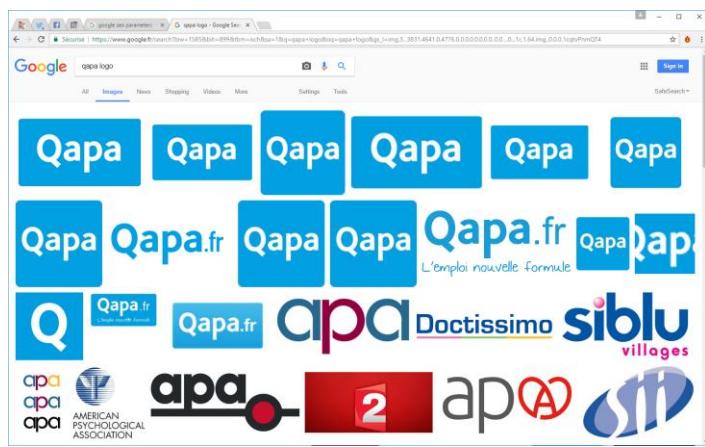
### L'entrepreneur doit-il entretenir un blog ?

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

Le blog de l'entrepreneur peut donc avoir différents objectifs marketing<sup>57</sup> :

- Montrer que le projet vit bien et informer de l'évolution du produit. C'est particulièrement important en phase de bêta test pour un site web ou un logiciel.
- Créer un canal d'écoute de ses utilisateurs et de son marché en démontrant une capacité à prendre en compte les feedbacks des utilisateurs. Les commentaires doivent donc être ouverts sur le blog. Sinon, ce n'est pas un blog !
- Faire le point sur l'actualité du marché dans lequel gravite la startup afin de démontrer une expertise métier. Elle améliorera la crédibilité et la visibilité de l'entrepreneur. Elle donnera aussi du grain à moudre aux médias et analystes de votre marché.
- Publier des livres blancs sur votre domaine d'activité, qui renforceront votre crédibilité.

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



Exemple de logo disponible sur fond de couleur et sur fond blanc.  
Ouf, Stéphanie, c'est bon !

<sup>57</sup> Cf « [Why startups need to blog \(and what to talk about...\)](#) » de Mark Suster, sur Techcrunch (2011).

Le cas extrême du blog de l'entrepreneur a été mis en pratique en 2007 par Loïc Le Meur lors de la création de Seesmic. Avec une couverture au jour le jour de la création de son entreprise, établie dans la Silicon Valley, et force vidéo, et pour cause, la vidéo était alors au cœur du business de Seesmic, qui s'est ensuite refocalisé sur l'agrégation de réseaux sociaux, puis revendu à Hootsuite. Mais cette stratégie n'est pas reproductible à l'infini ! Cela fonctionne bien si on a déjà un lectorat, ce qui était le cas de Loic Le Meur, déjà bien connu en France et ailleurs au moment de la création de Seesmic.

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

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

On peut compléter le dispositif par l'usage de réseaux sociaux plus spécialisés en fonction de la nature de son service. Si on est dans le visuel (e-commerce, photo, etc), on peut par exemple développer une présence dans les services du type **Pinterest** ou **Instagram**.

### Comment gérer ses relations presse ?

Les journalistes et bloggeurs sont inondés quotidiennement de communiqués à de presse et d'invitations à des conférences de presse. Que ce soit de la part d'entreprises établies comme de startups. Alors, comment les intéresser ? Surtout dans la mesure où ils sont en général frileux pour parler de startups sauf dans quelques médias très spécialisés. J'ai un beau bêtiser dans mon inbox de ce point de vue-là.

D'où les recommandations suivantes, qui relèvent des bons basiques du marketing :

- **Expliquez l'offre** en quelques mots qui la positionnent bien, et décrivent son caractère innovant et comment elle peut changer la vie des clients.
- **Situez l'offre dans une tendance du moment** qui pourra devenir un « angle » intéressant pour le blogueur, comme pour le journaliste. Celui-ci est souvent plus intéressé par la couverture d'une tendance que par la publication d'une brève sur une seule société. Cela peut-être une tendance sociétale (goûts des jeunes, pratiques des ménages, modes de consommation, etc), technologique (réalité virtuelle, intelligence artificielle dans tel ou tel domaine, réseaux, stockage, ...) ou économique (réduction de tels coûts, évolution des dépenses des ménagers, etc). La tendance peut-être illustrée par des données de marché ou des études. Attention cependant à ne pas abuser des études ad-hoc qui peuvent paraître bidon.
- Soyez **pertinents** et **compréhensibles**. Evitez les termes creux et vagues, les citations pompeuses tout comme les superlatifs non justifiés.
- Développez un **discours très différentiant**. Au passage, connaissez votre concurrence sur le bout des doigts et positionnez votre offre posément sans dévaloriser les autres qui sont peut-être des référents dans la tête des journalistes. Si vous l'éduquez sur votre secteur, il sera peut-être plus intéressé d'écrire dessus alors qu'il n'aurait pas écrit un papier juste sur votre société. Il faut alors être posé et juste sur les concurrents. Pas besoin de les dézinguer au Karcher !
- **Fournissez des visuels** permettant d'illustrer un article via des liens Internet : copies d'écrans, vidéos, schémas, logos de la société. Puis, un accès aux démonstrations en ligne et un compte d'essai s'il s'agit d'un service Internet.
- **Fournissez des chiffres** : sur les bénéfices clients de votre solution, sur la vitesse de croissance de la société, sur la taille de son marché, sur les éléments de trafic, les premiers clients, etc. Faites le de préférence en valeur relative et pas simplement en valeur absolue. Par exemple, indiquer un nombre de vues par mois n'est pas très intéressant. Il faut des comparables !

- **Ciblez** vos envois et vos messages. Evitez de tirer au tromblon sur tous les médias d'un secteur donné, surtout après avoir acquis des bases presse ! Un ou une attaché(e) de presse saura faire le tri dans une base pour éviter d'arroser trop large.
- **Ne mentez pas** en indiquant que vous lisez régulièrement le site du média et en démarrant avec une proposition en contradiction complète avec sa ligne éditoriale.
- **Ne quémandez pas** ouvertement un article, une interview, une citation ou un retweet. Vous fournissez une information. Votre destinataire ne vous est redevable de rien du tout ! Il n'est pas tenu de s'intéresser à ce que vous faites !
- Si vous envoyez des communiqués de presse par email, fournissez dedans un **lien URL** sur le communiqué permettant de le retwitter ! Je reçois régulièrement des communiqués avec des pièces jointes mais sans rappel Internet, ce qui rend difficile leur propagation éventuelle quand, par rare miracle, cela vaudrait le coup de le faire !
- Lorsque votre société s'est établie et a acquis un début de notoriété, vous devez l'**entretenir régulièrement** avec un panachage d'informations sur les évolutions de votre offre (deux à trois fois par an maximum), les annonces de partenariats importants, les nouveaux clients, ainsi que sur les levées de fonds.

Du côté des formats d'interventions, il y a les inévitables communiqués de presse et les rendez-vous en 1/1 (les conférences de presse sont quelque peu has been ou réservées aux grandes entreprises), le tout étant géré par une agence de presse qui vous en assure la préparation.

Pour les médias qui tomberaient sur votre site d'une manière ou d'une autre, prévoyez sinon d'y intégrer un « kit de presse » facile à télécharger (fichier ZIP) comprenant tous les éléments d'information sur la société et notamment les copies d'écrans, photos de produits et logos de l'entreprise.

### Comment approcher les bloggeurs ?

Qui dit buzz dit approche de « bloggeurs influents » pour tenter de les faire parler de votre startup.

## Utiliser Twitter dans son marketing

Avec plus de 319 millions d'utilisateurs actifs dans le monde dont 100 millions actifs par jour (début 2017) et environ 14 millions en France (début 2017), Twitter est un véritable phénomène des réseaux sociaux. Les usages sont loin d'être stabilisés et compris. On sait qu'environ un tiers des utilisateurs de Twitter le considèrent comme un simple média de broadcast puisqu'ils n'émettent pas de messages. Comme les républicains qui s'informent sur l'actualité de Donald Trump depuis 2016. A l'autre extrême du spectre, Twitter est surtout considéré comme un média d'échange et de dialogue. A vrai dire, toute forme de communication est possible avec Twitter, ce qui explique la grande richesse d'applications qui se sont développées autour.



L'usage de Twitter par une startup dans son plan marketing est souvent une extension du blog de la startup et un moyen de dialoguer en temps réel avec ses utilisateurs. Twitter est notamment un endroit où un contact va pouvoir être établi avec une audience fidèle et avec des influenceurs du marché.

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

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

Ensuite, on peut bien s'outiller avec la grande panoplie d'outils tierce-partie, notamment d'analyse de trafic et d'influence.

Mais Twitter n'est qu'une composante du mix social. Il faut y ajouter en premier lieu Facebook, puis éventuellement, selon le métier, Instagram, Pinterest, Snapchat ou LinkedIn. Et la liste change régulièrement au gré des modes !

L'approche est souvent tentée, mais rarement réussie. Elle nécessite une certaine pratique et quelques précautions d'usage. Voici pour commencer le mail à ne pas faire :

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

Alors, des recettes ?

- **Identifiez les bloggeurs** réellement influents dans votre secteur d'activité. Vous pouvez utiliser divers classements disponibles en ligne, ou repérer les bloggeurs qui ont beaucoup de followers sur Twitter, en prenant gare au fait que ces classements ne qualifient leur audience ni en qualité ni en quantité. Il est bon de compléter ce classement par quelques recherches et analyses d'audience.
- **Sélectionnez un nombre réduit de bloggeurs** influents et consultez leur site pour comprendre leurs centres d'intérêt et angles d'attaque de l'actualité. Cela conditionnera leur approche. Certains blogs traitent de l'actualité en flux tendu avec plusieurs articles par jour, notamment sur les nouvelles offres des startups. D'autres blogs traitent plus en profondeur de sujets larges mais avec un rythme de publication plus espacé. Ces derniers s'intéressent plus à des tendances générales qu'à une société en particulier.
- **Contactez-les par email** avec un message personnalisé pour leur faire connaitre l'existence de votre projet. La meilleure manière d'exprimer des attentes étant de leur demander du feedback sur votre projet, mais sans insister trop lourdement car un bloggeur, comme un journaliste, n'a pas le temps de tester tous les nouveaux produits et services du moment. N'indiquez pas que vous appréciez le blog en question tout en lui proposant d'écrire sur un sujet qui n'est manifestement pas dans sa ligne éditoriale !
- Evitez de mettre les pieds dans le plat en demandant au bloggeur d'écrire un article sur votre projet, à fortiori en le payant ! C'est évidemment maladroit même si certains bloggeurs écrivent « sur commande ». Ceux qui le font sont pour moi des zozos assez rapidement détectables et dont l'audience n'est pas forcément bonne. Vous fournissez des informations, un accès au service, et vous mettez à la disposition de l'auteur au cas où il souhaiterait en savoir plus. Pour un site web où il faut s'inscrire, facilitez l'évaluation du projet en créant un compte d'évaluation et en transmettant le login/password associés.
- Faites en sorte que ce soient les **fondateurs de la startup** qui émettent les mails en question, pas un stagiaire ou un community manager, même si ce dernier peut les avoir préparés et créé les listes de diffusion en amont de leur envoi.
- Profitez des **conférences et autres événements** pour entrer en relation directe avec les bloggeurs que vous avez identifiés. Ils mettront un ou des visages sur votre startup. Après avoir qualifié rapidement l'intérêt ou non du bloggeur (ou de la bloggeuse) sur votre activité, vous pourrez le/la « pitcher » rapidement sur l'originalité de votre service.
- Ne **spammez pas les bloggeurs** avec des messages @ via Twitter. Cela les obligeraient à vous suivre sur Twitter pour dialoguer en Direct Messages ou à vous répondre en mettant des milliers de personnes en copie. Faites-vous cela avec votre mail ? Bien non ! Autant donc passer par le bon vieux mail ! Il n'est pas encore mort contrairement à ce que croient certains ! Si vous

n’arrivez pas à trouver le mail de votre destinataire, envoyez-lui un message via Facebook ou LinkedIn. Si vous êtes déjà en relation avec lui sur LinkedIn, récupérez son email dans « Contact Info ».

Vous pourrez également appliquer les conseils relatifs aux [relations presse](#) ! Sachant qu’il y a au moins trois catégories de bloggeurs pertinents pour la startup :

- Les **bloggeurs professionnels** qui sont finalement des médias relativement classiques. Ils vivent de la publicité sur leur site. Ils écrivent à temps plein. Ils ont parfois même une équipe. Et leur audience est généralement assez importante en volume. C'est le cas par exemple des blogs Presse Citron et de celui de Korben. Presse Citron a même lancé en 2015 un programme spécifique pour valoriser les startups.
- Les **bloggeurs à temps partiel** qui ont une activité professionnelle distincte. Le blog est soit leur outil d'expression personnel sur des passions non professionnelles, soit un outil de promotion de leur activité professionnelle. Un grand nombre de bloggeurs dans ce cas sont des consultants indépendants. Ce sont souvent des blogs d'experts. Ils ne traitent pas de n'importe quel sujet. Si vous les sollicitez, vérifiez qu'ils traitent habituellement de thèmes voisins de votre activité. Ne leur demandez surtout pas d'être des « relais » ! C'est dévalorisant à souhait.
- Les **vidéo-bloggeurs** qui publient essentiellement des interviews vidéos, soit filmées sur site, soit en visioconférence comme Jean-Michel Billaut. Ils sont assez faciles à approcher, mais leur calendrier de tournage peut être facilement bien rempli. Prenez-y vous à l'avance si vous souhaitez bénéficier de la publication d'une interview à un moment bien précis de votre roadmap.

Quelles sont les différences entre un journaliste et un bloggeur dans l'approche ? Le bloggeur est plus libre : il n'a généralement pas de (rééditeur en) chef ! Il n'a pas trop de contraintes de calibrage dans ses écrits. Son audience est moins large que celle d'un journaliste, surtout issu des grands médias (presse quotidienne, radio, TV), mais elle peut être plus spécialisée voire qualifiée<sup>58</sup>.

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

### Faut-il rémunérer les bloggeurs pour leur faire écrire des articles ?

C'est une pratique courante dans certaines industries comme dans la mode, mais elle l'est moins dans le numérique. Question éthique, c'est une méthode peu recommandable. Que dirait-on si cette pratique avait lieu dans le journalisme dans la presse grand public ? Ceci dit, même si un billet « acheté » doit être mentionné comme étant sponsorisé par son auteur.

Les sites qui pratiquent cela ne sont en général plus de véritables « blogs » mais des médias avec plusieurs auteurs qui sont prêts à tout pour monétiser leur audience. Il y a même des blogs spécialisés qui font partie de la poubelle de l'Internet et générés par des profiteurs du système qui n'apportent pas beaucoup de valeur ajoutée. Certains volent même les contenus à d'autres sites, c'est dire !

Il y a aussi des agences spécialisées dans le placement d'articles dans des blogs et sites médias<sup>59</sup> ainsi que des agences de référencement qui cherchent à faire de l'échange de liens (cf exemples dans la page suivante).

Evitez de faire appel à ces zozos à tout prix ! Au mieux, vous serez placés sur des sites sans valeur et sans trafic ! Au pire, vous serez référencés dans des sites à mauvaise réputation dans l'industrie.

---

<sup>58</sup> Voir quelques conseils complémentaires chez [Jean-François Ruiz](#).

<sup>59</sup> Cf « Le scandale des tribunes fantômes a-t-il faussé l'OPA du Club Med » de Laurent Calixte, dans [Challenges en janvier 2015](#).



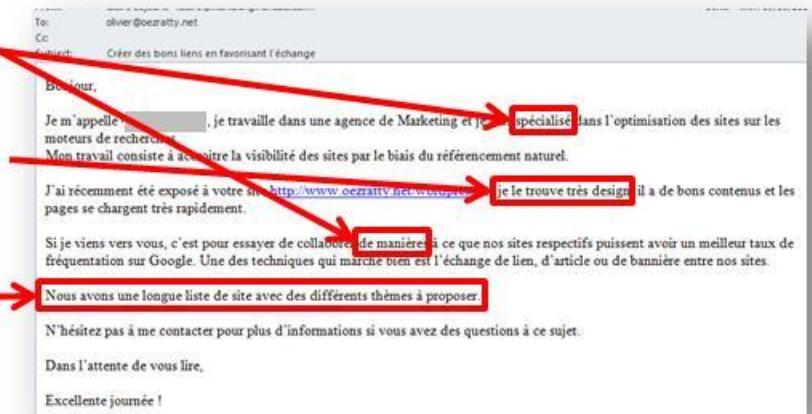
à éviter !

startup qui n'a rien à voir  
avec les thématiques  
d'Opinions Libres  
et la marmotte...

mais pas spécialisée dans  
l'orthographe !

c'est le seul compliment qu'elle  
trouve : elle ne l'a donc pas lu !

la demande est donc bien ciblée !



Bonjour,

J'aimerais vous proposer un sujet autour de l'innovation et de son impact sur l'entreprise,

A tort ou à raison, les entreprises françaises ne sont pas spécialement réputées dans le monde pour leur capacité à innover. Aujourd'hui l'innovation est devenue le séisme de la réussite économique, et ce pour toutes les entreprises, des plus petites aux multinationales, ce qui donne naissance à de nouvelles technologies et de nouveaux produits qui aident à répondre aux enjeux mondiaux comme ceux de l'environnement. Ainsi, le progrès technologique, autrement dit l'innovation, demeure l'un des principaux moteurs de croissance économique. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, le processus d'innovation est généralement très formalisé. À l'opposé dans les PME, le processus d'innovation résulte d'une démarche empirique. Pour acquérir de nouvelles technologies, les entreprises peuvent procéder de plusieurs façons (la recherche en interne, le partenariat, le rachat d'entreprises, l'achat de licences et de brevets). Aujourd'hui, une entreprise qui n'innove pas est une entreprise morte. L'innovation n'est pas une option, l'être humain évolue sans cesse, le monde avance, c'est pourquoi une entreprise incapable de suivre ce mouvement est une entreprise condamnée. Pour exemple, la part de marché des sociétés qui ont innové croît davantage ou diminue moins que celle des sociétés qui n'ont pas innové. Ainsi, dans quelles mesures l'innovation constitue-t-elle un facteur clé de succès de l'entreprise ? L'innovation permet-elle d'améliorer la compétitivité et la croissance des entreprises ? Pour répondre à ces questions, je vous propose l'intervention d'un chef d'entreprise :

pourrait ainsi revenir sur la création de son entreprise qui a révolutionné son marché, mais aussi sur l'innovation comme modification positive de l'existant.

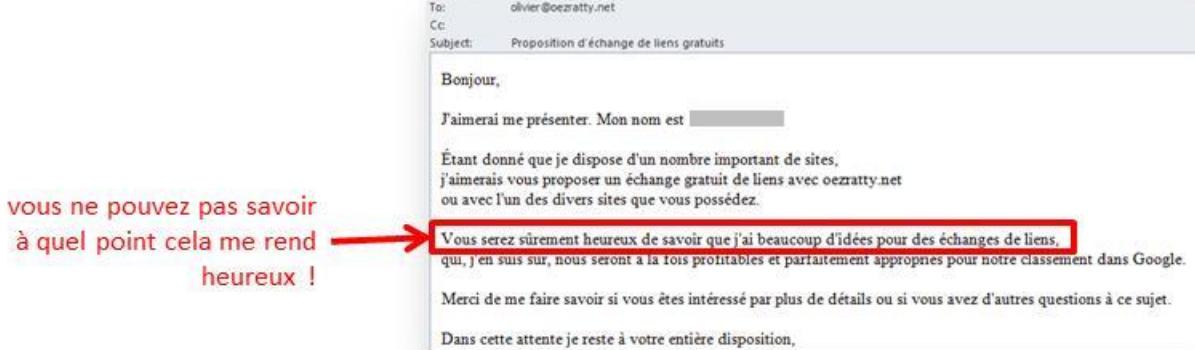
En espérant que ce sujet retienne votre attention, n'hésitez pas à me contacter pour de plus amples informations.

Merci beaucoup et très bonne journée,

Cordialement,

ce texte est pompé sur un article de la Recherche, publié en 1997 :  
<http://www.larecherche.fr/actualite/aussi/palmares-entreprises-qui-innovent-01-12-1997-82566>

le texte proposé n'a aucun lien direct avec l'activité de la société cliente de cette boîte de RP !



Et encore d'autres exemples de très mauvaises pratiques à éviter absolument, sous peine d'être classé dans la classe des zozos du troisième degré de l'écosystème des startups. Surtout lorsque l'on constate que quasiment aucun site n'a mordu à l'hameçon en faisant une petite recherche rapide sur Google ! A moins que ceux qui avaient cédé aient un Page Rank inférieur à 1 !



## Peut-on mentir dans le marketing ?

Le mensonge est devenu une pratique on ne peut plus courante en politique, les barrières les plus élevées ayant été franchies par l'actuel Président des USA. Doit-on s'en inspirer dans l'univers des startups ?

Par exemple, en se fabriquant un faux concurrent pour faire du buzz comme s'en vantait la startup française **Bricool** en 2016<sup>60</sup> ? L'astuce est ancienne mais c'est consternant ! Ce sont les ravages de la mode du growth hacking, une méthode d'accélération de la croissance des startups qui utilise dans de nombreux cas des méthodes peu recommandables. Comment peut-on faire confiance à une startup si elle invente ainsi, même temporairement, un site qui n'existe pas, juste pour se faire mousser par contraste ? Qui plus est, jusqu'à en faire une étude de cas ! Bref, à éviter absolument.

## Une startup peut-elle faire du placement de produit ?

C'est ce qu'a fait la startup **Ween**, créatrice d'un thermostat connecté en 2016. Son produit était visible dans le clip « Je te pardonne » de Maitre Gims feat Sia, diffusé à l'échelle interantionale par Sony Music Entertainment. Il existe même des agences permettant de le faire auprès de stars, comme Brands & Celebrities.

<sup>60</sup> Cf <http://www.frenchweb.fr/comment-on-s'est-fabrique-un-fake-concurrent-pour-choper-de-la-croissance-2/250418>.

## Pourquoi et comment mesurer la réputation de sa startup ?

par Michelle Chmielewski, Community Manager chez Synthesio, rédigé en 2010.

Quand une startup se lance, elle doit réaliser quelques mesures sur les réseaux sociaux pour évaluer l'e-réputation de sa nouvelle marque et l'évolution de celle-ci après la création de son « buzz » initial.

Voici quelques éléments clés pour aborder cette question :

**Quels types de mesures** pour l'e-réputation d'une startup ? Le lancement d'une nouvelle entreprise doit être évalué de la même manière que le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Certains indicateurs essentiels fourniront une vision globale de l'e-réputation.



Les **Indices Clés de Performance** (ICP) quantitatifs : pour mesurer une e-réputation, il faut commencer par comparer la part de voix du marché de la startup avec celles de ses concurrents pour suivre l'avancement de la société au sein du marché. Cette comparaison est réalisée à partir d'une mesure de l'occurrence de mots clés tels que le nom de l'entreprise, de ses produits ou des principaux acteurs de l'entreprise. Il est également nécessaire de s'intéresser aux sources de ces verbatim, et à leur répartition entre médias sociaux et médias de référence.

L'analyse de tonalité est certes le résultat d'analyses humaines mais elle reste une mesure quantitative dans la mesure où l'on peut comparer l'évolution des pourcentages de commentaires positifs et négatifs dans le temps. Cette mesure permet de comparer non seulement différentes campagnes, mais aussi

En ce qui concerne l'analyse de l'identité de la marque, le traitement des données collectées lors d'une veille permet de synthétiser le sentiment des verbatim (positif, négatif, neutre) dans le but de savoir si les internautes relaient simplement les informations ou s'ils y ajoutent leurs points de vue.

Une **analyse qualitative** : la mesure de l'e-réputation ne peut être un agrégat d'analyses quantitatives uniquement. Les données qualitatives permettent de montrer si les internautes abordent les thématiques de la startup sous l'angle souhaité ou pas.

**L'engagement de la part de la marque est essentiel** : une startup ne peut se contenter de mesures faites grâce à Google Alerts ou Google Analytics. Elle doit être capable d'initier des conversations sur Internet et d'identifier les influenceurs pertinents pour sa marque et son offre. Certains ont trouvé « osé » de la part de Synthesio d'engager une community manager alors que l'entreprise avait à peine trois années d'existence. Au bout du compte, ceci leur a permis de participer à des événements comme les formations Stratégies, d'être cités dans des livres écrits par des spécialistes du domaine de la veille et d'identifier les acteurs principaux du secteur.

Qu'une startup ait un community manager ou pas, il faut que quelqu'un - généralement le PDG au début - participe au nom de la startup afin d'étendre sa présence sur le web et de démontrer son expertise, le plus souvent avec un blog et une présence dans les forums et les commentaires d'autres sociétés. Une bonne présence Internet permet d'obtenir des prospects entrants, facilitant ainsi l'extension du réseau de clients et, par conséquent, la croissance de la startup.

Voici quelques sources d'information au sujet des outils de mesure de la e-réputation :

- Un bon article sur la [mesure du partage d'un lien sur Twitter](#).
- Une [impressionnante liste](#) d'outils destinés à Twitter dont une vingtaine dans les analytics (2012).
- Un tableau des indicateurs à suivre créé par [Joël Chaudy](#) dans le [Livre Blanc d'E-Réputation](#) publié en mars 2010 (page 12).
- Quelques startups qui comptent dans le secteur : **Synthesio**, où travaillait Michelle en 2010. Le lancement d'une nouvelle entreprise doit être évalué de la même manière que le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Certains indicateurs essentiels fourniront une vision globale de l'e-réputation. Il existe un indicateur de visibilité dans les réseaux sociaux. **TweetReach** mesure l'écho de vos tweets. **Keyhole** suit les mentions d'URL, hashtags et mots clés dans les réseaux sociaux. **BrandWatch** suit la réputation dans des millions de sites. **Digimind** suit la mention de mots clés dans la presse. **Hootsuite** permet de suivre les citations de la marque dans tous les réseaux sociaux. **Mention** fait de même. **Nuvi** permet de suivre de manière graphique l'évolution des sentiments autour d'une marque.

# Péchés et vertus dans la vente et le marketing

Les processus de vente, le marketing et la publicité exploitent tous abondamment les péchés capitaux. Les vertus cardinales y sont bien plus rarement mises en pratique. Cela fait partie des basiques des agences de communication et depuis des décennies. Cette perspective peut intéresser les startups dans la conception de messages dans leur marketing. Comme les entreprises établies, elles seront amenées à jouer habilement des péchés et des vertus dans leur marketing et leurs processus de vente. Autant savoir d'où cela vient !

## Les péchés

La liste des sept péchés de la chrétienté comprend l'avarice, l'envie, la paresse, la gourmandise, l'orgueil, la luxure et la colère, les définitions en bleu ci-dessous étant issues de Wikipedia. Nous allons voir comment ils sont utilisés en général et en particulier dans le numérique.

**L'avarice** : accumulation des richesses recherchées pour elles-mêmes. on peut y associer la pingrerie et l'accumulation d'un maximum de choses, mais au meilleur prix.

**Demande** : le prix comme premier critère de sélection d'une offre chez de nombreux consommateurs et dans de nombreux services achats d'entreprises. Et aussi le redouble de l'impôt ou de l'ISF qui cherche à les réduire sans parfois prêter suffisamment gare à la nature des investissements associés.

**Offre** : tout ce qui relève de la communication sur les prix (dont les prix en 99,99...), les promotions, les réductions. On le retrouve dans les coupons de réduction, dans les ventes privées (qui au passage flattent l'égo, donc relèvent aussi de l'orgueil), dans les comparateurs de prix (Kelkoo) et dans les modèles freemium. Se retrouve aussi dans toutes les offres de défiscalisation avec en particulier les investissements "TEPA" qui attirent plus les personnes intéressées par les réductions fiscales que par l'investissement proprement dit dans les startups.

**L'envie** : la tristesse ressentie face à la possession par autrui d'un bien, et la volonté de se l'approprier par tout moyen et à tout prix (à ne pas confondre avec la jalouse). On peut y associer la notion de jalouse.

**Demande** : très courant dans le comportement consommateur, avec les effets de tribu, l'intérêt pour les objets « à statut », ou le comportement en b2b des clients qui commencent à vouloir acheter un produit ou un service lorsqu'ils sentent que le marché et leurs concurrents s'y lancent.

**Offre** : ce qui promeut un statut conféré par la possession d'un objet vanté, Apple en étant un bon exemple. Ce petit péché s'applique aussi à l'usage des références clients dans le marketing destiné aux entreprises. Dans les pratiques commerciales, on peut citer le recrutement de partenaires ou de sponsors en indiquant aux uns que



les autres participent. La bonne vieille ruse... qui marche souvent !

**La paresse**, un mal de l'âme qui s'exprime par l'ennui, l'éloignement de la prière, de la pénitence, de la lecture spirituelle. Nous en retiendrons aussi l'usage courant moderne qui induit l'éloignement de l'effort.

**Demande** : le comportement consommateur consistant à ne regarder que les 2 ou 3 premiers résultats d'une recherche sur Google, la validation des invitations dans les réseaux sociaux et aussi l'évolution du web 2.0 des blogs vers les réseaux sociaux et Twitter. Si les gens passent leur temps à retwitter le contenu des autres, qui va en créer ?

**Offre** : tout ce qui peut faire gagner du temps relève de ce péché qui n'en est pas forcément un d'ailleurs. Il y a aussi les offres triple et quadruple play où on ne se pose pas de question puisque tout est dedans (cela rentre aussi dans l'avarice dans le couple accumulation/bas prix et dans la gourmandise). On peut citer la publicité et la communication qui positionne l'annonceur comme leader de son secteur, histoire de déclencher un suivisme moutonnier qui évite de trop réfléchir. Il y a le summum du modèle économique s'appuyant sur la paresse : les coffrets cadeaux type SmartBox (voyages, ...), qui non seulement ne requièrent pas beaucoup d'efforts de créativité pour ceux qui les offrent mais dont seulement 65% en moyenne sont réellement consommés par ceux à qui ils ont été offerts ! D'où un modèle économique avec un BFR négatif et une profitabilité à toute épreuve pour les sociétés qui réussissent dans ce secteur.

**La gourmandise** : ce n'est pas tant la gourmandise au sens moderne qui est blâmable que la glotonnerie, cette dernière impliquant davantage l'idée de démesure et d'aveuglement que le mot gourmandise.

Demande : pas que chez les enfants ! On la retrouve chez l'Internaute qui accumule par téléchargement plus ou moins licite plus de contenus dans son ordinateur que de temps disponible dans la vie pour en profiter !

Offre : l'obésité de fonctionnalités de certains produits, les plus de 300000 applications de l'AppStore d'Apple, les capacités de stockage numériques gargantuesques dont nous disposons, les millions d'heures de TV et de vidéo maintenant disponibles sur Internet ou la VOD, les forfaits illimités (mobiles, ADSL, musique) tout comme le nombre de vos "amis" dans les réseaux sociaux, la longue traîne et des inventaires infinis des sites de vente en ligne comme Amazon.

**L'orgueil** : attribution à ses propres mérites de qualités vues comme des dons de Dieu (intelligence, etc.).

Demande : suis-je la plus belle, suis-je le plus malin dans mon achat, ai-je obtenu le meilleur prix (qui relève autant de l'orgueil que de l'avarice) ? Suis-je un client à part et traité aux petits oignons ?

Offre : la communication publicitaire qui valorise le consommateur malin. Ce qui relève du sur-mesure. Les points et cartes de fidélité (qui jouent simultanément avec l'avarice). Tout ce qui relève des concours, des jeux et des classements : les concours de startups, les prix d'entrepreneur de l'année ou encore le classement des bloggeurs de Wikio ! Bref, ce qui permet de se penser au-dessus de la mêlée. Beaucoup de mécanismes liés aux réseaux sociaux et à l'émulation que l'on y trouve : nombre d'amis, de retweets, les mayors dans Foursquare, etc. Il y a aussi ce qui traite certains clients avec des égards particuliers : le traitement "VIP" dans les événements, les coupe-file, le traitement spécial réservé aux journalistes voire à certains bloggeurs ou les bêtas dites "privées" ! Bref, tout ce qui flatte l'égo rentre dans cette catégorie, et il y a de quoi faire !

**L'impureté ou la luxure** : plaisir sexuel recherché pour lui-même.

Demande : par extension, le goût du luxe et la volonté de séduire ceux ou celles que l'on désire.

Offre : l'usage qui est fait des femmes dans la publicité ou dans le marketing opérationnel. La luxure est peu utilisée dans la vente classique, notamment chez les startups, sauf pour ce qui relève des sites de rencontre.

**La colère** : courte folie entraînant parfois des actes regrettables.

Demande : on peut changer de fournisseur car on est en colère contre le fournisseur existant, un élément exploité par les concurrents. S'exprime aussi couramment en politique.

Offre : peu utilisée dans le marketing, sauf peut-être pour l'achat d'armes à feu aux USA ! Elle est surtout gérée dans le cycle de vente, et plus ou moins adroitement, dans les centres d'appels qui sont le réceptacle naturel de la colère des consommateurs. La colère est par contre très utilisée en politique, notamment chez les populistes qui amplifient les peurs et la colère d'une partie de la population et la projette sur des boucs émissaires.

On notera que les mensonges n'en font pas partie. Ce qui n'empêche pas qu'ils soient abondamment utilisés dans le marketing, la vente, tout comme en politique. Pourquoi le mensonge n'est-il pas un péché ? Peut-être parce que c'est un comportement bi-face, qui a parfois des vertus ou peut se justifier. On y trouve aussi l'entrepreneur qui enjolive son pipe commercial dans son pitch. Un procédé à éviter tant les chances (ou la malchance) sont grandes de tomber sur quelqu'un qui connaît les clients en question !

### Les vertus cardinales

L'histoire et la nomenclature des vertus est un peu plus complexe que celle des péchés capitaux. On compte notamment "quatre vertus cardinales d'origine humaine" (chrétiennes mais issues des philosophes de l'antiquité grecque) complétées de diverses vertus cardinales.

Les vertus ici couvertes sont la prudence, le courage, la tempérance, la justice, la chasteté, la prodigalité, la charité, la modestie, l'humilité, la justice et la sagesse. Elles sont clairement moins utilisées comme ressorts autant dans la publicité ou le marketing que dans la vente. Et cela ne date pas d'hier !

Nous avons donc, en commençant par les quatre vertus cardinales :

**La prudence** : c'est avec la sagesse la vertu la plus utilisée dans le marketing et la publicité, notamment dans les différentes formes d'assurances et plus généralement dans tout ce qui peut susciter ou réduire la peur. Cela se retrouve aussi dans l'usage abondant de références clients que l'on a déjà cité au niveau de l'envie, et qui est très courante dans le marketing btoB. Et aussi dans la notion de version d'essai gratuite. Dans toute approche commerciale, un fournisseur potentiel doit savoir répondre aux exigences de prudence de ses clients. Il doit rassurer le prospect sur la pérennité de sa société (avec des références clients, des partenariats avec de grandes sociétés, des investisseurs solides), sur le coût de la solution (maîtrisé, évalué, mesuré globalement) et sur la qualité de service.

**Le courage** : peu utilisé. On suggère rarement à un client d'adopter une posture de courage dans le business ! Au contraire, on va tout faire pour lui montrer que son choix n'est pas courageux, pas risqué, et traiter ses exigences en termes de prudence comme vu précédemment. Le courage est plutôt une posture de certains clients, les "innovateurs" qui ont des responsabilités, des moyens et une approche long terme. Ceux qui prennent le risque d'adopter de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés. Il est bon de les sélectionner et de les cibler quand on peut le faire dans sa prospection lors du lancement d'une startup ou d'un nouveau produit. Le courage peut aussi être une forme d'inconscience ! Les "early adopters" sont-ils tous courageux ? Pas toujours car c'est leur métier, leur statut ou leur temps disponibles leur permettent parfois de tester de nombreuses innovations... sans forcément les adopter forcément au bout du compte. Quelques grands industriels français sont coutumiers du fait.

**La tempérance qui assure la maîtrise de la volonté sur les instincts.** Très peu utilisée, surtout dans la publicité qui cherche plutôt à jouer sur les pulsions que sur toute forme de tempérance. Elle peut être mise en scène lorsqu'un challenger d'un marché communique sur son offre de manière rationnelle pour se positionner face à un leader incontesté du marché difficile à déloger. Il s'agira ainsi de lever les barrières de la prudence du client enclin à choisir le leader du marché pour ne pas prendre de risque.

**La justice** : pas utilisée, ou indirectement, combinée avec la charité.

**La chasteté** : pas du tout utilisée.

**La prodigalité** : utilisée dans les promotions “n pour le prix d'un”, mais de manière très proche de l'avarice.

**La charité** : utilisée essentiellement... dans le *charity business*. On la retrouve dans une partie de l'économie solidaire avec des sites web destinés au financement de projets soit sous forme d'investissement symbolique soit sous forme de donation (**Babyloan** et **babedoor**). On peut élargir le principe à ce qui va bénéficier aux autres et dans une certaine mesure à ce qui relève des approches collaboratives.

**La modestie** : pas utilisée. Une marque doit toujours faire preuve d'un peu d'assertivité si ce n'est d'arrogance pour faire passer son message. Peut-être avoir de l'impact en étant très modeste ? Ca peut l'être, avec du second degré. L'humour et l'autodérision peuvent en apparence entrer dans cette catégorie.

**L'humilité** : que l'on retrouve notamment lorsqu'une entreprise affiche ouvertement ses qualités d'écoute des clients, et si cela se transforme réellement en actions concrètes dans la réalité !

**La sagesse** : est très utilisée de manière assez générique notamment dans le marketing qui fait appel à la raison et au rationnel plus qu'aux pulsions et aux péchés. C'est le cas des publicités qui décrivent platement un produit, celles qui insistent plus sur les fonctionnalités que sur les bénéfices, celles qui sont assez bavardes mais aussi celles

qui sollicitent notre fibre environnementale. On peut aussi associer la sagesse à la notion de prudence mise en avant dans certaines publicités et pratiques marketing. Lorsque le message est simple, la publicité peut fonctionner. Dans le cas où le message est trop complexe et nécessite trop de temps de cerveau disponible, l'efficacité chute radicalement. C'est aussi dans ce créneau que l'on peut classer les publi-rédactionnels.

### Dans la vente

Les péchés font le plus souvent appel à l'émotionnel, aux passions et aux impulsions tandis que les vertus font plus appel au rationnel et à la raison. Une combinaison des deux est cependant possible. La difficulté pour les annonceurs est de ne pas trop brouiller les messages. Ils sont souvent trop tentés de vouloir faire passer trop de messages dans leurs publicités.

L'usage des péchés capitaux est encore plus courant dans les pratiques commerciales et avec une dynamique modulée selon l'étape dans le cycle de vente, histoire de jouer avec toutes les fibres des pulsions humaines. Par exemple :

Notoriété : on joue sur un grand nombre de tableaux : l'avarice, l'envie, la paresse, la gourmandise et l'orgueil.

Considération : on joue beaucoup sur l'envie (la jalouse). Les références clients sont très utilisées à ce stade.

Evaluation : on joue sur la prudence (une vertu) et éventuellement sur l'avarice (quand l'évaluation est gratuite).

Achat : on joue évidemment sur l'avarice.

Renouvellement : on joue sur la paresse, mais il faut aussi traiter la colère des mécontents.

A l'envers, certains clients savent aussi jouer par symétrie sur les péchés et peu sur les vertus dans les phases de négociation. Comme ces fameuses négociations de prix avec les grands de la distribution, dans les “boxes” de sombre réputation.

### En politique

Observez les campagnes électorales... ☺.

## Conclusion

Le marketing et la vente font appel à des ressorts humains divers, certains relevant de la force obscure d'autres beaucoup moins, et avec une gradation qui n'est pas binaire. L'idéal serait de pouvoir se passer de ces péchés et de n'appuyer que sur les vertus et sur l'intelligence humaine plutôt que sur le cerveau limbique, ou tout du moins de communiquer avec élégance et pourquoi pas avec un peu d'humour.

La recherche d'efficacité doit en tout cas se faire en cohérence avec le système de valeurs que vous souhaitez promouvoir. Dans ce cas, votre communication marketing s'appuiera peut-être en priorité sur les vertus humaines. Mais en tant que startup, vous serez toutefois facilement amenés à utiliser les péchés dans vos tactiques de vente, en b-to-b comme en b-to-c, car le temps manque, il faut ruser pour contourner les difficultés spécifiques de la petite entreprise, et il faut viser l'efficacité. Les grandes entreprises y sont quant à elles déjà bien habituées !

Cette rubrique est un condensé d'une série de deux articles sur le sujet publiés par l'auteur sur le blog « Opinions Libres » en février 2011 : « [Les péchés capitaux dans le marketing et la vente](#) » et « [Les vertus cardinales dans le marketing et la vente](#) ». Vous trouverez dans ces versions en ligne de nombreuses illustrations graphiques du propos avec des exemples de publicités mettant en œuvre péchés et vertus, parfois de manière combinée.

## Communiquer quand on est une startup

par Guillaume Maurice, de l'agence de communication La Cavalerie, rédigé en 2015.



Ca y'est, vous vous lancez. Ou bien ça fait un moment que vous vous êtes lancés et votre produit est enfin prêt. Bref, vous avez un besoin commun : celui de devenir visible ! Vite ! Un logo, un site, une page Facebook ! Du calme, posez-vous. Un après-midi, une journée, un week-end. Prenez le temps pour une fois. Prenez le temps de mettre à plat vos stratégies marketing puis communication.

Pas besoin de rédiger des dizaines de pages, mais ayez une vraie réflexion menant à une stratégie cohérente. Et surtout applicable.

Voici quelques conseils et astuces en vrac qui vous sembleront plus ou moins évidentes selon votre avancement dans l'aventure startup et votre expérience, afin de vous aider dans la réflexion sur votre communication.

**Racontez une histoire à vos utilisateurs.** Bien sûr, vos clients seront surtout séduits par l'expérience avec votre produit. Mais ils seront d'autant plus attentifs si vous jouez avec leurs émotions. Faîtes-les rire, faîtes-les réagir, faîtes-les se sentir privilégiés. Alors ils garderont plus facilement en tête votre produit plutôt qu'un autre.

**Prenez le temps.** Nous travaillons avec un certains nombres de startups et nous le vivons tous les jours : peu de startuper prennent le temps de bien faire les choses. "Il faut délivrer vite", "J'ai besoin d'un logo pour hier"... En effet c'est le quotidien de nos jeunes entreprises. Mais posez-vous deux secondes et demandez-vous si vous préférez par exemple un site internet vite fait et donc (plus ou moins) bancal ou bien fait en un peu plus de temps et à la hauteur de vos exigences et des efforts que vous avez mis dans votre startup. Selon le contexte, la réponse ne sera pas la même, mais posez-vous cette question à chaque décision !

**Ne négligez pas votre image.** Vous avez mis vos tripes dans votre projet, ce serait dommage de ne pas l'habiller comme il se doit. Je ne vous parle pas d'un costume trois pièces sur-dimensionné. Je vous parle du strict minimum, voire d'un habillage mettant en valeur votre produit avec une cohérence selon votre placement, vos cibles... Réfléchissez comme un client : qu'est-ce-qui fait que vous achetez ce produit plutôt qu'un autre similaire ? Avez-vous déjà acheté / utilisé un produit dont l'apparence ne vous inspirait pas confiance ?

**Surfez sur l'actualité.** Chaque semaine, prenez un peu de temps pour extraire le sujet chaud du moment, essayez de trouver un lien avec votre activité et faîtes-en un post sur vos réseaux sociaux ou un article sur votre blog.

**Épluchez les réseaux sociaux de vos marques préférées.** Cherchez à savoir pourquoi vous suivez telle ou telle marque sur les réseaux sociaux et appliquez leurs recettes si elles sont cohérentes avec votre business (ton des posts, visuels, concours...).

**Créez du contenu original.** Partager des articles intéressants d'autres blogs, c'est un bon début. Mais rapidement, votre communauté sera demandeuse de contenu nouveau et original. C'est une des parties les plus chronophages et coûteuses de la communication : rédaction d'articles, photos, création de vidéos... Rien de mieux pour augmenter sa visibilité et animer sa communauté, mais encore faut-il avoir le temps et les compétences.

## Ventes directes ou indirectes

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

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

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

Malgré tout, il ne faut pas attendre des miracles des SSII partenaires. Au démarrage, elles ne vont pas créer la demande pour votre startup. On choisit en général des partenaires de petite ou moyenne taille car les gros sont assez difficiles à bouger. On peut commencer par en démarcher avec sur un plateau ses premiers clients existants. Le cercle vertueux démarre lorsque quelques SSII embrayent

**Ne sous-estimez pas le pouvoir des groupes Facebook.** Je parle bien des groupes et non des pages. Fouillez via le moteur de recherche et trouvez une multitude de groupes dédiés aux startups et à votre cible, quelque soit votre activité ! Rien de mieux aussi que de créer un groupe dédié à l'actualité de votre startup en y intégrant tous vos proches et vos premiers utilisateurs fidèles, afin de leur demander leur avis sur certains sujets et leur donner des informations en avant-première. Rien de mieux pour créer le ciment de votre communauté !

**Ne cherchez pas le buzz à tout prix.** Autant vous le dire maintenant : moins de 10% des "buzz" sont dus au hasard. Derrière chaque campagne virale, il y a un travail de fond : RP, achat d'espaces publicitaires, contact influenceurs... Rien de mieux qu'un contenu bien réfléchi en amont et original pour optimiser vos retombées !

**Analysez le ROI de chacune de vos actions marketing.** Avec tous les outils existants, il est facile de déterminer le ROI d'une campagne, qu'elle soit légère (une campagne Adwords de 50€/mois) ou plus lourde (création de contenus visuels et éditoriaux avec diffusion via divers espaces publicitaires). Faîtes-le, sélectionnez les meilleurs canaux et automatisez-les !

**Internaliser ou pas ?** Très souvent la question se posera : vous aurez des besoins en graphisme, développement, webmarketing, vidéo... Déterminez si le besoin est ponctuel ou si vous avez un besoin plus régulier. Si c'est votre priorité numéro un ou non. Intégrer un stagiaire peut être une solution économique dans un premier temps quand le besoin est récurrent.

Ne sélectionnez pas votre partenaire de communication "au hasard". Pour votre communication, vous avez le choix : un pote de votre cousine, un étudiant, un freelance, une petite agence ou une grosse agence de publicité. Et ça peut vous sembler être une sacrée loterie : des compétences plus ou moins spécialisées, des tarifs allant du simple au triple... Encore une fois, ce n'est pas un choix anodin, prenez le temps de définir vos besoins, vos moyens et vos critères de sélection. Une fois cet exercice terminé, demandez à votre réseau s'il peut vous recommander un bon partenaire (rien de mieux !), mettez-en 2 ou 3 en concurrence, comparez leurs offres et vérifiez si leurs références correspondent à vos attentes !

Multipliez les partenariats. Les startups sont très nombreuses, et toutes sont à la recherche d'une meilleure visibilité ! C'est bien connu, il est plus facile de se rendre visible à plusieurs que seul. Alors il est temps de chercher les startups qui partagent la même cible que vous (mais non concurrente évidemment) ou bien qui gravitent autour de votre activité et proposez-leur des partenariats (événements communs, échange "malin" de visibilité...). Sponsorisez (apport en nature de préférence) et soyez présents lors des événements qui peuvent vous donner une bonne visibilité auprès de votre cible.

Personnalisez les échanges avec vos utilisateurs. Que ce soit un produit envoyé ou un mail de remerciement, prenez le temps de rédiger un message personnalisé et marquant, plutôt que standard et froid. En plus, rien ne vous empêche de l'automatiser !

Selon l'activité de votre startup, ces conseils seront plus ou moins applicables et efficaces.

A vous de les adapter à vos besoins, vos moyens et votre cible.

Testez, analysez, optimisez et automatisez !

le pas, créent de compétences sur votre offre sur ces projets clients, et ensuite font l'effort de les valoriser avec d'autres clients. L'effort de vente peut alors commencer à être conjoint. Ensuite, les grandes SSII pourront être plus facilement démarchées, surtout si de grands clients sont prêts à se lancer avec vous.

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

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

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

## Accès aux grands comptes

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

D'où le militantisme des entrepreneurs et VCs pour un Small Business Act à la française, qui instaurerait un % minimum de commande publique vers des fournisseurs PME. De nombreuses associations comme l'IE Club ou l'AFIC se sont fait l'écho d'une telle demande, qui se heurte pour l'instant aux régulations économiques de la Commission Européenne. Mais de telles mesures<sup>61</sup> n'impactent ou n'impacteraient que les relations avec les grands comptes du secteur public, pas du privé !

L'aide attendue ici relève du fonctionnement en réseau pour entrer en contact avec les bons interlocuteurs chez les clients cibles, et aussi un décryptage des modalités d'achat de ces grands groupes. Elle pourra aller jusqu'à des prestations spécialisées telles celles de Software Continuity<sup>62</sup>, une société française qui propose une réassurance « pérennité » aux éditeurs de logiciels pour leurs relations avec leurs grands clients.

Vendre à un grand compte est souvent un processus complexe et très long. Il faut d'ailleurs éviter à tout prix de trop dépendre d'un tel prospect car il pourrait très facilement couler votre startup<sup>63</sup> !

Il faut identifier les protagonistes chez le client qui pourraient intervenir. On cherche souvent à toucher le « décideur », celui qui signera en bout de course le chèque. Mais ce dernier n'agit parfois que sous l'influence de nombre de ses collaborateurs « prescripteurs » et « chefs de projets ». Il faut donc aussi les courtiser ! Le bon sens veut que vous soyez capable d'identifier progressivement les acteurs clés du compte, le cycle de décision, et surtout l'existence d'un budget. Il faut même avoir une idée du type de budget du client qui pourra être alloué à votre offre. Est-ce un budget d'immobilisation, de fonctionnement, de production, de vente, de marketing ?

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

## Partenariat avec les grands groupes

Comme détaillé dans une [rubrique dédiée](#) plus loin dans ce document, les grandes entreprises françaises redoublent d'efforts dans le cadre de leur innovation ouverte pour se rapprocher des startups. Elles le font avec plus ou moins de bonheur selon leur degré de maturité. Parfois, elles donnent surtout dans la communication et se donnent bonne conscience. Elles essayent surtout de se remuer en interne pour éviter d'être disruptées par un nouveau venu. Dans la pratique, les relations grand-comptes et startups sont assez voisines de la relation client-fournisseur avec un vernis d'innovation.

---

<sup>61</sup> En 2008, un mini-Small Business Act était introduit dans la Loi de Modernisation de l'Economie. Celui-ci permet de mettre en place une discrimination positive en faveurs des PMEs à hauteur de 15% des commandes. Mais elle n'est pas obligatoire. Donc, il n'est pas évident que ce test soit très probant. Je n'ai jamais entendu parler d'un impact de cette mesure dans le secteur du numérique.

<sup>62</sup> Software Continuity propose pour 2% du coût du logiciel ou 10% du coût de sa maintenance une assurance technique garantissant la pérennité du code source et de ses corrections pour les clients d'un éditeur de logiciel au cas où celui-ci viendrait à disparaître. Son offre est commercialisée par le biais des éditeurs de logiciels. Software Continuity se charge de la prise en main de la connaissance du code source de l'éditeur en procédant à sa maintenance corrective au fil de l'eau des logiciels de l'éditeur.

<sup>63</sup> Voir cet excellent article de Patrick Hannedouche et les commentaires associés qui vous recommandent d'éviter les (très) grands comptes : <http://www.business-angel-france.com/startups-ne-croyez-pas-au-pere-noel-avec-les-grands-comptes>.

La startup doit donc naviguer dans cet océan de bonnes intentions avec prudence et en sachant garder son cap qui vise à générer un marché de volume, pas de devenir le faire valoir d'une grande entreprise.

De leur côté, les grandes entreprises du numérique, surtout américaines, ont un long historique de relation avec un écosystème de partenaires dont les startups font partie. C'est souvent pour elles un jeu très classique de développement d'un écosystème, surtout autour de leurs nouvelles plateformes. Leur intérêt est d'être des acteurs à portée internationale. Certains partenariats peuvent apporter une visibilité à ce niveau, ce qui peut aider à faire décoller la notoriété et les ventes.

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

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

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

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

## Bien cibler ses clients pour optimiser son plan de communication

son plan de communication par Véronique Hermann-Flory, fondatrice et directrice associée de Marketing2Business, conseil en business strategy, innovation et Marketing. Rédigé en 2017.

Les budgets de communication étant généralement très limités, il est important de les dépenser auprès des bonnes personnes, au bon moment, avec le bon message et le bon canal ! Pour cela, il est impératif de bien connaître ses clients : identifier les plus enclins à adopter rapidement une nouveauté, appréhender les sphères d'influence aussi bien à l'intérieur et qu'à l'extérieur de l'entreprise ainsi que connaître leurs habitudes en terme consommation des supports de communication. Voici en trois points les outils qui vous permettront de bien connaître et cibler les bonnes personnes.

Les budgets de communication étant généralement très limités, il est important de les dépenser auprès des bonnes personnes, au bon moment, avec le bon message et le bon canal ! Pour cela, il est impératif de bien connaître ses clients : identifier les plus enclins à adopter rapidement une nouveauté, appréhender les sphères d'influence aussi bien à l'intérieur et qu'à l'extérieur de l'entreprise ainsi que connaître leurs habitudes en terme consommation des supports de communication. Voici en 3 points les outils qui vous permettront de bien connaître et cibler les bonnes personnes

### Qui seront mes 1ers clients ?

A ce stade, vous avez défini votre cible et vos clients potentiels de manières générales, mais tous n'auront pas la volonté de franchir le pas de la nouveauté car elle est souvent associée au changement et au risque ! En effet, il faut tenir compte de la fameuse courbe en cloche d'adoption des innovations, avec ses catégories de clients : précurseurs, visionnaires, majorité précoce, majorité tardive et retardataire (pour les produits qui ont la chance de suivre le cycle en entier).

On s'attachera donc à identifier dans un premier temps les « précurseurs & visionnaires », individus ou entreprises qui tireront partie de la nouveauté pour, par exemple, se faire remarquer ou se différencier de leur concurrence,... Ils ont généralement déjà une démarche d'innovation et sont à la tête des nouveautés. Inutile en phase de lancement de s'adresser aux autres cibles car elles ont besoin de réassurance et de preuves (par exemple des références clients) pour s'engager.

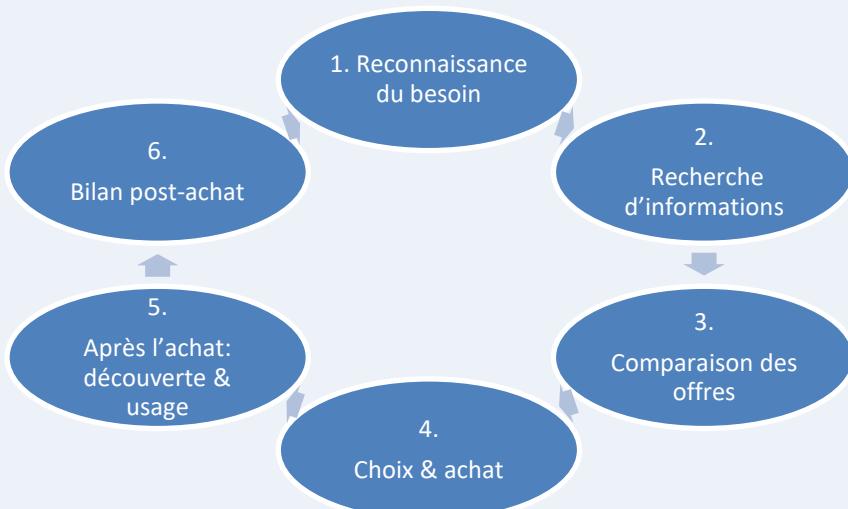
### Qui intervient dans le processus de décision d'achat ?

Il y a souvent plusieurs intervenants dans le processus d'achat, il est donc important d'identifier la ou les bonnes personnes : l'utilisateur qui formule le besoin et qui sera le « consommateur », l'acheteur, responsable de la négociation mais pas forcément décisionnaire, le décideur qui valide l'achat après négociation, le prescripteur, qui peut recommander une offre en particulier et enfin, le leader d'opinion, qui influence un ou plusieurs acteurs du processus.

Vous devez donc identifier tous les acteurs impliqués et leur adresser un message ou une offre adaptée. A noter que les prescripteurs ou les leaders d'opinion ont un rôle important de crédibilisation de votre offre auprès des vos clients et aussi d'accélérateur.

### Quel est le parcours d'achat de mes clients ?

De la naissance du besoin à l'achat puis à l'usage, il y a 6 étapes ou il est important de se positionner.



A chaque étape, il faut donc déterminer : qui intervient, quand, sur quel device, quel est son besoin, quels sont les critères de décision, afin d'être présent et de répondre par une action appropriée.

Si vous n'êtes pas présent aux 1ères étapes du processus, vous ne serez pas sélectionnés parmi les finalistes et encore moins choisis ! A savoir, 80% des recherches d'informations en B2B passe par un moteur de recherche web.

## Maintenir l'attractivité et la supériorité de son offre dans le temps !

par Véronique Hermann-Flory, fondatrice et directrice associée de Marketing2Business, conseil en business strategy, innovation et Marketing. Rédigé en 2017.



Lors du lancement votre activité, vous avez généralement veillé à ce que votre offre soit innovante, attractive et différenciée. C'est très bien et c'est d'ailleurs pour cela qui vous l'avez vendue ! Avec le temps, deux phénomènes interviennent : la copie de la concurrence et la lassitude des clients, si bien que votre offre perd petit à petit son attractivité auprès de vos clients.

Pour éviter cela, vous devez travailler très rapidement et en continu sur l'optimisation, l'enrichissement ou le développement de nouvelles offres. Les équipes internes doivent être mobilisées mais vous trouverez aussi beaucoup d'idées auprès de vos clients eux-mêmes ! Voici une démarche simple et pragmatique à mettre en œuvre dès le démarrage.

### 1) Définir ses axes stratégiques d'innovation

En amont de cette étape, il est important d'avoir défini sa stratégie globale, c'est-à-dire savoir répondre aux questions suivantes : quel est mon objectif à trois ans (devenir leader mondial, révolutionner le marché, avec un CA estimé de tant), quelle est ma stratégie de croissance (horizontale, verticale métier, vente OEM) et quelle est ma proposition de valeur, c'est-à-dire la valeur différenciée et attractive de mon offre ?

Les axes stratégiques d'innovation doivent logiquement être cohérents avec votre stratégie et votre positionnement. Par exemple, si votre positionnement est « premium/expert » avec des fonctionnalités exclusives et des bénéfices orientés sur le service et le confort, les axes d'innovations devront mettre l'accent sur ces aspects : nouvelles fonctionnalités ou offres exclusives, travail sur l'ergonomie ou le service.

Il faudra toujours veiller à développer des offres ou nouvelles fonctionnalités attractives pour vos clients et différenciées de la concurrence !

### 2) Mettre en place une équipe interne et externe

Qui doit être intégré à la démarche innovation ? Aujourd'hui, la réponse est « tout le monde » !!! Après avoir prôné l'« innovation ouverte » ou l'on met en place une cellule innovation composée de salariés et de clients ou partenaires sélectionnés, l'heure est aujourd'hui à l'« organisation ouverte » où tous les collaborateurs sont impliqués. Oui, on n'est jamais assez nombreux pour trouver les bonnes idées et les révolutions de demain, et surtout, pour maintenir l'attention de nos clients de plus en plus exigeants. Il existe aussi de nombreux outils ou plateformes collaboratives de type réseaux sociaux d'entreprise ou groupe privé sur un RS, qui permettent de créer des cellules d'échanges ou de créativité.

Il est également important d'intégrer dans la démarche des clients ou partenaires. Cela permet de collecter des attentes, besoins ou problématiques clients et également de tester de nouvelles idées. On met souvent en place un groupe de « end users » : petit groupe d'utilisateurs (groupe privé sur un réseau social par exemple) que l'on va interroger régulièrement sur les divers points qui vous intéressent : feed-back sur une nouvelle solution ou idée, suggestions d'amélioration, test d'ergonomie. Pour que cela fonctionne, il faut des gens plutôt 'geek', gros consommateurs ou utilisateurs de la catégorie de produit, disponible et surtout, volontaire.

### 3) La recherche d'idées nouvelles

C'est un processus continu qui va associer différentes approches. Il faut un pilote qui va questionner, animer et stimuler la créativité et les retours des personnes impliquées. Quel que soit votre secteur l'activité, vous devrez aussi mener une veille sur les aspects réglementaires, technologiques ou sociétaux. Elle va nourrir de nouvelles idées et vous permettre d'intégrer, idéalement avant les autres, les évolutions de votre environnement. Sinon, toutes les personnes qui sont en contact avec les clients ont un rôle à jouer pour sonder les clients par téléphone ou lors de rendez-vous. L'écoute peut être systématisée avec une enquête de satisfaction lancée après chaque achat ou ponctuellement. L'enquête doit être rapide ! Pas trop souvent, les clients sont déjà très sollicités. Enfin, on peut faire germer de nouvelles idées via des séances de créativité spécifiques et ponctuelles, en faisant éventuellement appel à un animateur professionnel.

### 4) Sélection des idées

Il y a une batterie de questions dites « évidentes » qui permet de supprimer les idées farfelues ou encore sans marché associé. On réalise souvent aujourd'hui une phase de prototypage (ou une version beta) pour appréhender très rapidement la faisabilité, l'intérêt et l'optimisation de l'idée (étape importante dans la démarche de Design Thinking). Après une séance de créativité, on a généralement entre 50 et 100 idées ou concepts. Seuls 3 à 5 seront retenus pour la phase suivante !

### 5) Développement et validation de chaque étape

**6) Lancement !** Reste ensuite à définir le rythme de lancement ou d'optimisation de vos offres. Cela dépendra de votre capacité à vous renouveler mais également des attentes de vos clients et de la pression de la concurrence.

## Développement international

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

Ces questions peuvent aller jusqu'à : faut-il établir la société aux USA pour démarrer ? Faut-il y chercher des financements ? Avec quels relais locaux ?<sup>64</sup>

La réponse dépend étroitement de la nature du business. Est-ce un business de portée mondiale ou locale ? Est-on dans le « btob » ou le « btoc » ?

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

Le marché mondial de l'informatique étant clairement structuré par celui des USA, il est bon d'y mettre rapidement un pied pour réussir à l'échelle mondiale. Une entreprise française du secteur qui veut devenir un leader mondial n'a en fait que deux options : soit devenir américaine, soit devenir franco-américaine ! Comme la France est un havre pour la R&D, à la fois du fait de la qualité de ses ingénieurs et chercheurs<sup>65</sup>, et aussi des aides fiscales, autant en profiter.

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

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

En tout état de cause, une startup doit valider rapidement son couple produit/marché. Il faut que les réussites et les échecs soient rapides. En France, les retours de marché sont généralement trop lents et la concurrence n'est pas assez diversifiée. En se confrontant aux marchés les plus concurrentiels, la startup se solidifiera et se préparera à un fort développement. Cela ne concernera évidemment pas les startups qui se sont bâties sur un modèle « me-too » d'un succès américain ou d'un autre grand pays. Dans ce cas, la différenciation sera faible et ne permettra pas de mettre un pied aux USA.

Est-il possible de voir émerger un Google "français" ? Une start up créée et dont les équipes seraient en France et qui pourrait avoir une valorisation comparable à celle des GAFA ?

C'est théoriquement possible mais pratiquement difficile. Cela revient à aligner beaucoup de planètes : une excellente équipe au départ, une idée qui décoiffe, une exécution excellente, un bon time to market sur une rupture technologique ou d'usage importante, un bon financement dès le départ, une orientation internationale très rapide, la création à moins de 18 mois d'existence d'une filiale aux USA, un board et une équipe dirigeante internationale, etc.

---

<sup>64</sup> De nombreuses réponses à ces questions peuvent être trouvées dans « Le lancement à l'international » de Marc Devillard, sur : <http://www.aezos.com/marketing/90-international.html>

<sup>65</sup> Il faut cependant relativiser. Pour voir la partie pleine du verre, on ressasse souvent cette caractéristique du marché français : nos ingénieurs et nos scientifiques. A vrai dire, c'est de moins en moins une différenciation valable du marché français de l'innovation. On trouve aussi de très bons scientifiques et ingénieurs et dans un tas de pays, surtout dans le secteur informatique qui ne nécessite pas d'infrastructures lourdes (au-delà de la micro-électronique). Et au demeurant... pour moins cher !

## Quelques précautions d'usage dans les relations avec les grandes entreprises

Le début de l'année 2012 avait été émaillé par l'écho fait à quelques mésaventures de startups dans leurs relations avec de grandes entreprises françaises. Cela a concerné successivement **FriendsClear** avec Renault et Crédit Mutuel Arkéa (affaire résolue depuis par un accomodement entre les parties), **AppGratuites** et **TectocTV** avec la Caisse des Dépôts. Les témoignages publiés sur certains sites comme Frenchweb et relayés par différents blogs ont d'ailleurs entraîné une réaction de certaines de ces grandes entreprises par le biais de leurs avocats, avec mise en demeure de supprimer les articles concernant ces affaires, arguant de la diffamation de leur client. Les blogs concernés ont obtempéré car ils ne sont pas aussi bien protégés que les médias.

De quoi s'agissait-il ? Le scénario était le même dans ces trois cas. Les startups avaient été amenées à rencontrer ces grandes entreprises pour présenter leur activité. Elles étaient entrées peu ou prou dans un cycle d'avant-vente qui n'a pas donné suite, et après quelques mois, ces grandes entreprises sortaient un service qui semblait s'inspirer du concept véhiculé par ces startups. Il est toujours difficile de faire la part des choses dans ces histoires car évidemment, chacun doit avoir une version différente de ce qui s'est passé. Ce genre d'aventure est toutefois assez peu courant.

### Comment éviter que cela se produise ?

En France et en Europe, les *business ideas* ne font pas partie du champ de protection de la propriété intellectuelle contrairement aux USA. Il est difficile de les protéger par brevet avant d'engager des discussions avec les grandes entreprises. Sauf dans le cas où la *business idea* est étroitement liée à un procédé technique lui-même brevetable.

Une première solution consiste à consolider la relation avec la grande entreprise au plus haut niveau de direction possible, et avec plusieurs contacts. Il est important de savoir bien communiquer avec les grandes entreprises et en cas de doutes de se faire aider par des coachs/mentors qui en ont l'expérience. Il faut comprendre les processus de décision et décoder les jeux de pouvoir qui l'animent. Ce sont eux qui peuvent détruire votre projet au sein de l'entreprise. Votre réseau personnel sera très utile pour mener votre petite enquête. On a toujours un ami d'un ami qui travail dans telle ou telle grande entreprise. Il est notamment utile d'identifier les équipes de la grande entreprise susceptibles de vouloir créer un équivalent interne de votre solution. Le syndrome de la récupération et du « not invented here » est en effet assez courant.

Une autre solution consiste à se renseigner auprès de son conseil juridique avant toute rencontre avec une grande entreprise, surtout si la sollicitation provient de cette dernière et notamment de groupes en charge de la veille ou de l'innovation. Avant tout rencontre, il faudra de préférence contractualiser la relation avec la grande entreprise avec un accord de confidentialité détaillé portant sur les *business ideas* de la société. Même si l'accord de confidentialité sera construit sur un modèle de la grande entreprise. Il faudra bien le lire et éventuellement proposer des modifications. La protection est un peu illusoire, mais elle permet de sédentifier les choses en cas de recours. Il en va ainsi de la conservation de toutes les traces des échanges avec la société.

La dernière solution est de retarder l'échéance de telles rencontres et de se faire désirer en avançant aussi loin que possible dans la mise en œuvre de son propre service.

### Comment s'y prendre lorsque cela arrive ?

Lorsqu'une telle situation se produit, et après avoir épousé les solutions à l'amiable, le recours juridique contre l'entreprise tierce, qui peut d'ailleurs très bien aussi être une startup ou une PME, consiste à porter plainte au Tribunal de Commerce dont vous dépendez et pour concurrence déloyale. Il faut éviter les Tribunaux de Grande Instance et d'invoquer toute forme de propriété intellectuelle et le droit d'auteur.

Il peut aussi être utile de donner un écho médiatique à votre affaire, qui mettra la partie adverse sur la défensive, en faisant attention à ne pas tomber sous le coup de la diffamation. Là encore, en s'aidant de son avocat. L'écho devra provenir des médias traditionnels qui sont mieux protégés par le droit à la liberté d'expression que les citoyens français qui s'expriment à titre personnel dans un réseau social ou leur blog. Vous pouvez aussi faire en sorte que des médias soient présents lors des audiences au Tribunal de Commerce sur votre affaire. Un relai dans les médias étrangers, et notamment américains qui sont encore mieux protégés de ce point de vue-là, est aussi utile si votre réseau le permet. Ceci est d'autant plus valable si les grandes entreprises en question sont présentes dans ces pays-là. Elles voudront éviter toute mauvaise presse.

Quid d'un relai viral dans les réseaux sociaux et notamment sur Twitter ? Il est facilité si le compte est anonyme car l'entreprise qui se sentira diffamée pourra difficilement faire lever l'anonymat en se retournant contre Twitter aux USA, qui s'appuiera sur le premier amendement qui protège la liberté d'expression. Mais il faut relativiser car la Twittosphère est bien limitée en impact par rapport aux grands médias.

Il s'agit ici de cas évidemment extrêmes mais ils ne sont malheureusement pas si rares. L'éthique du business doit encore s'améliorer en France ! Il faut surtout que les grandes entreprises comprennent qu'elles ont collectivement intérêt à respecter les startups car c'est la condition nécessaire pour avoir un écosystème fertile d'innovations dans le pays.

S'y ajoutent des petits détails qui comptent : des dirigeants qui parlent bien l'anglais, une startup qui parle et pense en anglais dès le départ et une technologie bien unique et protégée. Il y a ensuite les choses à ne pas faire comme se faire accompagner par un grand compte ou aller dans un accélérateur qui cocoone trop la startup. Il faut aussi savoir résister à ceux qui veulent vendre la société, et notamment les investisseurs !

## Créer un produit internationalisable

Un produit, surtout logiciel, doit être bien pensé dès le départ pour être facile à adapter aux plusieurs marchés que l'on visera ensuite.

Il faut d'emblée penser son produit pour le rendre international en tenant compte de contraintes culturelles, macro-économiques, sociétales et géopolitiques. L'internationalisation comprend ensuite la globalisation du code qui permet de prendre en compte tous les paramètres régionaux (format des dates/heures/monnaies, sens de l'écriture, polices de caractères et formats des boîtes de dialogues).

Cela coûtera moins cher de le prévoir dans les phases de conception initiales qu'ensuite, lorsqu'il faudra créer une version anglaise, allemande ou autre de son logiciel. Quand on fait cela à la main après coup, il faut analyser tout son code, récupérer les textes de tous les messages destinés aux utilisateurs, récupérer le texte dans le code JavaScript, dans les bases de données, etc. Il faut aussi tenir compte des éléments graphiques qui doivent être éventuellement localisés.

On pourra notamment utiliser la bibliothèque open source « gettext » pour faire appel à une base de données de traduction des messages et éléments d'interface utilisateur. Elle fonctionne avec de nombreux langages de programmation tels que PHP, C++, Python, Java, Perl, mais aussi avec [Wordpress](#).

## Les Visas pour s'installer aux USA

Il y a facilement de quoi se paumer dans les différents visas qui permettent de voyager et de s'installer aux USA :

**Exemption de visa** : c'est le moyen le plus couramment utilisé pour entrer sur le territoire américain pour un séjour touristique ou d'affaire de moins de trois mois. Il nécessite de remplir le [formulaire ESTA](#) en ligne au moins quinze jours avant son voyage. Il coûte \$14 et est valable deux ans. Il faut maintenant indiquer les coordonnées de ses principaux réseaux sociaux. L'exemption de visa est utilisée par les entrepreneurs qui veulent explorer le marché américain en passant par exemple quelques semaines ou moins de trois mois dans la Silicon Valley pour trouver comment s'y établir et s'y faire financer. On l'utilise aussi pour visiter ou exposer au CES de Las Vegas ou à SXSW.

**Visa L1** : C'est sans doute le visa le plus connu car celui le plus largement utilisé par les grands groupes pour envoyer leurs cadres dirigeants aux USA. Il s'adresse aux salariés ayant une fonction de direction et ayant au moins 1 an de collaboration avec la structure française (au cours des 3 dernières années). Attention, si votre structure juridique US vient d'être créée, ce visa doit faire l'objet d'un renouvellement dès la fin de la première année. Ce visa permet le « dual intent » (vous pourrez faire une demande de « green card »).

**Visa H-1B** : pour les professionnels, sachant qu'il faut être au moins BAC+4 et sponsorisé par son employeur potentiel. Les entreprises de la Silicon Valley se plaignent régulièrement aux élus du congrès du nombre insuffisant de visas H-1B qui sont attribués chaque année ! Ce type de visa sera couramment utilisé pour les français qui travaillent dans des entreprises américaines ou dans des filiales de sociétés françaises sur le sol des USA. Plus de 40% des visas H-1B sont attribués à des professionnels de l'informatique ! Attention, les règles d'attribution de ces visas pourraient changer en 2017/2016 du fait de mesures protectionnistes de l'administration Trump.

**Visa H4** : pour le conjoint et les enfants des professionnels dotés d'un H-1B. Attention, ce visa ne permet pas au conjoint de travailler.

**Visa E2** : c'est le visa des investisseurs. Il présente comme énorme avantage d'être renouvelable indéfiniment (tous les 5 ans). Son processus d'obtention est long (plusieurs mois) et coûteux. Inconvénient majeur : il ne permet pas le « dual intent » (vous ne pourrez pas demander de « green card »).

**Green card** : sorte de carte de résident permanent qui s'obtient de plusieurs manières : par la demande d'un employeur américain potentiel, par sa famille si on en a aux USA (mais en ligne directe), par le biais d'une loterie annuelle (50000 cartes pour des millions de candidats) ou par le mariage avec un citoyen américain. C'est l'antichambre de la naturalisation.

Attention cependant au fait que depuis l'arrivée d'un certain Donald J. Trump, ces règles sont instables, notamment pour les ressortissants de certains pays musulmans (Iran, Syrie, Yémen, Libye, Somalie). Au-delà de ces pays, les contrôles à l'immigration peuvent être parfois très tatillons.

On peut compléter gettext avec divers utilitaires tels que [Poedit](#) (disponible sous Linux, Macintosh et Windows) et au [Lingobit Localizer](#), qui est adapté à .NET, aux classes MFC et à Java. L'[IOS Developer Library](#) fournit des informations sur l'internationalisation des logiciels développés pour les plateformes d'Apple. On trouve des informations équivalentes pour Microsoft .NET dans [Microsoft .NET Internationalization](#).

Un bon parti pris consiste à démarrer directement son développement en anglais pour aborder d'emblée un marché mondial. Mais il n'enlève rien au besoin de l'architecture d'un logiciel pour l'internationalisation.

## S'établir aux USA

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

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

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

- Aborder le marché américain en en comprenant les spécificités. Cela commence par le marketing qui doit être résolument **orienté solution et bénéfices clients**. Cela ne veut pas dire que la technologie ne compte pas mais qu'elle est là pour supporter un réel bénéfice facile à appréhender. La technologie est un moyen, pas une fin ! Il faut d'ailleurs éviter l'approche « couteau Suisse » du produit qui fait trop de choses et en devient illisible. Un produit se doit d'être simple à appréhender ! Le produit doit aussi être réalisé ou traduit en américain. Et attention, pas en anglais britannique ! De nombreuses différences existent entre les deux.

- Savoir être **sûr de soi et assuré**, mais... sans arrogance. C'est une gymnastique intellectuelle et une posture pouvant sembler curieuse aux français peu habitués aux relations d'affaires internationales.

D'autant plus que les français ont généralement une réputation d'arrogance, quand ce n'est pas d'un certain manque de fiabilité.

Il faut donc se présenter comme étant les meilleurs du monde avec tous les superlatifs, sur-vendre un peu son offre aux clients.

When Americans say...	It means...
Awesome	Good
Fabulous	Good
Amazing	Good
Great	Fine
Fine	Bad
OK	Bad
Not so great	Really bad
Challenging	Driving me completely nuts
Hilarious	Unexpected
For sure	Probably
Forever	30 minutes
Let's get coffee sometime	Goodbye; I like you
Let's stay in touch	Goodbye; I don't like you that much
My friend	A person I know
My best friend	A person I know and also like

Il faut évidemment le substantier avec des preuves concrètes sur son produit, proposer une différentiation claire avec l'abondante concurrence qui existe aux USA et aussi l'alimenter avec des références clients communicables et bien documentées tout comme des partenaires de référence. Il faut aussi porter une vision de là où va le marché et là où vous voulez l'emmener. Vous utiliserez cette assurance pour contacter vos clients et prospects, y compris des décideurs de haut niveau qui sont généralement bien plus accessibles aux USA qu'en France.

Enfin, il faut savoir saisir les nuances culturelles qui dépendent des pays. Les exemples ci-dessous concernant les Américains et les Anglais sont un peu au second degré mais à connaître.

What the British say	What the British mean	What others understand
I hear what you say	I disagree and do not want to discuss it further	He accepts my point of view
With the greatest respect...	I think you are an idiot	He is listening to me
That's not bad	That's good	That's poor
That is a very brave proposal	You are insane	He thinks I have courage
Quite good	A bit disappointing	Quite good
I would suggest...	Do it or be prepared to justify yourself	Think about the idea, but do what you like
Oh, incidentally/ by the way	The primary purpose of our discussion is...	That is not very important
I was a bit disappointed that	I am annoyed that	It doesn't really matter
Very interesting	That is clearly nonsense	They are impressed
I'll bear it in mind	I've forgotten it already	They will probably do it
I'm sure it's my fault	It's your fault	Why do they think it was their fault?
You must come for dinner	It's not an invitation, I'm just being polite	I will get an invitation soon
I almost agree	I don't agree at all	He's not far from agreement
I only have a few minor comments	Please re-write completely	He has found a few typos
Could we consider some other options	I don't like your idea	They have not yet decided

- Avoir une **filiale établie aux USA** permet d'inspirer confiance aux clients, notamment en b-to-b, et à fortiori pour les grands comptes. Il est important de se déguiser en entreprise américaine d'une manière ou d'une autre. A la fois parce que les gens préfèrent faire affaire avec des sociétés locales par convenance pratique, et aussi par chauvinisme classique. Même si l'origine géographique des créateurs importe peu, au vu du nombre de startups créées dans la Silicon Valley par des chinois et des indiens. Il est même préférable de créer le siège aux USA, et de faire de la base française une filiale de R&D.
- Recruter des **équipes locales** et limiter le nombre de managers français. Des équipes mixtes internes ou externes avec une culture franco-américaine peuvent aussi faire l'affaire. Mais il est préférable que dans le peu de français de l'équipe, il y ait l'un des fondateurs de la société.
- Etablir son siège fiscal et juridique au **Delaware** procure différents avantages : des décisions concentrées car l'Etat est petit (pas loin de Washington DC), tarifs permettant d'aller plus ou moins vite selon le besoin, crédibilité, instrument pour le capital-risque et une fiscalité plus attrayante que celle de la Californie et enfin, des tribunaux compétents en matière de propriété intellectuelle<sup>66</sup>. Les revenus de l'Etat proviennent des taxes de création de sociétés qui vont de \$125 à \$100K selon leur capital. On peut très bien s'inscrire dans le Delaware pour cette raison et s'établir ensuite en Californie (le cas le plus classique dans le numérique) voire dans le Nevada (plus rare, et pour payer moins de taxes)<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> Source : François Laugier, avocat chez RMKB dans la Silicon Valley.

<sup>67</sup> Voir d'autres conseils d'ordre juridique ici : <http://venturebeat.com/2011/10/25/the-legal-checklist-every-startup-should-read/>.

- Installer ses bureaux dans la **Silicon Valley**<sup>68</sup>, si possible, pas trop loin de Palo Alto et de l'aéroport international de San Francisco. C'est la condition sine qua-non pour lever des fonds localement. Commencer éventuellement par sous-louer des locaux à d'autres startups. C'est ainsi que NetVibes s'était installé à San Francisco avec cinq personnes en 2007. Dans certains secteurs, cela peut valoir le coup de s'installer à New York : dans les médias, la publicité et la finance. Mais on peut aussi s'installer ailleurs aux USA, là où le coût de la vie est moins élevé et où les ressources seront plus faciles à recruter et avec des salaires moins mirobolants, surtout pour les développeurs.
- Apprendre et respecter les **bonnes manières du business** aux USA et dans la Silicon Valley. Ca commence par la ponctualité : être à l'heure aux rendez-vous, les finir à l'heure, **payer à temps** (15 jours) ses fournisseurs, respecter les engagements de ses contrats, répondre rapidement aux sollicitations des uns et des autres. La grande réactivité est un signe de professionnalisme, pas une forme de faiblesse. Il faut aussi admettre ses erreurs. Et plus généralement... respecter la loi ! C'est une culture forte de la responsabilité, ou « accountability ». Le mensonge (parjure) est un crime Fédéral ! L'intégrité concerne aussi la manière de gérer les échecs. Avec les banques, les investisseurs, les collaborateurs. L'apprentissage de l'échec est positif... tant qu'on ne blame pas les autres et que l'on se comporte bien avec eux !
- Comprendre les spécificités du **marché du travail**, qui est très volatile. On peut recruter des collaborateurs temporaires, qui sont payés à la quinzaine et ensuite les embaucher. Mais une embauche n'est pas un CDI. Le collaborateur peut rapidement partir chez un concurrent, notamment en Californie où il n'est pas possible d'avoir une clause de non concurrence dans un contrat de travail ! Il faut donc le fidéliser !
- Faire attention à préserver la **propriété intellectuelle** : de ses produits, dans ses contrats avec des développeurs externes dans ses contrats clients. Attention également aux références à des contenus tiers sur les sites web. Lors des discussions sur des partenariats potentiels, prenez garde à bien faire signer un accord de confidentialité (NDA : Non Disclosure Agreement) et surtout de ne fournir qu'un minimum d'informations pour vous protéger. Ne pas hésiter à venir avec son avocat dans ces rencontres, ce qui ne sera pas perçu comme une agression mais comme une forme de sérieux et de professionnalisme. C'est votre garde du corps de l'immatériel de votre société ! Evitez de signer des contrats d'exclusivité, prévoyez des gardes fous et des clauses de sortie des partenariats. Si vous êtes attaqués par un concurrent en matière de propriété intellectuelle, il faut répondre et ne pas faire le mort. Tenez aussi compte de l'extrême lenteur du dépôt de brevets aux USA. L'USPTO est engorgé avec plus de 1 million de brevets en instance ! Il faut attendre trois ans en moyenne pour valider un brevet !
- Les **VIE sont adaptés aux grandes entreprises** françaises. Il faut en effet respecter un ratio entre nombre de VIE et employés US, ce qui rend cela inaccessible aux startups aux USA. Le problème n'existe pas en Europe.
- Faire appel à des **prestashopaires locaux** et en particulier un bon avocat pour traiter du point précédent mais aussi de tous contrats et d'une agence de presse bien connectée sur les médias locaux ainsi qu'avec les analystes de votre secteur d'activité.
- Bien exploiter tous les **outils de communication** numériques dans son marketing : un bon site web, blog, Twitter, LinkedIn, page Facebook, Skype, visio-conférence et autres web meetings permettant de s'affranchir des distances et de l'immensité du territoire américain. Il faut savoir être extrêmement réactif.

---

<sup>68</sup> Ce guide concerne en particulier les startups des industries numériques.

- Vous pouvez vous faire accélérer aux USA soit dans les accélérateurs locaux classiques tels que Y-Combinator, soit dans les accélérateurs montés par des français tels que **TheRefiners** de Géraldine Le Meur, Carlos Dias et Pierre Gaubil à San Francisco, ou **French Accelerator** de Laurent Ruben à Los Angeles.

Un exemple d'implantation aux USA : celui de **Criteo** en 2010, après cinq années passées en France, la startup a installé une filiale de 50 personnes à Palo Alto, l'un des moyens incontournables pour ne pas rester qu'un petit acteur européen. C'est aussi un moyen pour cette société de se rapprocher des leaders mondiaux de son écosystème<sup>69</sup>. Mais elle conserve ses développeurs en France, une centaine au printemps 2011, qui étaient plusieurs centaines début 2015.

La société qui est en très forte croissance a dépassé le milliard de dollars fin 2015. On n'a donc pas fini d'entendre parler de Criteo qui s'est aussi distinguée à ses débuts par un « pivot » (passage de la recommandation de films au reciblage publicitaire en ligne) ! Une fois la branche américaine bien installée et staffée, Jean-Baptiste Rudelle, le fondateur de Criteo, est revenu en France. Pour couronner le tout, la société a été introduite au Nasdaq en 2013.

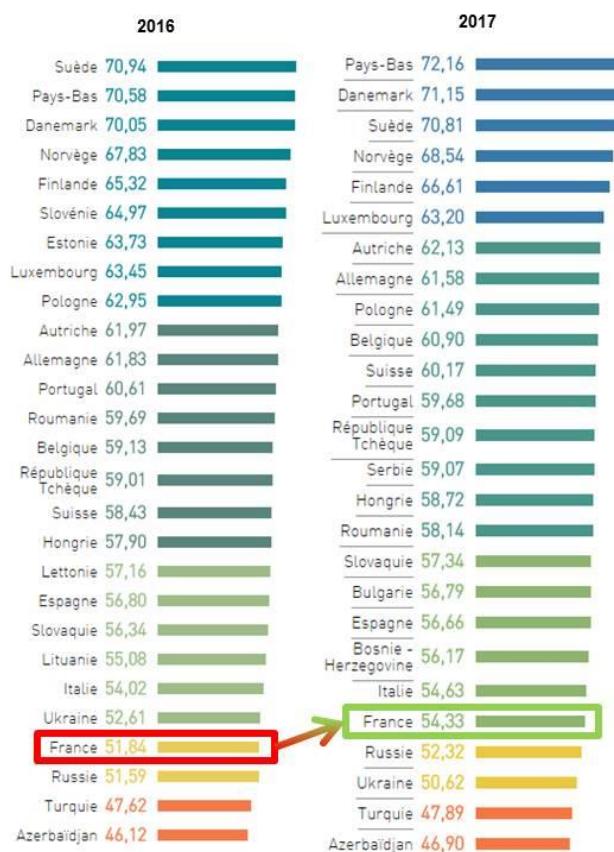
En 2009, la startup **VirtuoZ** a également fait le grand saut vers les USA, pour être finalement acquise par l'américain **Nuance**, tout comme **BlueKiwi**, dont le fondateur, Carlos Diaz s'est aussi installé, en septembre 2010, dans la Silicon Valley et y a ensuite créé **Kwarter**.

La société a été acquise par **ATOS**. A noter également l'installation de **StickyAds** à New York que son fondateur Hervé Brunet a bien documentée<sup>70</sup>, prélude à son acquisition en 2016 par l'Américain **FreeWheel** pour \$110m alors que la société n'avait levé que 4,6M€.

Autre exemple, plus classique, celui de **BIME Software**, la startup de Montpellier montée par Rachel Delacour qui propose une solution en cloud de business intelligence. Elle a créé en 2013 une filiale à Kansas City. Elle a embauché un VP US américain et une équipe de vente américaine. Elle ne partait pas à l'aveugle car elle connaissait ce VP depuis la création de BIME. Pourquoi le Kansas ? Parce que cela coûte moins cher que la Silicon Valley et que c'est bien pratique pour couvrir tous les USA qui sont à moins de 2h30 d'avion d'est en ouest.

Elle a aussi bénéficié d'aides fédérales et locales pour s'y installer dans le cadre de programmes de revitalisation de nombreuses régions hors de la Silicon Valley. Au passage, c'était aussi un moyen de profiter du plan Google Fiber de Kansas City ! Cette expansion aux USA a été permise par une levée de fonds de 3 M€ chez Alven Capital. En 2015, BIME Software était acquis par l'américain **Zendesk**.

**EF EPI :** indice de maîtrise de l'anglais de Education First



<sup>69</sup> Cf quelques autres exemples de français installés dans la Silicon Valley dans « Les Français de la Silicon Valley : tour d'horizon des startups ou entrepreneurs Français » de Cédric Giorgi, paru dans TechCrunch France en juillet 2010. <http://fr.techcrunch.com/?p=11009>.

<sup>70</sup> Voir <http://www.frenchweb.fr/stickyads-tv-comment-nous-avons-refondu-notre-discours-commercial-a-la-mode-de-new-york>.

## Comment démarrer aux USA sans y être

par Darius Lahoutifard, serial-entrepreneur établi aux USA et auteur de « *Entreprendre aux USA* », rédigé en 2012.

Vous hésitez à partir aux Etats-Unis pour entreprendre, vous pesez le pour et le contre de vos arguments mais savez-vous que, pour démarrer une activité aux Etats-Unis, vous n'avez pas nécessairement besoin d'y être? Et encore moins d'y être officiellement résident ? En effet, tout dépend de votre activité mais si, à titre d'exemple, vous vendez un produit, un service immatériel ou une plateforme en SaaS (i.e.: Software as a Service), vous pouvez largement attendre vos premiers clients avant de plier bagage. Comment ? Voici quelques informations clés.

### ENTREPRENDRE AUX USA

Les Pigeons s'envolent.

Darius Lahoutifard



Pour créer une adresse de domiciliation, vous n'avez besoin ni de vous déplacer aux USA ni même d'avoir constitué une société. En attendant une présence formelle, vous pouvez parfaitement et en quelques heures, vous procurer une adresse de domiciliation via un bureau virtuel qui se charge de réexpédier votre courrier en France, de répondre à votre téléphone et de prendre vos messages. On trouve typiquement des services de domiciliation auprès des leaders mondiaux du secteur, avec des adresses assez prestigieuses, que ce soit à New York, à San Francisco ou à Los Angeles, à partir de \$60 par mois. Googlez "Virtual Offices (city name)" et vous serez servi.

Pour avoir un numéro de téléphone, c'est la même chose. Plusieurs opérateurs de VoIP, dont Skype, vous permettent d'avoir un numéro dans tous les Etats avec les appels téléphoniques arrivant sur votre ordinateur où que vous soyez (modulo le décalage horaire). Une ligne téléphonique aux USA, avec un abonnement téléphonique illimité vers les USA, est de l'ordre de \$7 par mois.

Pour incorporer la société, c'est pareil. Vous pouvez donner pouvoir à un avocat ou passer par une société spécialisée à distance. Le coût et le délai de l'incorporation dépendent de l'Etat dans lequel vous décidez d'incorporer. Dans ces conditions, quel type de société faut-il créer ? Et dans quel Etat faut-il incorporer votre société ?

Je vous retourne la première question ; quel type de société auriez-vous créé si vous vouliez investir en France ? En effet, il y a une correspondance assez directe entre les deux pays. Les structures les plus courantes en France sont l'entreprise individuelle, la SARL et la SA (avec leurs variantes de l'EURL et de SAS), leurs équivalents approximatifs aux USA étant respectivement, sole proprietorship, LLC ou Limited Liability Corporation et la C-Corporation. Il s'agit bien d'une approximation et, en particulier, une des différences entre la SA et la C-Corporation est que cette dernière est à la fois une SA et une SAS avec une souplesse très pratique, typiquement américaine, que les dirigeants et les entrepreneurs vont adorer. En effet, dans les statuts de la C-Corporation (appelés Bylaws), on peut parfaitement se prononcer pour un conseil restreint et la tenue des assemblées n'est pas obligatoire et pourra se faire par la circulation des résolutions entre les associés (appelé, Action By Unanimous Written Consent). En cas d'associé unique, le conseil d'administration peut être composé d'une personne, soit l'associé unique si c'est une personne physique, soit son représentant s'il s'agit d'une personne morale. Enfin, une autre différence fondamentale par rapport à la France est qu'une C-Corporation n'a pas besoin de commissaire aux comptes. Elle peut faire auditer ses comptes ou non, par décision de direction et surtout en fonction de la demande des tiers. En pratique, c'est lors d'un financement externe que la société pourrait avoir besoin de comptes audités sur demande des investisseurs. Je vous laisse calculer les économies faites à la fois sur les honoraires directs du commissaire aux comptes et sur celles indirectes du comptable au démarrage de la société.

Je ne vais pas rentrer dans plus de détails ici, (rappelez-vous je ne suis pas avocat) mais, en deux mots, les aspects juridiques de la création d'entreprise sont beaucoup moins contraignants qu'en France et, par conséquent, moins coûteux. Si on comprend bien les différents choix de la forme de la société et qu'on sait remplir le questionnaire tout seul, alors on peut créer une société à distance dans l'Etat de Delaware, par exemple, pour moins de \$200 frais de formalités compris. Si on a besoin de passer par un avocat qui aide à décrypter certaines questions, on paiera en fonction du prix de l'avocat, entre \$500 et \$1000, tous frais compris.

Dans quel Etat incorporer la société ? La réponse dépend de plusieurs facteurs et il n'y a pas de règle précise. Bien évidemment, si cette question est posée, c'est que vous pouvez avoir votre siège dans un Etat et la société dans un Etat différent pour des raisons de souplesse juridique ou encore d'optimisation fiscale. Les Etats de Delaware et du Nevada sortent du lot car ils n'ont pas de TVA (appelée Sales Tax et non pas "Value Added Tax" qui n'existe pas aux USA) et les autres impôts et taxes y sont très favorables. Il est également à noter qu'une rivalité, pour ne pas dire une concurrence, existe entre les Etats pour attirer les entrepreneurs avec des modalités de création d'entreprise plus favorables et des impôts plus faibles.

Puisque l'on parle de la TVA, je souhaite apporter une analyse du système français et observer une anomalie. En France, la TVA est payée par le consommateur à l'Etat par l'intermédiaire des sociétés. L'impact de la TVA est donc différent en fonction de l'activité de la société. Pour une société qui vend aux consommateurs, collecte la TVA auprès de ses clients et la reverse à l'Etat, il n'y a aucun commentaire particulier à faire.

Ce n'est pas la même chose pour une société qui achète un produit intermédiaire ou des services aux sociétés, déduit le montant total de sa TVA annuelle, du total de la TVA encaissée et, le cas échéant, paie ou se fait rembourser le solde par les impôts, en fonction d'un solde positif ou négatif. Autrement dit, toutes les sociétés françaises, tous les jours, paient la TVA d'un côté et en reçoivent de l'autre, alourdissent l'écriture de leur factures, alourdissent leurs relèves bancaires et leur comptabilité, déclarent leur TVA ou la réclament auprès de l'administration fiscale, etc., POUR RIEN ! Quand on est plongé dans le système français, bien qu'au départ on peut être gêné par la logique (ou plutôt le manque de logique) du système, on s'y habitue vite et on finit par le trouver normal mais quand on l'analyse, on s'aperçoit que c'est totalement inutile, encombrant et source de baisse de productivité. Sans parler des coûts directs et indirects des fonctionnaires des impôts qui doivent contrôler la TVA. Vous l'avez compris, aux Etats-Unis, il n'y a tout simplement pas de TVA ni pour les biens intermédiaires ni pour les services. Il n'y a donc pas de TVA sur la facture, pas de TVA à collecter et, naturellement, pas de TVA à déduire. Dans la clôture des comptes annuels, il n'y pas de formulaire CA12 ! La TVA est uniquement collectée quand vous vendez un produit fini au consommateur. Les services sont exempts de TVA ce qui simplifie énormément de choses.

Revenons au choix de l'Etat. Si vous vendez un produit au consommateur, la TVA ou la Sales Tax peut avoir un impact sur votre prix final. La TVA varie entre 0% et 10% en fonction des Etats et des villes, la plupart étant entre 6 et 9%, ce qui crée des opportunités car, avec la vente par internet, vous pouvez vous installer dans un Etat et vendre dans les autres Etats au prix du hors taxe. Ceci a fonctionné pendant des années durant lesquelles on avait intérêt à acheter sur internet un produit d'un marchand d'un autre Etat et d'économiser entre 8 et 10%. Et ce n'est pas tout à fait fini, d'où le bras de fer actuel sur le sujet entre l'Etat de la Californie et AMAZON depuis des années, pour ne citer que celui-ci.

Autre point à savoir, concernant le choix de l'Etat ; certains Etats, comme la Californie, ont une taxe d'Etat appelée la Franchise Tax comparable à notre IFA (impôt forfaitaire annuel) ou à notre taxe professionnelle (je note qu'on a l'embarras du choix des taxes en France), qui est payable dès qu'on a "une activité" en Californie et, quelque soit le bénéfice ou la perte de la société, son montant minimum est de \$800 par an. Ainsi, une société de Delaware qui a un bureau ou au moins un salarié en Californie doit payer cette taxe. Le Texas possède une réglementation similaire.

En conclusion, si vous ne savez pas dans quels Etat vous allez avoir une activité effective et importante, optez pour un des Etats reconnus pour leur souplesse juridique et favorables fiscalement comme le Delaware ou le Nevada. Si, à l'autre extrême, vous savez que vous allez casser tous les compteurs de croissance et que vous allez avoir des bureaux et des salariés dans plusieurs Etats à court terme, optez également pour un siège dans un Etat dans lequel la fiscalité est favorable. En revanche, si vous êtes entre les deux, ce qui veux dire que vous savez que vous allez démarrer dans un Etat bien précis et que, pour prévoir, vous pensez couvrir l'ensemble du territoire américain à partir de ce premier bureau voire d'un deuxième bureau, alors il est préférable de placer votre siège social directement dans cet Etat et éviter d'avoir deux adresses car, dans tous les cas, vous ne pourrez pas faire l'économie de la Franchise Taxe et des formalités de déclaration dans l'Etat où vous avez votre activité. En d'autres termes, si vous savez que vous allez ouvrir un bureau ou que vous allez avoir des salariés au Texas ou en Californie, alors créez directement, dès le départ, votre siège en Californie ou au Texas et éviter un siège "facile" et "rapide" comme les formalistes vous le proposeront, à Delaware ou au Nevada.

Une fois les formalités de création effectuées, en une semaine ou dix jours, vous allez recevoir une "Federal Tax ID ou EIN" qui est l'équivalent de votre SIREN en un peu plus fort (vous verrez pourquoi, par la suite).

Alors récapitulons : où en sommes-nous ? Nous avons une adresse, un numéro de téléphone, une société constituée et nous n'avons même pas encore quitté la France ? Mais alors qu'est-ce qui va faire que j'aurai besoin d'émigrer ?

La suite est à lire dans le livre "Entreprendre aux USA", disponible sur Amazon, en PDF et en édition Kindle.

Jonathan Benassaya, créateur de Deezer, installait sa nouvelle startup **Plizy**, à New York, tout en ayant son équipe de développement logiciel à Paris<sup>71</sup> ! Là encore, pour être proche du plus grand marché et des plus grands influenceurs de ce marché. Depuis, la startup a pivoté !

D'autres entrepreneurs ont choisi de s'implanter principalement aux USA. C'est le cas de l'emblématique Loïc Le Meur avec **Seesmic**, installé à San Francisco depuis 2007 même si ses développements logiciels étaient réalisés en grande partie en Europe de l'Est et que sa société a été revendue en 2012 à HootSuite.

<sup>71</sup> Cf son interview dans le Journal du Net : <http://www.journalduet.com/ebusiness/le-net/jonathan-benassaya-jonathan-benassaya-plizy.shtml>.

Loïc Le Meur a ensuite créé **Leaders**, une plateforme d'identification d'intervenants pour les conférences, qui organise aussi des conférences, dans la lignée de Le Web qui avait fermé ses portes après sa dernière édition en décembre 2014 à Paris.

On peut aussi citer le cas des deux fondateurs de la plateforme de déploiement de solutions de cloud computing **Dotcloud** qui se sont aussi installés à San Francisco et ont levé \$10m sur place<sup>72</sup> ! Et puis l'éditeur de logiciels **Yseop** a créé sa filiale américaine à Dallas et son fondateur, Jean Rauscher s'y est installée en 2012.

En 2013, la startup française **Sharalike** est partie d'installer à Boston après y avoir fait son premier tour de financement de \$600K. C'est une plateforme de gestion, de partage et de montage de photos et vidéos.

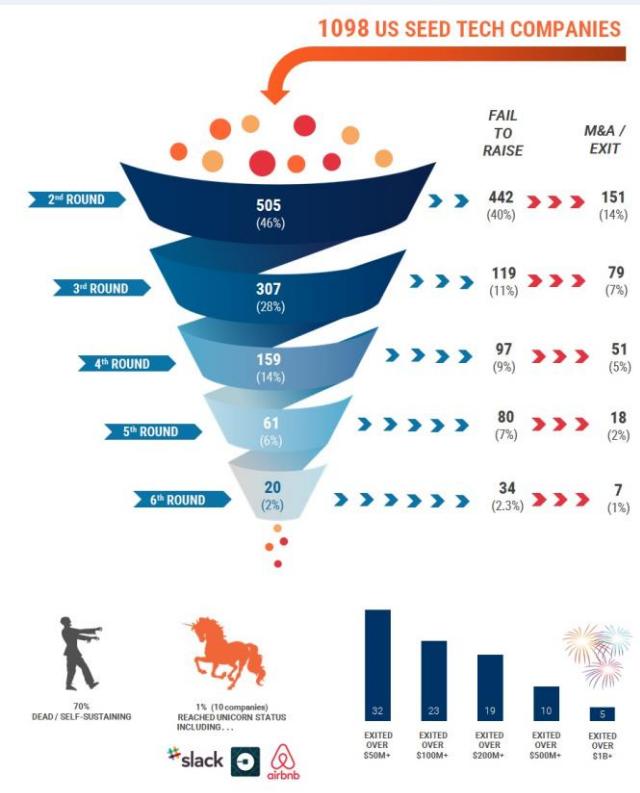
Fondée en 2013 par Darius Lahoutifard en Californie, **Business Hangouts** est une spin-off de la société française Altadyn proposant une application de Live Broadcasting basée sur la technologie YouTube Live et Google Hangouts. Elle atteint 1,7 millions d'utilisateurs en deux ans. Principalement utilisée par les clients Google Apps (désormais G Suite de Google Cloud), elle est la première application de cette catégorie dans Google Apps Market Place. Elle a bien profité du partenariat avec Google en Californie et avait son équipe de développement en France et en Inde. La startup a été cédée en 2016 à un groupe d'investisseurs privés qui continuent à développer et étendre sa plate-forme.

Les exemples sont de plus en plus nombreux de startups françaises du numérique qui se sont établies partiellement ou totalement aux USA :

- **People Doc** qui est basée à New York et a levé \$55m.
- **Stereolabs**, spécialisé dans la capture 3D est basé en Région Parisienne et dont la fondatrice, Cécile Schmollgruber, est installée à San Francisco.
- **Ayotle**, spécialiste de la commande 3D, qui est à cheval sur Paris et New York.
- **Scalefast**, un spécialiste du commerce en ligne installé à Los Angeles, Paris et Madrid.
- **Ifeelgoods**, qui est installé à Palo Alto et a levé \$17m.

## Le funnel des startups aux USA

Si les leaders mondiaux du numérique sont souvent américains, leur existence est aussi la conséquence d'un grand nombre de tests et d'échecs. CBInsight a publié fin mars 2017 son propre funnel de startups financées en amorçage entre 2008 et 2010. Histoire de voir quel était le taux de transformation en unicorns et autres succès et échecs. Sans grande surprise, on retrouve cette entonnoir avec 32 sorties de plus de \$30m et 5 unicorns.



Note: All numbers based on cohort of companies that raised Seed in 2008, 2009 or 2010 and disclosed valuations only.

**CB INSIGHTS**

Mais 46% des startups qui avaient un financement d'amorçage ont réussi à se financer dans le tour suivant. 28% ont eu une sortie sous forme d'acquisition ou d'introduction en bourse.

<sup>72</sup> Cf <http://fr.techcrunch.com/2011/06/15/tcfr-dans-la-silicon-valley-petites-visites-chez-dotcloud-et-elive/>.

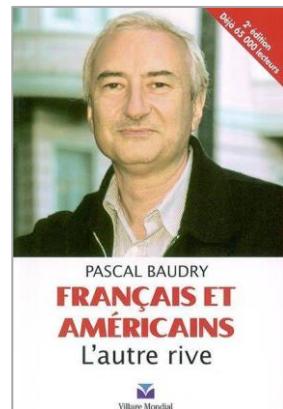
- **S4M** qui a développé une solution d'analytics pour mobiles, est installé à New York et a levé \$13.4m.
- **Talend** est un éditeur de logiciel français dans le domaine des ETL (outils pour bases de données open source) qui a battu des records en levant plus de \$100m en tout. Il est installé à Paris et à Redwood au nord de la Silicon Valley. La société a été introduite au Nasdaq en 2016. La société a été cofondée par Bertrand Diard qui en était le CEO jusqu'en 2013.
- **Secret Media**, de Fred Montagnon, qui a levé \$1m et aide les annonceurs à surmonter les ad-blockers.
- **Stample**, basé à Paris et qui s'est installé à Los Angeles, a développé une solution de knowledge management. Mais n'a pour l'instant pas levé plus de \$400K.
- **Connecthings** est une autre startup basée à Paris, spécialisée dans les applications sans contact pour la ville intelligente et qui a levé \$10,6m. Elle les utilise notamment pour s'implanter à New York.

L'histoire ne retient évidemment pas les échecs de ceux qui ont cherché à s'implanter sans succès aux USA. Le pays ne réussit pas à tous ! La concurrence y est très forte et le niveau d'exigence est globalement plus élevé qu'en France. Donc, les moyens qui ne sont pas reconnus en France n'ont pas forcément beaucoup plus de chances aux USA. Les bons par contre peuvent y prospérer !

## Adaptation culturelle

L'adaptation des français à un contexte qui devient vite international est fondamentale pour les dirigeants d'entreprise. Ce n'est pas simplement une question de concurrence internationale sur le business, c'est aussi celle d'une confrontation de cultures où le français part parfois avec des handicaps. Ne pas connaître ses forces et ses faiblesses est dangereux.

Autant donc lever les méconnaissances. Je recommande à ce sujet la lecture d'un excellent ouvrage, écrit par Pascal Baudry, « **L'autre rive** »<sup>73</sup>, qui explique d'où proviennent les différences culturelles et de comportements entre français et américains, et par extension, avec les anglais et les asiatiques. Autre recommandation, créer une équipe internationale dès que possible, même si elle est basée uniquement en France.



## S'établir en Europe et en Asie

On peut surtout signaler que si le marché intérieur de l'Union Européenne reste fragmenté culturellement, linguistiquement et du point du droit des sociétés, du droit travail et de la fiscalité, il présente tout de même quelques avantages :

- **La proximité géographique** : la plupart des pays sont à moins de deux heures d'avion et sont situés dans le même fuseau horaire, à une heure près.
- **La monnaie unique** : l'Euro facilite les transactions financières dans la zone Euro qui couvre une grande partie de l'Europe continentale.
- **Le marché unique** : il permet une libre circulation non seulement des marchandises et des services, mais aussi de la main d'œuvre. Il est bien plus simple de créer une filiale ou de recruter dans les pays de l'Union Européenne où vous souhaitez vous installer. Un français peut s'installer dans n'importe quel pays de l'Union Européenne sans avoir besoin d'un visa ou d'un quelconque titre de séjour. Il peut y exercer librement une activité professionnelle.

<sup>73</sup> Voir <http://www.pbaudry.com/cyberlivre/>. Le livre est téléchargeable gratuitement.

Nous avons quelques cas à citer comme Kelkoo (avant son rachat par Yahoo ! en 2004) et Meetic qui se sont développés en Europe par le biais d'acquisitions d'acteurs du même domaine dans d'autres pays Européens.

L'Asie est un autre marché intéressant où s'installer. Cela dépend du business dans lequel on est. Typiquement, si la startup est dans le business des composants électroniques, il faudra qu'elle prenne pied en Asie dans un ou plusieurs des pôles industriels que sont la Corée du Sud, Taïwan, Shenzhen et le Japon.

Pour le Japon, faites vous aider par exemple par la Mission Economique de l'Ambassade de France à Tokyo. Ils ont une équipe de six personnes spécialisées dans le numérique et qui pourront vous aider à entrer en contact avec des clients et partenaires prospects dans votre secteur d'activité et vous aider ensuite à vous implanter. Des sociétés spécialisées dans le jeu telles que Gameloft s'y sont bien implantées.

## S'installer à Singapour pour couvrir l'Asie du Sud-Est

par Arnaud Bonzom, Director of Corporate Innovation at 500 Startups,  
mis à jour en mars 2017.



Singapour, c'est l'opportunité de bénéficier de la seconde économie la plus compétitive au monde permettant à la fois l'accès à des ressources humaines qualifiées, mais surtout au marché en plein développement que représente l'ASEAN-10.

Cette zone comprend la Birmanie, Brunei, Cambodge, Indonésie, Laos, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Timor Oriental et le Vietnam avec une population totale de 638,8 millions de personnes et une croissance allant de 1,7% pour Singapour en 2016 (estimation) à 8,1% pour la Birmanie avec une moyenne de 4,5% pour la région ASEAN-10.

La cité-état, à peine plus grande que la région parisienne - 720 km<sup>2</sup> et 5,6 millions d'habitants - est souvent décrite comme étant le pont entre l'Europe et l'Asie du Sud-Est. Elle allie pour cela de nombreux atouts tel que le [second meilleur environnement](#) pour faire des affaires et l'une des meilleures protections de la propriété intellectuelle au monde, mais aussi une stabilité politique rassurante. Singapour est avant tout un espace ultra compétitif qui servira de vitrine à vos produits pour le Sud-Est Asiatique.

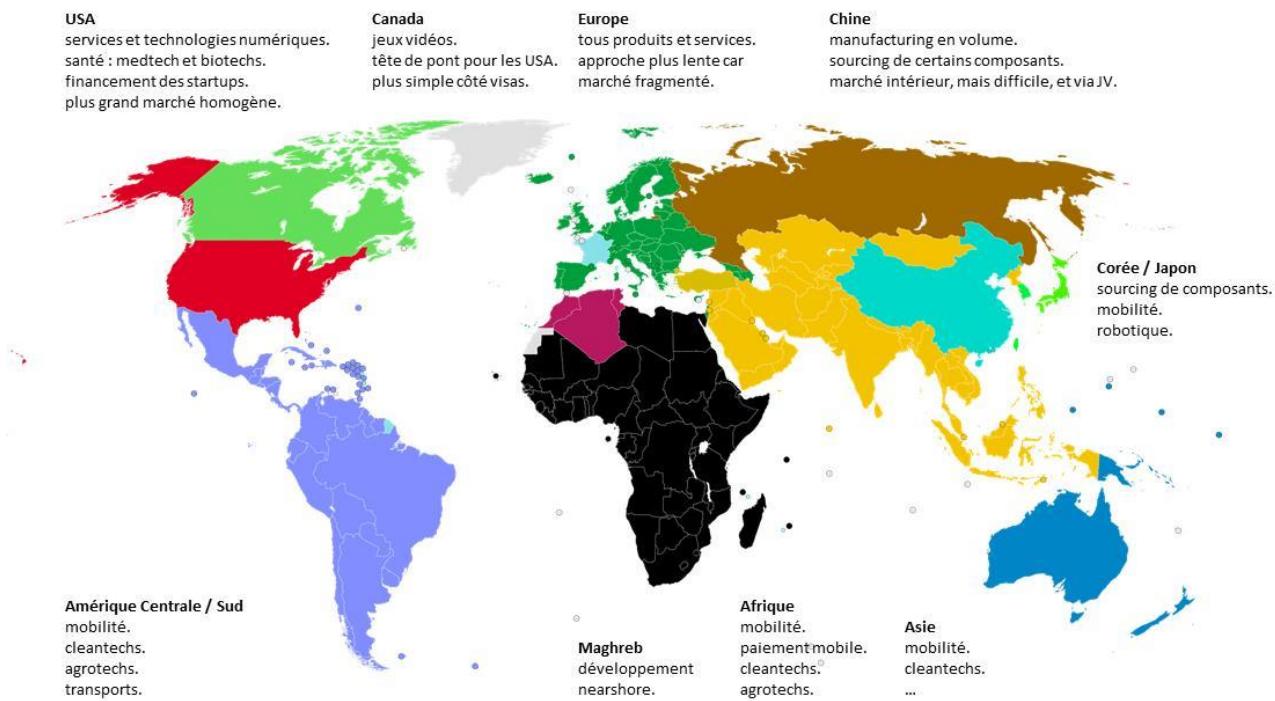
Les nombreuses agences gouvernementales tels que IMDA (Info-communications Media Development Authority), [SGinnovate](#), [EDB](#) (Economic Development Board) et [SPRING](#) (Standards, Productivity and Innovation Board) supportent le tissu économique via généralement de nombreuses subventions afin d'aider aux développement des startups et des PMEs dans certains domaines tel que la [production de media](#) ou l'[amélioration de la productivité et de la croissance](#). Le tout dans le but d'accomplir la stratégie économique pour la prochaine décennie selon le [Report of the Committee on the future economy](#).

Enregistrer votre entreprise sur Singapour est une formalité rapide et simple. Les démarches sont à faire sur le site de l'[ACCRA](#) (Accounting & Corporate Regulatory Authority). Pour plus d'information le site d'[EntrepriseOne](#) explique les différentes étapes.

Le coût de la vie parfois élevé est contrebalancé par un niveau d'imposition des plus bas pour les entreprises (17%) et les particuliers (0 à 20%).

Le recrutement ainsi que la rétention des talents est souvent l'un des principaux challenges à Singapour. La cité-état jouit d'un taux de chômage des plus bas depuis plusieurs années filtrant avec les 2% de la population active. Cependant il existe de nombreux visa pour les étrangers, la liste complète étant disponible sur le site du [MOM](#) (Ministry of Manpower). Il est à noter que les critères d'obtention sont de plus en plus restrictifs. Une alternative pour les entreprises est le recours à un VIE qui représente l'avantage de ne pas compter en tant qu'employé étranger puisque ce dernier est sous contrat avec [Business France](#).

Murex (2002), Esker (2005), Ubisoft (2008), Synthesio (2012) et Criteo (2013), représentent quelques success stories françaises d'implantations ces dernières années. Pour en savoir plus, voir la présentation [Singapore startup ecosystem and entrepreneur toolbox](#) datant de 2015.



Dans la mobilité également, les relations avec des constructeurs coréens comme Samsung et LG Electronics, ont pu aider quelques acteurs à développer leur chiffre d'affaire en mode OEM.

Comme l'indique Arnaud Bonzom dans l'encadré précédent, Singapour est une autre place asiatique intéressante pour couvrir commercialement les marchés de l'Asie du Sud Est.

Afin de faciliter le développement des startups françaises en Chine, Bpifrance et Business France ont lancé **Acceleratech**, un programme d'immersion et d'accélération en 10 jours comprenant des rencontres b-to-b, des évènements networking et marketing ainsi que des séances de coaching collectif.

## Marketing en ligne et internationalisation<sup>74</sup>

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

Même si votre marché d'origine vous assure un revenu satisfaisant, entreprendre signifie de ne jamais cesser à chercher, trouver et exploiter de nouvelles opportunités de développement et s'ouvrir à de nouveaux marchés. Cependant, avant de vous lancer dans tout projet ambitieux, il vous faut bien étudier le marché cible aussi bien d'un point de vue économique que dans une perspective socio-culturelle.

Prenez en compte les principaux secteurs économiques, le produit interne brut du pays, le revenu moyen des habitants, ou si la demande pour vos produits ou service existe déjà faites une recherche relative à la concurrence. Ainsi par exemple, en Europe, l'exportation est un secteur important pour l'Allemagne, les Pays Scandinaves, la Suisse, les Pays Bas et la Belgique. En conséquence, ces pays

<sup>74</sup> Cette partie sur le marketing en ligne et l'internationalisation est une contribution de Dan Aldulescu de Lingo24, une agence de traduction originaire du Royaume Uni, qui touche aujourd'hui des clients de plus de 60 pays grâce aux stratégies de marketing en ligne.

peuvent offrir un environnement favorable aux entreprises dont l'activité est complémentaire à l'exportation.

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

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

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

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

Impliquez-vous dans les communautés des entrepreneurs et dans les réseaux professionnels en ligne. Participez aux discussions et soyez ouvert pour partager vos expériences professionnelles. En outre, les réseaux sociaux comme Facebook peuvent être exploités pour vous faire connaître, échanger des idées et parler directement avec vos prospects. Même si Facebook et le réseau social avec le plus grand nombre d'utilisateurs, il n'est pas pour autant le préféré dans tous les pays. Par exemple, au Japon, 80% des internautes sociaux utilisaient il y a quelques temps Mixi.jp, alors qu'au Brésil le premier est Orkut (de chez Google). Et la situation change très vite, notamment au niveau de Facebook qui devient de plus en plus populaire dans ces pays, mais avec l'émergence de nouvelles solutions de communication comme Line et autres SnapChat.

Il faut absolument parler la langue de ses prospects pour gagner leur confiance. Si personne de l'entreprise ne parle pas leur langue, alors la communication directe devient un réel défi.

Si le contenu pour le site doit être traduit, l'outil réellement performant pour la traduction instantanée n'a pas encore été inventé, il vous faudra donc absolument recruter quelqu'un, bon connaisseur de la langue cible, basé dans le pays qui pourra s'occuper de la gestion des relations avec les clients. Une stratégie de marketing et communication en ligne bien mise en place attirera les prospects vers votre site qui finiront par devenir de fidèles clients.

Une bonne partie de votre succès dépend de l'esprit innovateur de l'entrepreneur et de sa capacité à s'adapter aux particularités et aux changements de son marché cible. Comme le disait Peter Drucker : « Le concept d'esprit d'entreprise couvre un large champs de définitions. L'entrepreneur est une personne disposant des talents nécessaires pour initier des changements, qualité que l'on trouve chez peu d'individus.

## Autres choses à savoir pour s'établir une filiale aux USA

*Informations fournies par Marie Landel lors d'un séminaire NETVA organisé en juillet 2011 à Issy les Moulineaux. Elle est experte-comptable établie aux USA depuis 20 ans et aussi Conseiller au Commerce Extérieur.*

Ce texte rassemble quelques éléments d'informations fournis par Marie Landel dans son intervention lors de ce séminaire :



- Les **USA ne sont pas un paradis fiscal**. L'impôt sur le revenu y est plus élevé qu'en France ! Sachant qu'il existe au niveau Fédéral et des Etats, et parfois au niveau de la ville comme à New York. L'impôt sur les sociétés fédéral est de 35%. La taxe sur les dividendes est de 15%. Les plus-values (capital gains) sont taxées à 15%. Il n'existe pas d'aide fiscale du type du Crédit Impôt Recherche mais quelques états souhaitent mettre en place des aides type CIR pour relancer leur économie à forte valeur ajoutée.
- La **TVA** dite « Sales Tax » varie d'un état à l'autre. Pour les ventes sur Internet elle est de 6,25% dans le Massachusetts et de 0% en Californie. La taxe cumule souvent une taxe au niveau de l'Etat et une autre au niveau de la ville ou du comté.
- Si on embauche quelqu'un aux USA, il faut y créer un établissement permanent avec les mêmes obligations que si l'on avait une entité juridique séparée. Il faut faire attention à bien séparer la maison mère (en France) et l'établissement local, ne serait-ce que pour limiter l'impact de l'IR. Il faut bien gérer les accords de trésorerie, de management fees et de transfert de prix entre maison mère en France et filiale aux USA. Cela doit être validé par les deux administrations fiscales.
- Les **statuts** d'Incorporated ou de Corporation sont voisins et similaires à celui de nos SA. Une Corporation peut avoir un seul actionnaire. Une LLC est un statut adapté aux filiales, qui est sans imposition au niveau de la société mais uniquement au niveau de ses partenaires, qui sont alors imposés à l'IR (impôt sur le revenu).
- Le **temps de création d'une filiale** est d'environ deux mois. Il faut commencer par obtenir un EIN (Employer Identity Number) appelé aussi TIN (Tax Identification Number) indispensable pour démarrer un business aux USA, qui est un peu l'équivalent d'un SIRET en France obtenu via un greffe de Tribunal de Commerce. Aux USA, l'EIN ou le TIN est délivré par l'IRS, l'administration fédérale des impôts. Une solution temporaire consiste à obtenir un SSN (Social Security Number) au niveau de la personne physique créatrice de la filiale américaine, utilisé en tant qu'employeur. Il faut ouvrir un compte en banque, louer des bureaux (éviter les baux de longue durée), ouvrir une ligne téléphonique, mettre en place le traitement des salaires (à sous-traiter chez des spécialistes).
- Les **charges sociales** sont de 20 à 25% du salaire net. Il faut en général financer une couverture sociale complémentaire et un plan de retraite par capitalisation dit « 401K ». La situation est meilleure pour un français établi aux USA avec un statut d'expatriation. On peut dans ce cas cotiser au régime de retraite français.
- Dans le cas du départ d'un salarié, l'employeur peut contester son inscription au chômage s'il est parti pour faute professionnelle ou s'il est parti de lui-même sans être licencié. C'est son intérêt car plus l'entreprise génère de chômeurs pour raisons économiques, plus ses cotisations chômage augmentent. C'est un moyen intéressant de limiter le nombre de faux chômeurs et de diminuer les licenciements abusifs.
- Il n'existe **pas de logique de stage** intégré aux études aux USA. Mais le travail pendant les études est courant, avec une logique de rémunération normale. Il ne faut d'ailleurs pas envoyer d'étudiants français pour un stage d'été dans votre filiale sur un visa touristique.
- Les **VIE sont adaptés aux grandes entreprises** françaises. Il faut en effet respecter un ratio entre nombre de VIE et employés US, ce qui rend cela inaccessible aux startups aux USA. Le problème n'existe pas en Europe.

## Modèle Subsidiary-as-a-Service<sup>75</sup>

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

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

Reste que vous avez eu vent des déboires de sociétés qui ont failli déposer le bilan suite à une tentative mal gérée de développement aux USA et que vous ne voulez pas subir le même sort.

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

### Bien choisir son nom d'entreprise !

Si vous avez des vélléités de vous développer à l'international, choisissez un nom qui sera compatible avec les diverses cultures et langues du monde entier. Le premier nom de Blablacar était Covoiturage.fr, trop franchouillard. Blablacar a été choisi comme nom car compatible avec la plupart des pays. Une startup dénommée « SuperVoizin » et créé vers 2009 n'a jamais émergé !



Ci-dessus, une startup américaine dans le food qui ne risque pas d'arriver en France en l'état ! Il ne manquait plus que le coureau pour mettre la table au complet ! D'ailleurs, sa marque est trop liée à un lieu : Los Angeles. Ce n'est pas bien malin.

<sup>75</sup> Cette partie sur le modèle de « Subsidiary as a service » est une contribution de Christian Pineau, President de Boost Your Startup LLC. Certaines parties de ce texte sont extraites d'un article rédigé en Avril 2009 par Oumelkheir Djenaïdi et Johanna Safar du Magazine France Amérique : « Les facilitateurs - L'aile américaine des entreprises françaises ».

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

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

Ceci étant dit, je n'ai pas eu d'écho de startups s'étant implantées avec succès avec cette méthode. Si vous avez des témoignages, je suis preneur !

#### différents modèles d'internationalisation

modèle	avantages	inconvénients
filiale commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modèle scalable.</li> <li>• mixer équipes françaises et locales.</li> <li>• conserver la R&amp;D en France pour bénéficier des compétences et aussi du CIR.</li> <li>• motivation des salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficile de trouver rapidement un bon manager des ventes local.</li> <li>• low "skin in the game" (pour les USA)</li> </ul>
migration totale à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• optimiser les ressources et le développement aux USA.</li> <li>• proximité avec les grands investisseurs, grands partenaires et grands clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aucun ou faible impact économique pour la France.</li> <li>• citoyenneté ?</li> <li>• perte d'une tête de pont... en Europe !</li> </ul>
subsidiary as a service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modèle d'implantation léger.</li> <li>• coûts limités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficile de trouver les bons prestataires.</li> <li>• pas idéal pour les USA où il est important d'avoir un des cofondateurs sur place.</li> <li>• very low "skin in the game" (pour les USA).</li> </ul>
agent ou représentant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modèle scalable.</li> <li>• fonctionne dans des pays "tier 2", mais pas aux USA.</li> <li>• utile pour des produits nécessitant du service pour les déploiements.</li> <li>• peut compléter un modèle à filiale commerciale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recrutement des représentants.</li> <li>• négociation contractuelle.</li> <li>• respect des contrats.</li> </ul>
manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utile pour la fabrication en volume.</li> <li>• niveau de prix pour aborder marchés de volume en étant concurrentiel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficile de contrôler la qualité à distance.</li> <li>• besoin de passer par des intermédiaires de confiance.</li> </ul>
offshoring du développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduit les coûts apparents en théorie.</li> <li>• applicable au développement et à la localisation des contenus et des logiciels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• augmente les coûts lorsque les projets sont mal gérés.</li> <li>• complexe à gérer et à manager.</li> <li>• faible motivation des équipes.</li> </ul>

Olivier Ezratty, mai 2017

#### Les événements pour se faire connaître aux USA

Une startup d'origine française peut concourir pour présenter son offre dans les grands événements du secteur. Il y a notamment **TechCrunch Disrupt** (San Francisco), la **Web2Expo** et le **Web2Summit** (San Francisco), la conférence **SXSW** à Austin (mars), là où Twitter s'est fait connaître en 2007. Il y a aussi les salons professionnels spécialisés tels que le **CES** de Las Vegas ainsi que la **NRF** pour le retail (New York) en janvier, le **NAB** aussi à Las Vegas pour la vidéo broadcast (avril), le **SIGGRAPH** (août), pour les métiers de l'image de synthèse ou **Finnovate** (avril à San Jose, septembre à New York, novembre à Singapour et février à Londres) dans les services financiers pour ne citer que quelques exemples dans la sphère numérique.

Il faut faire la distinction entre deux objectifs : se faire connaitre et lever des fonds. On peut aller à ces événements pour se faire connaitre tout en restant en France. Mais si l'on y va pour une levée de fonds, il vaut mieux prévoir de s'installer aux USA d'une manière ou d'une autre (toute la société, une filiale, ou son siège).

## Finances

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

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

## Financement de la croissance

### Pourquoi financer une startup avec du capital ?

Par définition, une startup est une entreprise de forte croissance. Pour générer cette croissance, il faut généralement un produit et des économies d'échelle. Pour générer les deux, il faut un financement significatif qui arrive avant les sources de revenus. Une startup intervient par ailleurs dans un marché très concurrentiel où le temps compte plus que tout. La startup est dans une course contre la montre mondiale pour capter de nouveaux marchés sachant que l'idée qu'elle a, d'autres l'ont probablement ailleurs dans le monde.

Le financement est donc un moyen d'acheter du temps pour gagner cette course !

Comment par ailleurs, la startup est un projet à fort risque, elle ne peut habituellement pas faire appel au crédit bancaire classique, surtout si elle ne peut hypothéquer des biens en contre partie de prêts. Tout cela explique le besoin de faire appel à de l'investissement en capital auprès de business angels puis de fonds d'investissement. En contre partie du risque qu'ils prennent dans la startup, ils en obtiennent une part du capital qu'ils pourront monétiser une fois la startup introduite en bourse ou revendue. Comme nombre de startups échouent, l'investisseur espère récupérer un multiple de sa mise au bout de quelques années et non pas obtenir de modestes intérêts comme dans un prêt bancaire.

La levée de fonds n'est cependant pas une fin en soi. C'est un moyen d'aller vite pour développer sa startup, en particulier lorsque son marché est très compétitif et qu'il donne une prime au premier de son secteur d'activité qui atteint la taille critique. Elle est associée à une ambition forte des créateurs et aussi une capacité à exécuter rapidement la stratégie de croissance de la société.

C'est particulièrement valable si cette croissance doit être internationale. Il faut donc d'abord définir ses ambitions, le marché visé, les objectifs, les moyens nécessaires pour atteindre ses buts et ensuite, définir le plan de financement. Votre plan de financement vous permet d'éviter une levée de fonds ? Cela peut signifier que vous n'êtes pas assez ambitieux et que vous ne créez en fait même pas une startup. Ou alors, vous avez trouvé un modèle économique avec un besoin de fonds de roulement négatif. Et c'est plutôt rare !

L'ambiguïté du lever/pas lever vient de la sémantique non partagée de la notion de startup. Une startup est par définition une société de forte croissance, ayant le plus souvent besoin de capital pour alimenter cette croissance. Les rendements croissants viennent d'économies d'échelle diverses, les

plus faciles étant obtenues via du logiciel et de la "plate-formisation", où l'on fait travailler les autres gratuitement.

Nombre d'entrepreneurs français s'enorgueillissent de ne pas avoir eu besoin de lever des fonds pour créer leur startup. En règle générale, leur entreprise n'est pas une véritable startup. C'est souvent une société de services qui ne scale pas énormément et reste locale ou régionale. Sa croissance plafonne généralement à quelques dizaines de salariés. L'activité n'est pas très innovante.

### Comment financer les différentes étapes de croissance de la startup ?

La recherche de financements consomme une (trop) grande partie du temps des créateurs de startups. Surtout quand ils sont jeunes. Ils passent du temps à « pitcher » des relations, des organisations publiques d'aide aux entrepreneurs, des business angels, des VCs. Ils testent leurs idées. Et se font éventuellement aider par des leveurs de fonds<sup>76</sup>.

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

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

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

En conséquence de quoi, on peut y intégrer avec le financement en capital :

- Dans les Opex (operational expenses) : le financement de la R&D pour créer et industrialiser le produit, le marketing pour la création de notoriété, l'éducation du marché et la génération de prospects, la vente, notamment pour les cycles de vente longs et enfin, le développement géographique.
- Dans les Capex (capital expenses) : l'acquisition éventuelle d'outils de production ou de recherche (matériel, appareils de laboratoires pour les biotechs).

Par contre, l'investissement en capital ne finance en général pas les activités de services, les Opex avec faible effet de levier, les ventes pour des cycles de vente courts, tout comme l'augmentation à court terme de la rémunération des dirigeants.

### Peut-on se passer des aides publiques ?

Cette question très débattue divise les entrepreneurs. Certains jugent que les aides publiques biaissent le marché, leur font perdre du temps par la bureaucratie qu'elles leur font subir et les éloignent de leurs clients. D'autres les jugent très utiles pour le démarrage de leur entreprise<sup>77</sup> et notamment pour limiter l'appel à des financements privés dilutifs de leur capital. Entre les deux, certains se plaignent de l'absurdité apparente d'un système où les aides et prêts d'origine publique sont conditionnés par l'apport de fonds propres d'origine privée.

---

<sup>76</sup> Voici quelques leveurs opérant en France : Aélos Finance, Chausson Finances, Acta Finance, Innovatys Consulting, LD&A, Clipperton, Leonardo, Opticrossance, MGT, Multeam, GO4Ventures, Larguillière Finance, Arkeon et Tykya.

<sup>77</sup> Voir le débat « Peut-on se passer des aides publiques dans l'innovation » paru en juin 2011.

Vous trouverez des éléments de réponse à cette question dans le chapitre dédié aux financements et aides publiques. D'une manière générale, je recommande de privilégier les financements et aides publics génériques tels que les prêts d'honneurs, les aides et avances remboursables Bpifrance, les exonérations de charges liées au statut JEI et, si l'activité de la startup le justifie, le Crédit d'Impôt Recherche pour réduire le coût apparent de sa R&D et enfin, le Crédit Impôt Innovation.

Je suis par contre circonspect envers les aides qui nécessitent de rentrer dans des projets participatifs, au niveau des Pôles de Compétitivité, des Appels à Projets divers du gouvernement et des Programmes d'Investissements d'Avenir (Grand Emprunt) et autres projets Européens type Europe 2020. Les projets participatifs peuvent être utiles dans des conditions très particulières, mais il est bien rare de pouvoir aligner les impératifs stratégiques de tous leurs participants. Si vous êtes pressés dans un marché qui bouge très vite, c'est un chemin à éviter.

Un projet collaboratif peut avoir du sens lorsque la startup est devenue une PME, que sa croissance s'est ralentie et qu'elle a besoin de diversifier sa R&D et ses partenariats stratégiques.

### Peut-on se passer de business angels ?

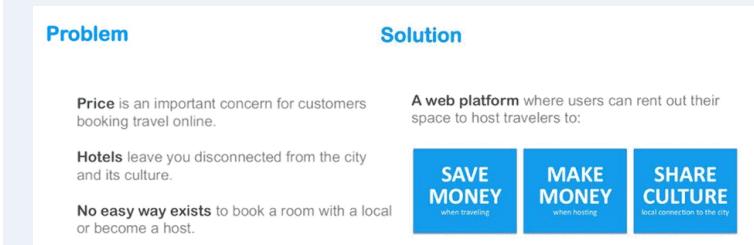
Certains entrepreneurs se demandent aussi s'ils ne peuvent pas se passer des business angels. Cela tient à ce que la frontière peut-être ténue entre les montants qui peuvent être levés auprès de plusieurs business angels et ceux que l'on peut trouver chez ceux des VCs qui font du financement d'amorçage. Le raisonnement se tient dans le principe, mais pas d'un point de vue statistique. Il y a en effet bien plus de projets qui sont financés en amorçage par les business angels et/ou leurs structures d'investissement que par les sociétés de capital-risque.

L'autre raison qui peut amener à vouloir se passer des business angels réside dans les pratiques contestables de certains d'entre eux. Avidité au niveau de la négociation de la valorisation, intrusion trop forte dans la gestion de l'entreprise, pactes d'actionnaires alambiqués, cycle de décision d'investissement très lent, manque de compétences métiers, absence de prise de risque, tout y passe. Comme partout, on trouve des bons et des mauvais et il faut éviter les mauvais !

### Combien de transparents ?

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

Le modèle classique est environ huit à dix slides : le problème, la solution (service, produit – cf l'exemple ci-dessous d'AirBnb), le marché (segmentation, taille), le modèle économique, la technologie, la concurrence, la stratégie vente et marketing, l'équipe, le compte d'exploitation prévisionnel et le plan de financement.



Attention à éviter une erreur classique : pour bien faire, certains entrepreneurs insistent tellement sur la « business value » de leur offre qu'ils en oublient de la décrire. Il ne faut pas oublier de bien décrire son produit et si possible de le démontrer.

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

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

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

Il est bon de prévoir dans sa présentation les copies d'écran permettant de faire une démonstration sans accès Internet s'il s'agit d'un site web. On n'est jamais à l'abri de l'absence de connectivité Internet !

## Peut-on se passer des capitaux-risqueurs ?

On continue la série avec les derniers intervenants du cycle de financement que les entrepreneurs aimeraient bien éviter tant ils entendent pis que pendre sur les VCs. Ils ne prendraient pas de risque, vireraient les fondateurs sans préavis, feraient le coup de l'accordéon pour récupérer une plus grande part de la valeur de la société lorsque celle-ci se trouve à cours de cash, ne prendraient pas de risque, etc.

Là, encore, il existe bien des « horror stories » de ce type avec les VCs mais il ne faut pas en faire des généralités. Ceux-ci restent incontournables pour financer les entreprises de croissance qui présentent un fort décalage entre le timing des investissements (en général, de R&D) et la génération de revenu amenant à l'équilibre du compte d'exploitation. Quelques startups peuvent s'en passer si elles ont un besoin de fonds de roulement négatif et/ou génèrent rapidement du chiffre d'affaire. C'est le cas dans certaines activités de négoce ou dans les métiers du service (qui au demeurant n'intéressent pas beaucoup les VCs). Mais dès lors qu'il y a un gros développement logiciel à financer et une montée en charge progressive du revenu par l'audience (web) ou par des cycles de vente longs (btob) voire dans un plan de développement international, les besoins en capitaux deviennent importants et il faut faire appel aux VCs.

Certains entrepreneurs souhaitent éviter de faire appel aux business angels et aux VCs car ils veulent rester maîtres à bord dans leur entreprise. C'est généralement un réflexe un peu « petit joueur » car il amène à réduire sérieusement les ambitions de son projet. Il est très difficile de financer un projet d'envergure sans appel à des financements privés. Tous les grands succès de l'Internet ont bénéficié de financements significatifs. Autant les grands perdants que les grands gagnants (Google, eBay, Amazon, etc).

Et il existe des manières, décrites plus loin dans ce document, permettant d'éviter de trop diluer le capital de son entreprise. Il faut pour cela prévoir plusieurs tours de financement à la fois confortables et raisonnables, et augmenter la valorisation de son entreprise entre chaque tour de financement par une roadmap produit et business development bien exécutée. On évite ainsi de diluer à plus de 30% le capital des fondateurs à chaque tour. Les investisseurs qui vous proposent de vous diluer à plus que cela dans un tour de financement sont généralement de mauvais conseils ou bien ils souhaitent éviter l'entrée de nouveaux investisseurs. Dans la plupart des cas, cela peut handicaper les capacités de croissance de la société.

La question se complique quand il s'agit de l'Etat qui se met à carrément entrer dans le capital des startups, via Bpifrance. La pratique a démarré vers 2009 avec le Fonds Stratégique d'Investissement, mais plutôt en « later stage » (comme chez DailyMotion) et seulement début 2011 dans le cadre du Grand Emprunt. Elle s'est développée depuis 2013 et la création de Bpifrance. Ce dernier est entré dans le capital de sociétés en phase de développement, dans des tours de financement dits de série B et C.

Certains investissements de ce type peuvent avoir un sens s'ils financent des projets qui ne trouvent pas de fonds dans le secteur privé et que leur marché est lié au secteur public (e-santé, e-éducation, e-ville, sécurité, etc). Cela peut aussi aider à démultiplier les financements privés français qui sont encore limités pour les projets les plus ambitieux.

## Structure du capital

Lors de la création de l'entreprise se pose la question de la répartition du capital entre les associés fondateurs. Elle n'est pas forcément égale car leur contribution est rarement synchrone et identique. On peut utiliser une péréquation basée sur plusieurs paramètres : l'origine de l'idée, l'origine du business plan, l'apport d'expertise métier ou technique, l'engagement personnel et le risque pris et enfin, les responsabilités opérationnelles.

On peut y ajouter un intangible comme le « leadership » et bien entendu, la mise de fonds initiale. En pondérant ces différents facteurs et en les estimant d'un commun accord entre les associés, ils pourront aboutir à une répartition rationnelle du capital (*voir ci-dessous et*<sup>78</sup>).

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

Et puis, la structure du capital évoluera au gré des tours de financement.

Certains créateurs ou investisseurs pourront sortir du capital, d'autres contributeurs importants y rentrer.

A noter un point de fiscalité : il est bon d'éviter un seuil de 25% pour une participation individuelle de créateur pour que les parts d'associé soient éligibles à l'introduction dans un PEA avec ses avantages fiscaux en sortie.

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

## Pitcher les investisseurs

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

- La **version texte**, qui est généralement la plus complète et exprime clairement les grandes idées du plan. Cette version est difficile à créer pour les entrepreneurs, à la fois parce que la culture de l'écrit se fait de plus en plus rare, et parce que c'est l'exercice le plus délicat demandant le plus de précision.
- La **version chiffrée**, avec tableaux Excel<sup>79</sup>. Elle permet de valider les grands principes du business model. Le compte d'exploitation et de cash-flow permettent de valider le plan de financement, de revenus et de coûts. C'est dans ce genre de tableaux que l'on voit si les entrepreneurs ont les pieds sur terre. Les chiffres doivent être à la fois optimistes (pour motiver), réalistes (pour inspirer confiance) et cohérents (pour montrer son professionnalisme). L'approche classique consiste à montrer une situation d'équilibre au bout de trois ans au maximum. Au-delà, le projet sera véritablement trop risqué, en tout cas dans la high-tech. Dans les biotechs, des délais supérieurs peuvent cependant être censés.
- La **version présentation** qui sert surtout à « pitcher » les investisseurs. Elle doit être très synthétique et tenir en moins de douze transparents, eux-mêmes, pas trop denses en texte. L'art oratoire doit apporter l'essentiel du contenu ! Il faut savoir expliquer rapidement ce que l'entreprise propose, son positionnement et son marché. Créer une « image mentale » du produit ou du service, montrer son unicité, son originalité, sa correspondance avec un véritable besoin sont plus faciles à dire qu'à bien exécuter. Dans des comités de sélection de startups, on rencontre encore trop souvent des startups dont, après une demi-heure de présentation, on se demande encore ce qu'ils font exactement. Il faut pouvoir commencer par décrire l'entreprise avec une phrase du genre : «nous [la société] sommes un [métier] qui propose [une solution] aux [segments clients visés], leur apportant [un bénéfice unique et bien différentié] ». Et d'ajouter ensuite : « Notre

<sup>78</sup> Cette méthode est documentée par Frank Demmler dans « [The founder's pie caculator](#) ».

<sup>79</sup> On pourra utiliser à cet effet les modèles Excel gratuits de <http://www.fisy.fr/telecharger/>, créés par Rémi Berthier.

modèle économique consiste à [mode de monétisation du service ou du produit]. Nous prévoyons [chiffre d'affaire à 3 ans] avec un résultat net (ou marge brute) de x%».

## Recherche d'aides publiques

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

Elles permettent notamment de financer le démarrage de sa startup sans diluer son capital. C'est seulement une fois qu'un « capital immatériel » sera créé avec une équipe et un produit, même à l'état de prototype, qu'il sera possible de faire appel à des financements privés sans trop diluer le capital de la société.

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

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

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

## Compte d'exploitation

Toute société en phase de création va bâtir un compte d'exploitation prévisionnel sur trois ans au minimum. L'aide d'investisseurs chevronnés pourra aider à rendre ces comptes crédibles.

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 ? Quel résultat net est crédible dans un plan ?

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

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

Cela provient généralement d'une sous-évaluation des coûts de développement d'un logiciel, qui se termineront souvent au double de ce qui est prévu. Et surtout dans la durée.

Certains entrepreneurs croient que le financement du développement n'intervient qu'aux débuts du projet et qu'ensuite, ils diminuent. Si cela peut fort bien arriver dans quelques cas particuliers, c'est bien rare.

Un logiciel coûte presque systématiquement de plus en plus cher à faire évoluer et à maintenir avec la croissance de la société, ne serait-ce que parce que la demande des clients évolue et que la base installée grandit.



## Comment faire son pitch

*Par Pierre Morsa, co-fondateur de Ideas on Stage, une société spécialisée dans les présentations. Ils proposent une formation dédiée aux entrepreneurs appelée « pitch gagnant ». Parmi leurs clients on compte Microsoft Ventures, Yann Arthus-Bertrand et HEC Paris, Royal Canin, ainsi que des startups. Rédigé en 2010.*

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

Derrière cette vieille blague américaine, il y a une vérité : souvent les entrepreneurs mangent, boivent et respirent à travers leur startup. Mais cela a un inconvénient : comme l'entrepreneur et la startup vivent côté à côté 24 heures sur 24, ils finissent par oublier que ce n'est pas le cas des autres personnes.

Au bout d'un certain temps, il devient impossible de savoir ce que les autres savent ou ignorent de la startup. Et il devient de plus en plus difficile de quitter sa peau d'entrepreneur pour se mettre dans celle de son interlocuteur pour structurer un pitch efficace.

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

### Attendez d'avoir établi la connexion

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

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

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

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

### Quel est le problème que vous avez résolu ?

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

### À chaque public son pitch

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

### Savoir rebondir sur des points communs

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

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

Le mythe de l'elevator pitch, celui qu'on peut faire à n'importe qui dans l'ascenseur en deux minutes, a la vie dure. Lorsqu'on voit ces pitchs dans les films américains, il ne faut pas oublier la raison numéro un qui font qu'ils fonctionnent : les quelques mots utilisés sont ceux qui intéressent l'interlocuteur (l'autre raison est que sinon le scénario du film tomberait par terre, mais c'est une autre histoire).

Ainsi, dans Wall Street lorsque le jeune loup incarné par Charlie Sheen va voir le requin de la finance Gordon Gecko (Michael Douglas), il sait exactement ce qui l'intéresse : une information qui va lui permettre de gagner énormément d'argent. Et pour savoir ce qui intéresse l'interlocuteur, un seul moyen : il faut le connaître avant de le rencontrer : quels sont ses centres d'intérêt ? Qu'est-ce qui l'empêche de dormir la nuit ? A-t-il surinvesti ou au contraire sous-investi dans des startups technologiques ?

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

### **La passion est contagieuse**

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

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

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

### **Quel est LE bénéfice que vous allez mettre en avant ?**

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

### **Vous préparer pour les questions déstabilisantes**

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

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

### **Conclusions**

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

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

Bon pitch !

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

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

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

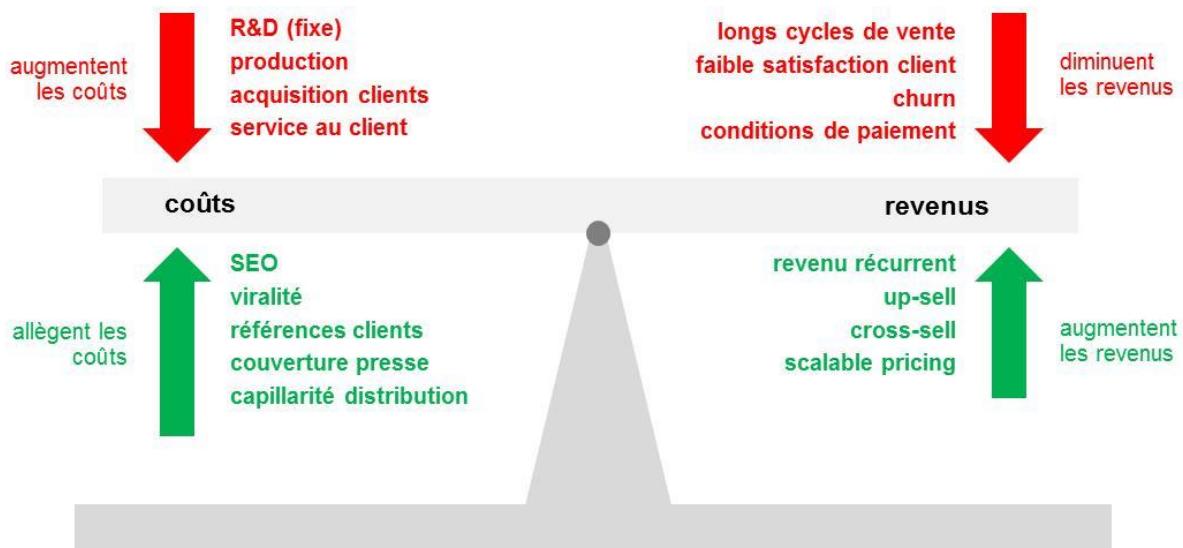
Par ailleurs, une trop grande marge sous-tendrait potentiellement une volonté de ne pas suffisamment investir pour accélérer la croissance de la société à partir de sa troisième année.

Un projet ambitieux devant avoir pour but de créer une entreprise aussi grande que possible, cela passera pas des investissements quasi-permanents pendant les dix premières années d'existence, donc par un résultat net modéré en conséquence, voire quasi nul, ce d'autant plus qu'une entreprise de croissance n'a généralement pas pour objet de distribuer des dividendes à ses actionnaires, mais d'en augmenter la valeur pour permettre une bonne sortie. Une startup n'est pas un placement obligataire pour ses actionnaires !



Dans un compte d'exploitation, l'histoire compte presque plus que les chiffres qui ne sont que des hypothèses souvent bâties pour faire rêver des investisseurs potentiels. Il est bon de le commenter en indiquant les économies d'échelle, la structure des revenus et des coûts, quelles sont les astuces permettant de dégager une bonne marge, etc.

Dans cette histoire, on va ainsi expliquer comment réduire les coûts d'acquisition client (en vert en bas à gauche du schéma ci-dessous), comment optimiser son revenu (vert à droite), diminuer les coûts fixes et variables (R&D, production) et réduire les obstacles à la génération de revenu (réduire la longueur du cycle de vente, améliorer la satisfaction client, veiller à obtenir les meilleures conditions de paiement de la part des clients, etc).



### Se faire payer par ses clients

Ce n'est pas le tout d'avoir des clients, il faut aussi se faire payer. Et en France, ce n'est généralement pas de la tarte. On maximise ses chances de se faire payer en temps et en heure en appliquant

bien les processus d'achat des entreprises clientes, surtout les grandes, et en faisant un minimum de « due diligence » des PME clientes ayant de faire affaire avec elles.

Dans les grandes entreprises, il est préférable d'avoir un contrat en bonne et due forme pour cimenter une relation client/fournisseur. Et au minimum obtenir un bon de commande qui précise les conditions de règlement et le processus associé. Il est utile d'avoir un contact précis (nom + email + téléphone) de la personne en charge de votre contrat dans la comptabilité fournisseur. Il faut souvent fournir un RIB de sa société à la comptabilité fournisseur du client pour qu'un virement soit directement fait. Dans certains cas, la comptabilité fournisseur est sous-traitée par les grandes entreprises. Mais le processus reste le même.

Au bout du délai de paiement qui est limité légalement à deux mois, on est en droit de faire des relances du client. En premier lieu, en demandant s'il n'y a pas un problème particulier qui bloque le paiement (cela arrive souvent).

Il faut aussi résister aux réorganisations des clients. Un manager qui remplace votre donneur d'ordre initial peut remettre en cause la parole donnée et refuser le paiement d'une partie de la réalisation d'une startup. Il faut en pareil cas rappeler la force du contrat et ensuite escalader au niveau supérieur. Niveau qu'il est bon de connaître. Un client bien maîtrisé est un client chez qui on a plusieurs contacts de confiance et pas un seul. Certains grands comptes ont la fâcheuse habitude de pratiquer le sport du non paiement pour optimiser leur trésorerie.

Le Ministère des Finances en publie parfois le palmarès pour l'exemple, comme fin 2015<sup>80</sup>. Le champion toutes catégories de cet édifiant concours était le groupe Altice (SFR, Numericable). Dans le secteur public, les hôpitaux sont connus pour être de très mauvais payeurs avec des délais de près d'un an pour les règlements.

Il existe un cas particulier qui complique la donne : les marchés publics ! Ils passent par des appels d'offre au-dessus de certains seuils. Il faut être une startup solide pour en passer par là ! Ou très bien subventionnée... par des fonds publics !

### Faut-il publier ses comptes ?

Normalement oui ! C'est une obligation légale de publier ses comptes annuels (bilan et compte d'exploitation), notamment pour les SARL, SAS et SA. Le dépôt a lieu au greffe du Tribunal de Commerce dont l'entreprise dépend. Mais nombre de startups évitent de le faire, soit faute de moyens et de temps, soit pour éviter de rendre ces informations visibles à leurs clients ou concurrents. Il leur coûte une amende qui peut aller jusqu'à 1500€ pour le dirigeant et 7500€ pour l'entreprise. Elle est généralement plus faible et inférieure à quelques centaines d'Euros, quand elle est déclenchée par les Tribunaux de Commerce qui n'ont pas forcément les moyens de le faire. A partir d'une certaine taille – disons, quelques centaines de milliers d'Euros de chiffre d'affaire -, il vaut mieux publier ses comptes régulièrement.

## Contrôle fiscal

Au bout de trois années d'activité, une startup peut s'attendre à un contrôle fiscal voire à un redressement fiscal. Le contrôle portera le plus souvent sur la validité du Crédit Impôt Recherche<sup>81</sup> éventuellement recouvré par la société ainsi que sur le paiement des charges sociales et/ou exonérations associées.

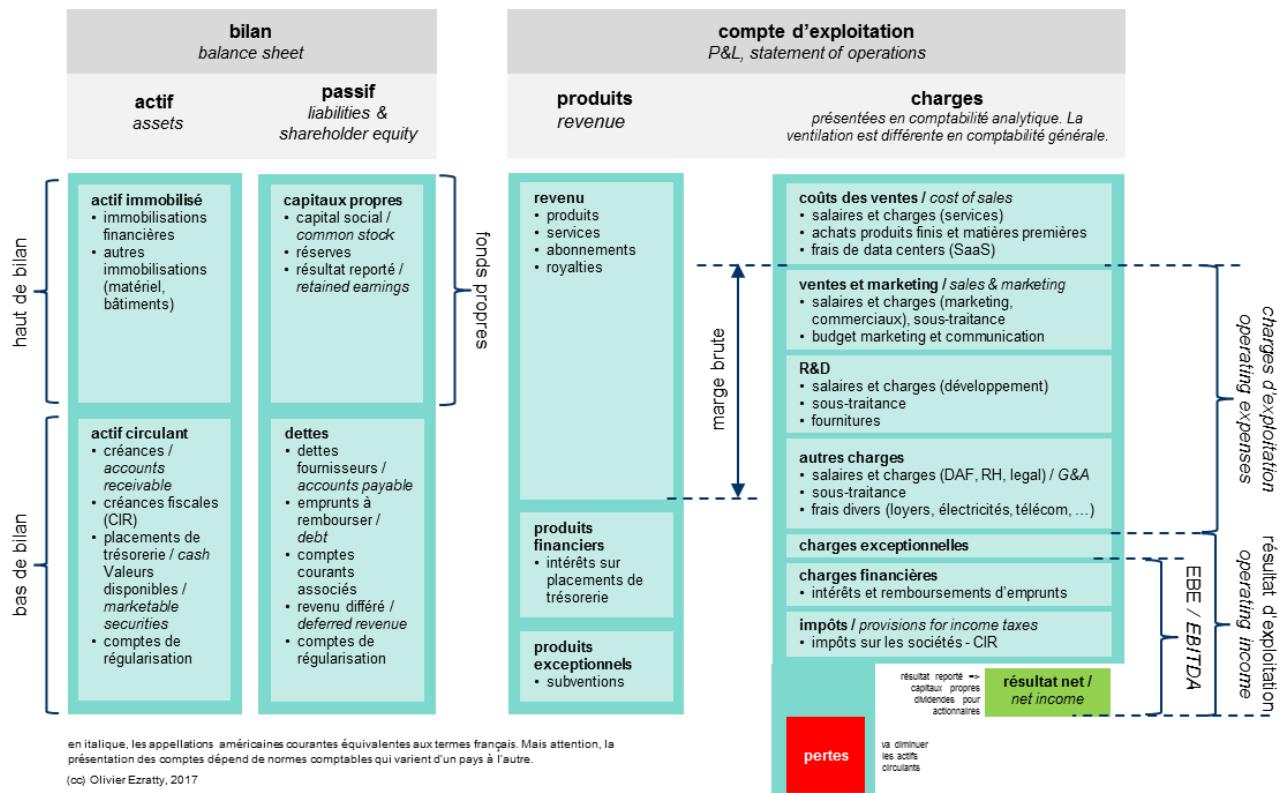
Pour éviter des déboires lors du contrôle concernant le Crédit Impôt Recherche, il faut s'assurer avant son déclenchement de la validité de l'ensemble du processus et notamment disposer d'un suivi du temps passé dans les travaux donnant lieu au CIR (voir le [chapitre sur le CIR](#)).

---

<sup>80</sup> Cf [https://www.lesechos.fr/22/11/2015/lesechos.fr/021500122372\\_delais-de-paiement--bercy-epingle-cinq-mauvais-payeurs.htm](https://www.lesechos.fr/22/11/2015/lesechos.fr/021500122372_delais-de-paiement--bercy-epingle-cinq-mauvais-payeurs.htm).

<sup>81</sup> Depuis 2009 la nouvelle tendance est même de contrôler systématiquement le CIR.

## structure simplifiée du bilan et du compte d'exploitation



Ce schéma positionne les principaux éléments d'un bilan et d'un compte d'exploitation. Il sera complété dans de futures éditions du guide avec des tableaux commentés utilisant notamment le plan de comptabilité générale applicable en France, ainsi que les tableaux de suivi de trésorerie (cash-flow).

## Gérer son board (conseil d'administration pour SA/SAS)

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

C'est aussi le lieu pour partager les bonnes et les mauvaises nouvelles au fil de l'eau, que ce soit sur le business, les produits, les clients, les fournisseurs ou les équipes de l'entreprise. Et pour demander conseil le cas échéant. Le mieux étant pour chaque problème d'avoir une ou plusieurs solutions à proposer et à discuter. L'entrepreneur doit faire preuve d'ouverture d'esprit, de créativité, et en même temps de solidité, montrant qu'il sait tenir le cap<sup>82</sup>. C'est lui le patron !

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

Un board dure environ deux heures et se tient à un rythme mensuel à trimestriel selon l'évolution du business. Les supports de présentation sont envoyés aux membres du board quelques jours à

<sup>82</sup> Très bien documenté dans l'article « 4 types of CEO behavior when dealing with boards », paru sur le blog BeyondVC, <http://www.beyondvc.com/2010/04/4-types-of-ceo-behavior-when-dealing-with-boards.html>.

l'avance. Un procès-verbal est réalisé après chaque board, le plus souvent par le Président du board, qui n'est pas forcément le CEO de la startup.

## Stratégies de sortie

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

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

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

Les sorties sont généralement de trois natures :

- Une **acquisition industrielle** qui signe la fin de l'aventure de la startup en tant qu'entité indépendante, sauf si celle-ci est acquise et reste opérationnelle sous forme de filiale de l'acquéreur.
- L'**acquisition de la société** par une société d'investissement autre que celles qui ont initialement financé la startup. Elle peut rester indépendante, mais la structure de son capital peut évoluer et réduire la marge de manœuvre des fondateurs.
- Une **introduction en bourse**, qui est la meilleure solution pour poursuivre la croissance de la société et préserver son indépendance. Le nombre de startups hightech introduites en bourse se compte sur les doigts d'une à deux mains chaque année en France... hors période de crise économique !

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

Cette situation plutôt rare génère un dilemme pour le créateur et les investisseurs de la startup : un tien vaut-il mieux que deux tu l'auras ? C'est une question d'ambition et de perspective pour la startup. Et aussi de calendrier de sortie pour les investisseurs. Si l'acquisition dans les premières étapes de la vie de la startup est utile pour la croissance du projet et du produit, voire même une condition de sa survie, la proposition devra être étudiée sérieusement. Si par contre, la startup a les moyens de sa croissance, elle pourra certes étudier l'offre, mais préférera préserver son indépendance.

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

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

Comment se vendre aux grands groupes<sup>83</sup> ? Comment appréhender la stratégie des grands acteurs susceptibles de racheter des startups comme Cisco, Google, Microsoft, Oracle ou IBM ?

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

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

- Par la qualité du produit et de l'expérience utilisateur.
- Par la rapidité d'exécution et d'accès au marché, qui créera une base d'utilisateur dont la taille augmentera la valeur d'acquisition et l'attraction pour le grand acteur. C'est le scénario miracle et rare de Skype et YouTube acquis par eBay en 2005 et Google en 2006, puis d'Instagram acquis en 2012 par Facebook et WhatsApp encore par Facebook en 2014.
- Par une bonne architecture produit – notamment logicielle – avec une grande modularité, extensibilité, voire portabilité de la solution. Des interfaces internes et externes bien définies faciliteront l'intégration par une grande société.
- Par la qualité des équipes et surtout des développeurs. Et au passage, par leur mobilité géographique, certains acteurs préférant rapatrier les équipes des startups acquises dans leurs centres de R&D existants.
- Par les processus qualité : tests logiciels, documentation, etc.
- Par sa complémentarité par rapport aux activités principales de ces grands acteurs. Elle doit être une résultante naturelle d'un bon positionnement concurrentiel de la startup.
- Par la protection de la propriété intellectuelle – surtout immatérielle – de la startup. Nombre d'acquisitions n'ont pas lieu car cette étape n'est pas franchie avec succès.

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

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

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

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

---

<sup>83</sup> Voici quelques informations sur les méthodes de rachat employées par Microsoft Corp dans le blog de Don Dodge : <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=154>. Voir également cet article de Laurent Calixte sur les « 10 règles pour se faire racheter » : <http://www.challenges.fr/high-tech/20131004.CHA5236/startups-les-10-regles-pour-se-faire-racheter-par-apple-google-amazon.html>

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

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

Sur Internet, c'est une tentation courante l'entrepreneur se dit qu'en créant l'application qui tue (« killer app »), sa startup sera rachetée rapidement par Google ou Microsoft, avant même d'avoir créé des revenus, voire même une audience.

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

### Peut-on se faire racheter par une autre startup ?

Oui, c'est possible et cela arrive de temps en temps. Le plus souvent, parce que la startup ne va pas bien, n'arrive pas à générer du chiffre d'affaire, mais a tout de même des atouts : une équipe, un produit et/ou une base d'utilisateurs. Elle sera fusionnée avec une startup acquérante, généralement pour un montant assez modeste. Mais cela permettra d'appliquer l'adage « l'union fait la force ».

### Comment préparer une introduction en bourse ?

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

### Quand faut-il fermer la société ?

C'est une autre sortie, par le bas.

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

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

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

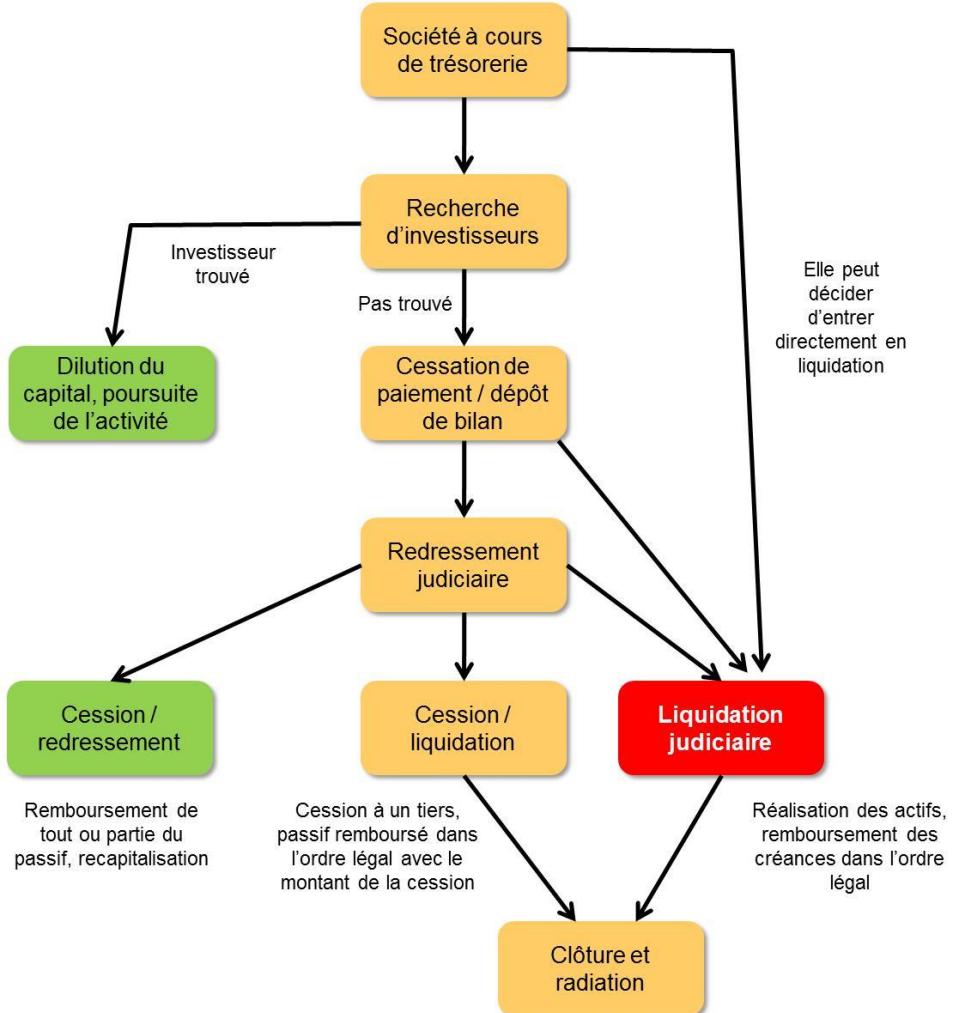
La mortalité des entreprises du secteur du numérique et particulièrement du logiciel est assez réduite en France du fait d'un phénomène de reconversion assez courant : de nombreux éditeurs de logiciels voire startups de l'Internet se transforment en société de service ou de conseil dans le domaine qui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

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

Une société de service n'est pas une startup. Elle ne présente pas les économies d'échelle d'une société orientée produit ou service en ligne. Elle peut cependant rester innovante dans ses pratiques et la maîtrise de technologies et de marchés verticaux.

Ce phénomène courant explique pourquoi il est difficile de décompter le nombre de startups en France !

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



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

- La **cessation de paiement** ou le dépôt de bilan est réalisé auprès du Tribunal de Commerce lorsque les créanciers ne peuvent plus être remboursés, et en particulier ceux qui sont liés au fonctionnement courant de l'entreprise (les salaires ni les charges courantes ne peuvent plus être payés).
- Le **redressement judiciaire** est une procédure alors ouverte aux entrepreneurs qui passe par la nomination d'un mandataire judiciaire qui va examiner les comptes de l'entreprise et faire un rapport au juge du Tribunal de Commerce sur les possibilités de redressement de la société. Avec comme objectifs principaux de sauvegarder l'entreprise, l'emploi et en dernier lieu les créanciers.
- Le **redressement** lui-même qui intervient par liquidation partielle d'actifs permettant de rembourser tout ou partie du passif et de faire perdurer l'entreprise.
- La **cession** à un tiers qui permet de rembourser une partie des créanciers et de faire perdurer l'activité dans une autre entité. Cette procédure de cession a souvent lieu « à la barre du Tribunal de Commerce », où un repreneur fait une offre de reprise au juge, souvent à un montant très bas, et en échange de la sauvegarde de tout ou partie des emplois. Cette procédure permet au repreneur de récupérer à bon compte une clientèle existante et divers actifs – y compris immatériels – de la société.

- La **liquidation judiciaire** est prononcée lorsqu'aucune autre solution viable n'a été trouvée. Les actifs liquidables sont réalisés et les créanciers sont alors remboursés dans l'ordre légal (Salariés - Etat – Organismes sociaux – Entreprises - Particuliers), et la société est ensuite fermée et radiée du registre de commerce. A noter que le Crédit Impôt Recherche dû par le Trésor Public peut être récupéré lors de la liquidation.

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

La question se pose de la protection chômage des dirigeants et des salariés. Ces derniers sont soumis au régime général et donc peuvent bénéficier comme tous les autres salariés des allocations de Pôle Emploi, en fonction du nombre d'heures travaillées dans la période précédant la perte de l'emploi. Pour ce qui est des dirigeants, ils peuvent bénéficier de Pôle Emploi dans certaines conditions, essentiellement avoir un contrat de travail avec leur entreprise et ne pas être associé à 50% ou plus de l'entreprise dans le cas d'une SARL car il n'existerait dans ce cas aucune subordination du dirigeant. Une telle subordination existe par contre dans le cas d'une SAS ou d'une SA avec un conseil d'administration ou de surveillance qui a pouvoir de nomination des dirigeants. Il existe aussi des régimes spéciaux d'assurance chômage pour les dirigeants<sup>84</sup>.

A noter un changement important intervenu en 2013 suite aux Assises de l'Entrepreneuriat lancées par Fleur Pellerin (Ministre Déléguée aux PME, à l'innovation et au numérique) : la fin du fichage par la Banque de France des dirigeants ayant connu une liquidation judiciaire par le biais de l'indicateur 040. Cet indicateur empêchait les dirigeants – pendant trois ans – d'obtenir un crédit bancaire pour créer une nouvelle société. Cela les amenait à passer par des prêtes-nom.

## Crises financières et startups

Le sujet était sur toutes les lèvres après la crise des subprimes de 2008 ayant provoqué par effet boule de neige une récession à l'échelle planétaire. La crise des dettes d'Etat a pris le relai pour alimenter l'incertitude économique et financière.

Dans un premier temps, cela a asséché les sources de financement des sociétés de capital risque. Les business angels ont aussi réduit la voilure. La période la plus difficile a couvert les années 2009 à 2012. Ensuite, l'activité s'est redressée. Du fait de mouvements dans les classes d'actifs, d'évolution de leurs rendements et des interventions publiques, le financement de l'innovation est revenu au status-quo ante de la crise, voire même s'est amélioré par rapport à la situation prévalant avant 2007. On assiste depuis 2014 à une envolée des investissements dans le capital risque, surtout aux USA. On assiste au phénomène des unicorns, ces startups qui sont « ultra-financées » avec des

## Que deviennent les entrepreneurs après un échec ?

Les échecs sont légion dans l'univers des startups. Pour quelques réussites bien visibles, on trouvera des dizaines de startups qui n'ont pas réussi à se développer. Leurs entrepreneurs ont cependant bien appris de leurs parcours et ils ne seront pas pour autant laissés pour compte. L'expérience montre qu'ils rebondissent souvent plutôt bien.

Les scénarios sont nombreux et inventoriés dans un article de mon cru : « [Le recyclage des talents dans les écosystèmes d'innovation](#) » paru en septembre 2015.

Les entrepreneurs recommencent, persévèrent, fusionnent avec une autre startup, transforment leur startup en société de service, intègrent des entreprises traditionnelles, des startups en forte croissance, entrent dans des structures d'accompagnement de startups, deviennent investisseurs, ils enseignent, étudient, décompressent et voyagent et peuvent aussi témoigner de leurs aventures entrepreneuriales.

<sup>84</sup> Cf [http://www.lyon.cci.fr/site/document/200605241755127\\_0/Chomage-et-dirigeants-d-entreprise.pdf](http://www.lyon.cci.fr/site/document/200605241755127_0/Chomage-et-dirigeants-d-entreprise.pdf) de la CCI de Lyon qui documente bien la protection chômage des dirigeants.

tours de table de plusieurs centaines de millions d’Euros et des valorisations de plus d’un milliard de dollars<sup>85</sup>. En France, de nombreuses startups ont réussi à faire des tours de table de plusieurs dizaines de millions d’Euros, une situation assez nouvelle. Derrière ce que certains n’hésitent pas à qualifier de bulle d’investissement, il pourrait se produire une nouvelle rechute. Probablement pas aussi importante que la crise de 2000/2001, mais impactante tout de même pour les startups.

En temps de crise ou pas, les startups doivent faire preuve de résilience. Elles doivent résister à l’adversité ! Voici quelques-unes des méthodes associées :

- Gestion des coûts

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

- Modèles économiques

Les modèles purement publicitaires (au CPM ou CPC) sont très affectés en temps de crise car ils ne permettent pas d’être rentables à moins d’avoir un trafic significatif<sup>86</sup>, et encore. Les modèles attendus par les clients annonceurs sont de plus en plus basés sur la performance : le CPA/CPL (coût à l’action, au lead). Ils déplacent le risque des annonceurs vers les sites et les régies publicitaires et rendent prédictibles les investissements publicitaires : un \$ de pub génère x \$ de revenu incrémental. Encore faut-il que la construction du site soit adaptée à ce besoin.

Le modèle « *on créera l’audience et on verra plus tard pour le modèle de revenu* » bat aussi de l’aile en période de crise. C’en est presque devenu un mythe lié au cas de Google qui fait toujours rêver. Mais Google est un cas particulier qui n’est pas facilement réplicable. Google a créé l’un des modèles de revenu publicitaire structurellement le meilleur du web : le search (qui permet de la publicité très contextuelle puisque c’est le client qui indique ce qu’il cherche de manière explicite) et le volume (un outil pour tous utilisé tout le temps).

La plupart des sites web 2.0 ou des applications mobiles ne créent pas cette combinaison de contextualité et de volume. Seuls quelques réseaux sociaux tels que Facebook gagnent leur vie grâce au volume, mais la contextualité de leur publicité est bien moins bonne que celle des moteurs de recherche. Une startup qui prévoit de se financer par la publicité devra avoir une stratégie très affinée de monétisation et la faire correspondre aux méthodes du marché (régies pubs, comportement des annonceurs, modes de segmentation dans les pratiques marketings des entreprises). Le business plan de la startup qui indique “financement par la pub” sans autre précision risque d’être poubellisé rapidement ! Même dans les instances de financement issues du secteur public.

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

- Clients et marchés

Les crises financières à répétition ont aussi un impact sur le comportement des prospects et clients des startups.

Les cycles de vente s’allongent. La prise de risques s’ameutise. Les startups en souffrent et particulièrement en France qui ne brille pas par la culture du risque de ses grandes entreprises et adminis-

---

<sup>85</sup> La bulle des unicorns qui s’explique notamment par l’excès de liquidité dans les marchés financiers et les faibles rendements de classes d’actifs traditionnelles pourrait se calmer. CBinsight faisait ainsi remarquer mi 2016 que la majorité des exit industrielles supérieures à \$1B n’étaient pas le fait d’unicorns. Ce qui veut dire que les survalorisations des unicorns rebutent nombre d’industriels. Cf <https://www.cbinsights.com/blog/unicorn-overvaluation-acquisitions/>.

<sup>86</sup> En dessous de 3 millions de visiteurs uniques par mois, difficile de générer un revenu publicitaire permettant de faire vivre une startup !

trations. Les cadres des grandes entreprises sont toujours prudents, ils protègent leur place et le stress au travail augmente en conséquence.

Les budgets marketing sont souvent des variables d'ajustement. Depuis le début de 2008, les budgets publicitaire online étaient les seuls à augmenter alors que le offline baissait partout. Mais sur la fin 2008, même les budgets de publicité en ligne étaient en diminution aux USA. Et donc ailleurs. Ils se sont redressés depuis fin 2009. Depuis, la part de la publicité en ligne a continué d'augmenter inexorablement.

Le poids de l'Etat est tel que la commande publique pourrait avoir un rôle clé chez certaines startups, notamment dans les organisations telles que la Mairie de Paris qui souhaitent promouvoir l'innovation. Les plans de relance, appels à projets et autres Grands Emprunts peuvent donner un peu d'oxygène à certaines startups. Mais attention, c'est aussi un puissant somnifère qui éloigne les startups de la vraie vie et des vrais clients !

- Recrutements

Quand l'économie va mal, les startups gêlent les embauches, ni plus ni moins que les autres entreprises. Et ensuite, il y a des licenciements.

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

## Juridique

Dès la création de l'entreprise, le dirigeant est confronté à de nombreux aspects juridiques, que ce soit pour constituer la société, ses dirigeants<sup>87</sup>, pour en structurer le capital ou l'augmenter, et enfin, pour protéger sa propriété industrielle. Il s'agit alors, non pas de devenir un spécialiste du domaine, mais de bien se faire assister. En particulier autour des sujets suivants :

### Statuts de la société

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

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

- Le nombre minimum d'associés (1 pour une SAS, 2 pour une SARL, 2 pour une SA), sachant qu'il existe une variante des SAS à un associé, les SASU, et des SARL à un associé (EURL SAS).
- Le montant minimum du capital social (37K€ pour une SA, pas de minimum pour une SAS ou une SARL).
- La gouvernance de l'entreprise (un conseil d'administration pour une SA, une gouvernance libre pour une SAS (au moins un président, personne physique ou morale), et un ou plusieurs gérants, personne physique(s), pour une SARL). Les SA et SAS ont un censeur dont le rôle est défini par l'entreprise elle-même dans ses statuts et par contrat. Aussi membre du Conseil

---

<sup>87</sup> Qui sont responsables pénalement devant la justice. Ils risquent la prison en cas de gros délits financiers ou autres. Mais bon, on risque aussi la prison dans pas mal d'autres circonstances, notamment au volant.

d'Administration, il s'assure du respect des règlements dans le fonctionnement dudit Conseil et notamment de la bonne tenue et présentation des comptes.

- Et la désignation d'un commissaire aux comptes. Elle est obligatoire pour une SA, pour une SARL dépassant, à la clôture d'un exercice, deux des trois seuils suivants : un montant du chiffre d'affaires hors taxes au-dessus de 3 100 000 €, un total de bilan au-dessus de 1 550 000 euros et un effectif de 50 salariés et pour une SAS en situation de contrôle (contrôlée par, ou qui contrôle, une société) ou dépassant deux des trois seuils suivants : un montant de chiffre d'affaires hors taxes supérieur à 2m€, un total de bilan supérieur à \$1m et un nombre moyen de salariés au cours de l'exercice supérieur à 20.

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

Il est préférable de se faire accompagner d'un bon avocat jouant le rôle de conseil juridique en droit des affaires, voire par un notaire. Certaines startups rémunèrent leur avocat en titres dans la société.

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

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

statut juridique	SARL	SAS	SA
<b>capital social minimum</b>	• 1€	• 1€ depuis la Loi de Modernisation de l'Economie de l'été 2008	• 37K€
<b>nombre d'associés</b>	• 2 à 100 • 1 : c'est une EURL SAS	• possible d'avoir un associé (SASU)	• 2 pour le non côté.
<b>Direction d'entreprise</b>	• 1 gérant ou plus	• un seul président, possibilité d'avoir un Directeur Général, DG délégués, conseils, comités, etc.).	• PDG ou Président et Directeur Général, Conseil de Surveillance et Directoire.
<b>révocation des dirigeants</b>	• par associés représentant la majorité des parts	• définie par les statuts.	• par le Conseil d'Administration ou le Conseil de Surveillance
<b>responsabilité financière des dirigeants</b>	• limitée aux apports, sauf faute de gestion.	• limitée aux apports, sauf faute de gestion.	• limitée aux apports, sauf faute de gestion.
<b>introduction en bourse</b>	• impossible	• impossible	• possible.
<b>stock options</b>	• impossible	• possible	• possible
<b>minorité de blocage</b>	• 25% des parts pour création avant le 2/8/2005 • 33% + une voix après	• selon les statuts	• 33%
<b>cession de titres par les associés</b>	• possible avec agrément des associés	• selon statuts	• libre
<b>commissaire au compte</b>	• obligatoire au-delà de certains seuils.	• obligatoire au-delà de certains seuils.	• obligatoire
<b>AG / AGE</b>	• possible via vidéoconférence	• possible via vidéoconférence	

## Quelle domiciliation pour la société ?

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

## Création de la société

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

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

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

Depuis 2006, les Centres de Formalité des Entreprises<sup>88</sup> – rattachés aux CCI – sont des points de contact uniques pour la création des entreprises. Il transmet alors les informations auprès des autres administrations concernées, et notamment : l'INSEE, le Service d'Imposition des Entreprises (SIE), les URSSAF, Pôle Emploi et le greffe du Tribunal de Commerce.

## Propriété intellectuelle

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

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

- Les **marques** (signes verbaux, figuratifs et sonores servant à désigner produits et services) se déposent auprès de l'INPI (marques françaises), l'EUIPO (qui gère les marques de l'Union Européenne) et l'OMPI (marques internationales). Le dépôt à l'USPTO est souvent indispensable à cause des règles spécifiques sur les marques aux USA. Il est par exemple très difficile d'intenter une procédure de violation des droits (*infringement*) quand la marque n'est pas déposée aux USA. Une bonne marque doit bien se lire, en français, mais aussi dans les langues des pays dans lesquels l'entreprise envisage de développer son activité, le mieux étant, dans le secteur high-tech, de choisir une marque à consonance anglaise. Elle doit être facile à retenir, tant visuellement qu'oralement, afin que les clients et partenaires de l'entreprise puissent aisément se l'approprier. Elle doit, à ce titre, être en phase avec les produits et services de l'entreprise tout en étant distinctive de ces derniers<sup>89</sup>. Une marque idéale est soit complètement imaginative (un mot inventé comme Haagen Dasz ou Google), soit un mot qui n'a rien à voir avec le produit (Apple, mais si possible, pas trop commun), soit un terme suggestif (sans être directement descriptif).

---

<sup>88</sup> Avec une version en ligne qui se met en place depuis fin 2007 : <http://www.cfenet.cci.fr/>.

<sup>89</sup> Une marque descriptive des produits et services pour lesquels elle a été déposée sera toujours susceptible d'annulation. Une marque descriptive ne peut aussi pas être déposée du tout dans la plupart des pays, surtout anglo-saxons.

De même, elle ne doit pas être trompeuse, ni rien véhiculer de négatif dans la culture française mais aussi dans d'autres cultures. La marque envisagée doit également être disponible, c'est-à-dire qu'aucun signe distinctif identique ou similaire (marques, noms de domaine, dénominations sociales...) ne doit déjà être utilisé pour désigner des produits, services ou activités semblables sur les territoires sur lesquels l'entreprise entend développer son activité.

Avant tout dépôt de marques, des recherches d'antériorité doivent être réalisées afin d'identifier s'il n'existe pas de signes distinctifs préexistants susceptibles d'engendrer un risque de confusion avec la marque envisagée. La recherche d'antériorité doit notamment commencer par les noms de domaine : la marque étant destinée à être exploitée sur Internet et notamment permettre de désigner le site de l'entreprise, il est essentiel que les principaux noms de domaine constitués du terme choisi à titre de marques soient disponibles.

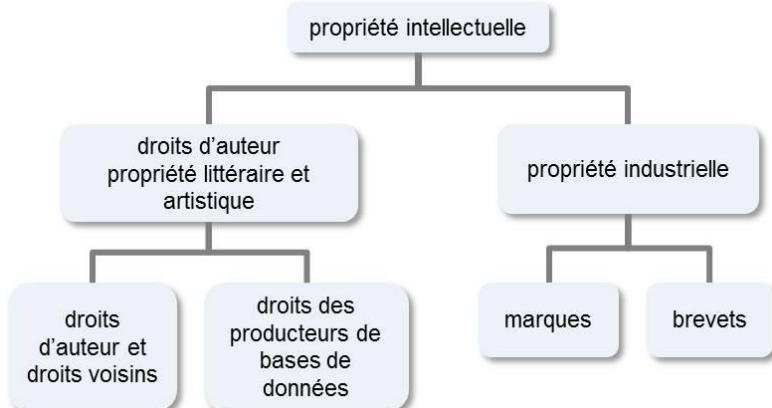
Il est également souhaitable que la marque envisagée ne soit pas, si possible, polluée, à savoir que si l'on tape le(s) terme(s) dont elle est constituée sur un moteur de recherche, il ne doit pas y avoir trop de bruits autour de celle-ci.

Cette condition est toutefois difficile à saisir compte tenu du nombre exponentiel de pages référencées par les moteurs de recherches. Une fois la marque choisie et enregistrée, il ne doit pas être oublié que si la marque confère des droits à son titulaire (monopole d'exploitation sur le terme choisi pour les produits et services pour lesquels la marque a été enregistrée), elle lui confère aussi des obligations, dont celle de l'exploiter.

En effet, le propriétaire d'une marque qui ne l'exploiterait pas pendant un certain nombre d'années (cinq) est susceptible d'être déchu de ses droits sur celle-ci. Ce nombre d'années varie d'un pays à l'autre. Il est de trois aux USA.

Enfin, comme la plupart des droits de propriété intellectuelle, le monopole d'exploitation obtenu sur la marque est limité dans le temps et nécessite d'être régulièrement renouvelé. Une politique de gestion de son portefeuille de marque, comme plus généralement de ses droits de propriété intellectuelle par l'entreprise est fortement recommandée.

### les facettes de la propriété intellectuelle



- Les **noms de domaine** (adresse principale des sites web) : un enregistrement extensif des noms de domaine peut être réalisé. Toutefois, compte tenu du nombre important d'extensions existantes, sans compter des nouvelles extensions régulièrement créées pour tenter de combler les déficits de noms de domaine libres, de la multiplicité des marques exploitées par les entreprises dans le cadre de leurs activités, du coût d'enregistrement des noms de domaine, et de la diversité des atteintes portées aux marques et noms de domaine sur Internet (typosquatting, par exemple), cela semble de plus en plus difficile et inefficace. S'il est toujours recommandé d'enregistrer ses noms de domaine sous les principales extensions (« .fr » et « .com » principalement), la mise en place d'une politique de surveillance des noms de domaine s'avérera toute aussi efficace. A l'instar des politiques de surveillances des marques recommandées ci-dessus, des surveillances des noms de domaine enregistrés peuvent être mises en place. Elles permettront d'être alerté sur chaque enregistrement de nouvelle extension des noms de domaine dont l'entreprise est titulaire, afin qu'elle puisse, si cela s'avère nécessaire, mettre fin aux éventuelles pratiques déloyales ou litigieuses. Il est à ce titre rappelé que les organismes de gestion des noms de domaine ont mis

## **Statut et charges sociales pour le fondateur majoritaire : une autre raison de préférer la SAS**

par Ronan Amicel, entrepreneur (*Focus.io* et *Weekture*), rédigé en 2012.

Si l'un des fondateurs a vocation à être actionnaire majoritaire (plus de 50% des parts), il est préférable de créer une SAS, car sa rémunération en tant que président sera soumise au régime de cotisations sociales des salariés.



À l'inverse, dans une SARL, un gérant majoritaire est considéré comme un travailleur indépendant, et ses cotisations doivent être payées au RSI (régime social des indépendants).

Le RSI est une administration qui a causé souffrances et cauchemars à de nombreux entrepreneurs. Par exemple, il est bon de savoir que le RSI vous réclamera des cotisations forfaitaires, même si vous ne vous versez pas encore de salaire. De même, si vous envisagez d'ouvrir un jour le capital à des investisseurs extérieurs, ou si vous voulez pouvoir intéresser les salariés via des stock-options ou des BSPCE, alors il est préférable de créer une SAS.

D'une manière générale, la SAS est le meilleur compromis entre flexibilité et simplicité, à condition de résister à la tentation de la complexité, et de partir sur des statuts "standard".

en place des procédures rapides, peu onéreuses et efficaces destinées à combattre les atteintes portées aux marques par le biais des noms de domaine.

- Le **secret industriel** applicable notamment aux solutions Web et « Software as a service ». Cachées derrière un serveur, elles ne peuvent pas être facilement copiées par le client ou un concurrent et le besoin de brevets est moins crucial. Le secret industriel n'implique pas de procédure spécifique liée à l'INPI ou autre. Il requiert une protection pratique : sécurité informatique renforcée, réduction au minimum du nombre de personnes (de confiance) impliquées dans l'entreprise, clauses de confidentialité dans les contrats de travail, conclusion d'accords de confidentialité avec les partenaires extérieurs à l'entreprise, etc.
- Les **brevets**, sachant que les logiciels sont un peu plus difficiles à protéger en Europe qu'aux USA, et qu'il est coûteux de le faire aux USA. On peut cependant facilement déposer des brevets de procédés techniques mettant en œuvre du logiciel pour peu que ces logiciels interagissent avec du matériel<sup>90</sup>. Un brevet doit en tout cas apporter une solution nouvelle par rapport à l'état de l'art au moment du dépôt et qui n'a pas été déjà communiquée au public de manière écrite ou orale<sup>91</sup>. On doit pouvoir constater de l'inventivité et de la non trivialité de l'invention au regard des spécialistes du métier et ne pas relever d'une simple intégration de technologies connues<sup>92</sup>. Enfin, il faut qu'une application industrielle du brevet soit possible. Le coût du dépôt de brevets peut représenter plusieurs dizaines de milliers d'euros. Et il faut budgétiser leur entretien annuel ! Ce qui peut être rapidement coûteux, surtout dans un cadre uniquement défensif. Côté financement, les frais liés aux dépôts de brevet peuvent être intégrés dans l'assiette donnant droit au Crédit Impôt Recherche. Il faut aussi signaler la création en 2010 de la société **France Brevets**, filiale de la Caisse des Dépôts. Dotée d'un capital de 100 M€, à parité entre le programme d'Investissements d'Avenir et la Caisse des Dépôts, elle constitue un portefeuille de

<sup>90</sup> La majeure partie des brevets logiciels d'IBM ou de Microsoft ont été déposés aux USA comme en Europe. L'Office Européen des Brevets et la réglementation associée sont assez souples. La quasi-totalité des procédés techniques logiciels sont associables à du matériel dans leur description.

<sup>91</sup> Les Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique qui font partie des Chambres Régionales de Commerce et de l'Industrie peuvent aider à mener des recherches d'antériorité et faire des études concurrentielles. Leurs services payants sont parfois pris en charge par certaines aides des Régions.

<sup>92</sup> L'INPI propose un pré-diagnostic gratuit pour valider l'inventivité d'un procédé et initialiser la recherche d'antériorité.

droits de propriété intellectuelle, issus de la recherche publique et privée, ainsi qu'issue des entreprises innovantes et les valorise en les réunissant en grappes technologiques. Elle organise leur commercialisation sous forme de licences auprès des entreprises. France Brevets supporte les coûts de la protection et de la commercialisation des brevets en échange d'un partage des royalties générées.

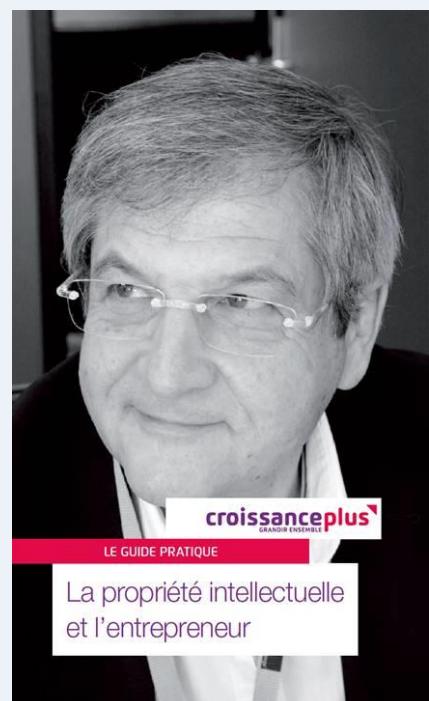
- Utilisée le plus souvent en amont du dépôt de brevets, l'**enveloppe Soleau** permet de prouver en cas de litige l'antériorité d'une création intellectuelle (relevant du droit d'auteur comme de la propriété industrielle). C'est une méthode peu coûteuse applicable uniquement en France et qui n'a aucune validité à l'étranger. Il s'agit d'envoyer à l'INPI les éléments décrivant cette création intellectuelle dans une enveloppe en double exemplaire répondant à différents critères (épaisseur, taille, contenu). L'INPI renvoie à l'expéditeur l'un des exemplaires avec un système de datation au laser. L'autre est conservée 10 ans à l'INPI.

L'enveloppe Soleau ne remplace pas un brevet, mais elle permet d'obtenir l'exploitation d'un procédé ainsi déposé s'il faisait l'objet d'un brevet déposé par un tiers. Si l'enveloppe Soleau a le mérite d'être simple et peu coûteuse, elle présente toutefois un inconvénient important lié à sa taille : l'enveloppe ne peut pas avoir plus de 3 millimètres d'épaisseur. Elle n'est donc pas adaptée aux listes de programmes importants, sauf à utiliser plusieurs enveloppes ou avoir recours à une reproduction en réduction. Il existe toutefois d'autres procédés de ce type permettant de préserver la preuve de son antériorité sur un logiciel. Il peut notamment être procédé à un dépôt des sources des logiciels auprès de l'Agence pour la Protection des Programmes (APP), ou auprès d'un huissier de justice. Une autre méthode relativement simple consiste à s'adresser à soi-même par colis recommandé avec accusé de réception le logiciel, dans un paquet scellé, lequel sera conservé fermé.

- Le **droit d'auteur** dont relèvent par nature les logiciels. Ils sont, en effet, expressément visés par le Code de la propriété intellectuelle comme des œuvres de l'esprit protégées par le droit d'auteur. Cette protection est inhérente à l'œuvre logicielle et s'acquiert au fur et à mesure que le logiciel est créé, sous réserve que celui-ci soit original, c'est-à-dire qu'il soit le fruit d'un apport intellectuel. La protection du logiciel par le droit d'auteur est donc relativement plus simple et en principe plus sûre que sa protection par le droit des brevets. De plus, par dérogation aux autres œuvres de l'esprit, le logiciel créé dans l'exercice de ses fonctions appartient à son employeur. Comme le brevet, le droit d'auteur confère un certain nombre de prérogatives aux titulaires des droits (droit de reproduction, de représentation), mais aussi aux utilisateurs (droit d'adaptation, de corrections des erreurs, de réaliser une copie de sauvegarde, d'analyse, de décompilation en vue de l'interopérabilité...).
- Les **dessins et modèles**, qui protègent le design en Europe et en France, et sont intégrés dans les brevets aux USA.

### Un guide INPI et Croissance Plus sur la propriété intellectuelle

L'INPI et Croissance Plus éditaient en mars 2016 le guide « [La propriété intellectuelle et l'entrepreneur](#) ». Faisant 52 pages, il couvre bien l'ensemble des questions qui se posent aux créateurs d'entreprises et de startups. Il couvre notamment en détails le dépôt de brevets et sa dimension internationale.



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

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

L'accompagnement d'un spécialiste de la propriété industrielle peut rapidement devenir nécessaire. Eventuellement par le truchement d'une organisation publique d'accompagnement des startups. C'est souvent le cas des cellules de valorisation industriels des grands laboratoires de recherche comme le CEA.

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

Certaines aides publiques, notamment régionales, financent une partie des frais liés à la propriété intellectuelle. Un fonds de 100m€ pour l'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de

## Quelle confidentialité pour votre projet ?

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

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

Pour quelques raisons que voici :

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

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

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

dépôts et de conservation de leurs brevets devait également être lancé par le Ministère de l'Industrie avant l'automne 2010. Reste à en connaître le fonctionnement exact pour en profiter<sup>93</sup>!

## Contrats clients et fournisseurs

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

Un avocat d'affaire pourra être utile dans ce cadre. Pour des cas simples, des sites Internet proposent des contrats types payants. Mais attention à ne pas se tromper de contexte à force de vouloir minimiser les coûts et frais associés, notamment en phase de démarrage du projet ! Il faut notamment veiller à bien protéger les intérêts de l'entreprise : définition des obligations des parties, délais ou encore pénalités de retard.

Une grosse distinction sera à faire entre des contrats B2B ou B2C, ces derniers s'inscrivant dans un cadre normatif comportant des règles protectrices du consommateur.

Il peut être aussi nécessaire de passer par un avocat pour rédiger les conditions générales d'utilisation (CGU) du site, en particulier si des données personnelles et d'usage y sont stockées.

## Protection de la vie privée

C'est une question cruciale pour la plupart des sites Internet : le respect de la réglementation en matière de protection de la vie privée, sous le contrôle de la CNIL pour ce qui est de la France. Toute base de données contenant des informations sur les utilisateurs d'un service doit être déclarée à la CNIL<sup>94</sup>. Et cette dernière peut faire des remarques sur les modalités opératoires de la collecte et de l'usage qui est fait de ces données. La réglementation en vigueur est très exigeante sur les droits des utilisateurs : notamment, à l'information et à l'accès aux données les concernant.

De plus, les mots de passe des utilisateurs doivent être cryptés dans les bases de données, et inaccessibles en clair aux équipes de la startup. Enfin, il faut prendre gare aux variations de traitement de la vie privée selon les pays. Mais à priori, qui peut le plus peut le moins, la France et l'Europe étant les plus protecteurs des consommateurs de ce point de vue-là.

## Choisir un avocat d'affaires

Et oui, pour gérer tout cela, il faudra faire appel au minimum à un avocat d'affaire<sup>95</sup>. Le choix est important car sa fiabilité conditionnera le bon fonctionnement d'étapes clés comme les levées de fonds. C'est un conseil qui aidera à négocier les pactes d'actionnaires avec les investisseurs.

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

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

---

<sup>93</sup> En attendant vous pouvez bénéficier du pre-diagnostic gratuit de l'INPI pour un premier état des lieux

<sup>94</sup> En février 2011, la procédure était documentée sur <http://www.cnil.fr/vos-responsabilites/declarer-a-la-cnil/>.

<sup>95</sup> En voici quelques-uns : IP Trust (Pierre Breese), Pontet-Alano, ValorIP, Marks & Clerk, Cabinet Beau de Loménie, Cabinet Netter et Jean Moulin.

## La responsabilité civile du dirigeant de startup

par Victoria Davidova, avocate spécialisée en droit des affaires et fondatrice du Cabinet Davidova Avocat, rédigé en 2015.



La création d'une startup est une aventure passionnante dans laquelle le dirigeant se jette souvent à corps perdu. Il est par conséquent essentiel de connaître la responsabilité juridique liée à la qualité de dirigeant d'une startup afin de bien maîtriser les risques pour exercer sereinement cette fonction. La responsabilité du dirigeant est de deux ordres. Elle est d'une part civile et d'autre part pénale. Seule la responsabilité civile sera traitée dans cet encadré.

**Qu'est-ce que la responsabilité civile ?** La responsabilité civile est l'obligation pour une personne de réparer un dommage subi par une autre personne à la suite d'un acte ou un évènement qui l'engage. La sanction de cette responsabilité se concrétise généralement par l'obligation de verser des dommages et intérêts compensatoires à la personne lésée.

**Envers quelles personnes le dirigeant est-il responsable civilement ?** Le dirigeant peut par ses agissements engager sa responsabilité envers la société, les associés mais également à titre exceptionnel envers les tiers à la société.

**Quelles sont les conditions de la mise en jeu de la responsabilité civile du dirigeant ?** Afin que la responsabilité civile du dirigeant soit engagée, le droit civil exige la réunion de trois conditions cumulatives. Il faut que le dirigeant ait commis une *faute* ayant un *lien de causalité direct* avec le *dommage* subi. La *faute* commise par le dirigeant pendant son mandat peut avoir différentes origines et elle n'a pas besoin d'être grave ou intentionnelle. La faute peut résulter d'une action positive du dirigeant, telle que des agissements contraires aux intérêts de la société, mais elle peut aussi résulter d'une omission. Si la faute est aisément caractérisée par la violation de la loi ou des statuts, elle peut également résulter d'une mauvaise gestion du dirigeant. Dans ce dernier cas, les tribunaux apprécieront l'attitude du dirigeant par référence à « une personne raisonnable », autrement dit d'un dirigeant prudent, diligent et avisé. Il sera précisé que la faute du dirigeant, en application du droit commun, peut être démontrée par tous moyens par la victime. L'existence d'un *dommage* est ensuite essentielle pour engager la responsabilité du dirigeant. La condamnation du dirigeant impose que la société, les associés ou les tiers aient subi un dommage réparable. Ce dommage peut être matériel (perte financière, manque à gagner...) ou moral (diffamation...). Par conséquent, une faute du dirigeant n'ayant pas conduit à une conséquence dommageable n'engage pas sa responsabilité.

**Quelles sont les hypothèses de responsabilité ?** À l'égard de la société et des associés, le dirigeant est responsable lorsqu'il porte atteinte aux dispositions légales et réglementaires (ex. : le dirigeant qui aurait omis une mention obligatoire dans les statuts ou aurait accompli irrégulièrement une formalité constitutive ; celui qui refuserait de communiquer les documents sociaux à un associé...). Il est également responsable en cas de violation des statuts (ex. : non-respect des délais de convocation des assemblées...). Enfin, il est responsable à l'égard de la société et des associés en raison de ses fautes de gestion. Étant donné la prise de risque inhérente à la conduite des affaires, la caractérisation de la faute de gestion relève de l'appréciation souveraine des juges. L'existence d'une rémunération est ainsi prise en compte pour apprécier plus sévèrement la faute du dirigeant. Est également prise en compte l'envergure de la société de sorte que la responsabilité d'un dirigeant de startup ne sera pas appréciée de la même manière que celle d'une société cotée en bourse dont les prises de décision sont analysées et contrôlées par différents organes. À l'égard des tiers, le dirigeant ne sera responsable personnellement que lorsque, dans le cadre de ses fonctions, celui-ci aura commis une faute dite « détachable », ayant causé un préjudice à ces tiers (ex. : le dirigeant qui a personnellement participé à des actes de contrefaçon de marque).

**Comment le dirigeant peut-il s'exonérer de sa responsabilité ?** Les clauses d'exonération de responsabilité prévues dans les statuts sont en principe nulles. Toutefois, le dirigeant peut s'exonérer de sa responsabilité dans des cas particuliers tels que la force majeure (catastrophe naturelle, fait d'un tiers, décision de la puissance publique...) ou lorsqu'il peut démontrer que l'acte litigieux est conforme à l'objet ou à l'intérêt de la société.

**Quel est le délai de prescription ?** Par exception à la prescription de droit commun de 5 ans, les actions en responsabilité à l'encontre du dirigeant se prescrivent par **3 ans**. Toutefois, cette prescription est allongée à **10 ans** lorsque la faute peut être qualifiée de crime ou lorsque le préjudice résulte soit du défaut de mentions obligatoires dans les statuts, soit de l'omission ou de l'accomplissement irrégulier d'une formalité prescrite pour la constitution de la société.

**Comment le dirigeant peut-il se protéger de ce risque ?** Contrairement à la responsabilité pénale, la responsabilité civile du dirigeant peut être assurée. Les contrats d'assurances permettent ainsi de protéger le patrimoine du dirigeant en prenant en charge totalement ou partiellement les condamnations pécuniaires résultant de la mise en œuvre de sa responsabilité civile. Attention toutefois à bien lire la police d'assurance afin de connaître les sinistres pris en charge par l'assureur.

## La responsabilité pénale du dirigeant de startup

par Victoria Davidova, avocate spécialisée en droit des affaires et fondatrice du Cabinet Davidova Avocat, rédigé en 2015.

Comme exposé dans l'encadré précédent dédié à la responsabilité civile du dirigeant de startup, la responsabilité de tout dirigeant peut être recherchée sur le plan civil, mais également sur le plan pénal.

**Qu'est-ce que la responsabilité pénale ?** La responsabilité pénale est l'obligation pour une personne de répondre ou de rendre compte de ses actes délictueux devant une juridiction pénale, à la condition que ces actes soient constitutifs d'une infraction et susceptibles d'une sanction dans les conditions et les formes prescrites par la loi. Le dirigeant d'une société, en sa qualité de chef d'entreprise, endosse une responsabilité pénale rattachée au fonctionnement de l'entreprise et ce, même s'il n'a pas participé à la commission matérielle de l'infraction.

**Qui est susceptible de mettre en œuvre la responsabilité pénale du dirigeant ?** La responsabilité pénale du dirigeant peut être engagée soit par le Procureur de la République (*action publique*) soit par la victime (*plainte avec constitution de partie civile*).

**Quelles sont les conditions de mise en jeu de la responsabilité pénale du dirigeant ?** L'infraction reprochée au dirigeant doit être prévue par la loi pour conduire à une condamnation pénale. Il ne saurait y avoir de condamnation sans texte. Afin d'engager la responsabilité pénale du dirigeant, il convient donc de démontrer, sauf exception, **un élément matériel** et un **élément intentionnel**. L'élément matériel est caractérisé par le comportement fautif du dirigeant qui peut résulter d'une action ou plus rarement d'une omission (ex. : défaut d'établissement des comptes annuels...). L'élément intentionnel s'entend, quant à lui, comme l'intention d'accomplir l'acte défendu en sachant qu'il est contraire à la loi. Si l'élément intentionnel doit être obligatoirement démontré pour les crimes et délits, sauf en présence de fautes d'imprudence ou de négligence, sa démonstration n'est pas exigée pour mettre en évidence l'existence d'une contravention.

**Quel est le champ d'application de la responsabilité pénale du dirigeant ?** Elle peut être mise en cause à double titre. D'un part, il peut être poursuivi s'il s'est rendu coupable d'une infraction dans le cadre de ses fonctions de direction (ex. : abus de biens sociaux, fraude fiscale, délit d'initié, fausse facture, corruption...). D'autre part, il peut également être poursuivi dans le cadre de la responsabilité pénale du fait d'autrui. Cette responsabilité peut prendre deux formes, soit elle conduit à une condamnation du dirigeant sans que sa culpabilité ne soit à démontrer (ex. : infraction commise par un salarié au cours de son activité mais qui est imputée au dirigeant en sa qualité de chef d'entreprise), soit elle conduit à l'instituer comme le garant de la peine (ex. : seul le salarié est poursuivi et condamné, mais le juge met à la charge du dirigeant le paiement de l'amende).

**Quelles sont les hypothèses de responsabilité ?** Le spectre des causes de responsabilité pénale du dirigeant est large puisqu'il touche à tous les domaines de la vie sociale :

- les délits de droit commun appliqués aux affaires (ex. : escroquerie, abus de confiance, notamment résultant de l'utilisation du chéquier de la société à des fins personnelles...) ;
- les délits de droit des sociétés (ex. : infractions relatives à la constitution de la société comme les fausses déclarations dans les statuts, notamment sur la répartition des parts sociales, émission de nouvelles actions en l'absence de libération intégrale du capital social, infractions relatives aux comptes sociaux, notamment sur la répartition des dividendes, publication et présentation de comptes non fiables, abus de biens sociaux...) ;
- les délits financiers et boursiers (ex. délit de blanchiment d'argent...) ;
- les infractions relatives aux entreprises en difficulté (ex. délit de banqueroute...) ;
- les infractions relatives au droit de la consommation et de la propriété intellectuelle (ex. pratiques commerciales trompeuses, délits de contrefaçon) ;
- les délits fiscaux (ex. : fraude fiscale...) et les délits douaniers ;
- le droit pénal du travail (ex. : travail dissimulé, harcèlement moral, accident du travail...) et le droit pénal de la sécurité sociale ; les infractions en matière environnementale.

**Comment le dirigeant peut-il s'exonérer de sa responsabilité ?** Contrairement à la responsabilité civile du dirigeant, la délégation de pouvoirs constitue une cause d'exonération de la responsabilité pénale du dirigeant. En effet, la jurisprudence retient, sauf exception, que le dirigeant qui n'a pas participé personnellement à la réalisation de l'infraction peut s'exonérer de sa responsabilité pénale s'il rapporte la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne dotée de **la compétence, de l'autorité et des moyens requis** pour faire assurer le respect des mesures réglementaires. Il convient toutefois de préciser que si ces délégations de pouvoirs sont communes dans des structures ayant une certaine envergure, elles sont plus rares dans les startups où le dirigeant assume souvent seul l'intégralité de ses fonctions.

**Quel est le délai de prescription de l'action pénale ?** Sauf exceptions, les *crimes* se prescrivent par **10 ans**, les *délits* par **3 ans** et les *contraventions* en **1 an**.

## Inclure la stratégie juridique dans une stratégie d'entreprenariat : faire du droit un atout concurrentiel !

par Jérôme Giusti, avocat, spécialiste en droit de la propriété intellectuelle, et cofondateur de 11.100.34. Avocats Associés, rédigé en 2012

Accompagner juridiquement des startups, ce que fait notre cabinet quotidiennement, c'est convaincre au jour le jour leurs dirigeants d'intégrer la stratégie juridique dans leur projet d'entreprise. Et ce, dès l'amont.

La plupart des créateurs d'entreprise, lorsqu'ils se lancent, estiment en effet évident d'appréhender les dimensions commerciales, financières et marketing de leur projet mais négligent bien souvent de réfléchir à une stratégie juridique.



Les questions légales leur apparaissent à tort comme ne les concernant pas encore, puisqu'ils seraient trop petits pour être inquiétés. Au mieux, ils pensent que leur traitement pourrait être reporté à plus tard, lorsque les problèmes se poseront vraiment ou lorsqu'ils auront assez d'argent pour prendre conseil auprès d'un avocat. D'autres les ignorent superbement, réduisant le droit à une succession de formalités contraignantes, inutiles et inadaptées. Certains lui substituent une autre norme. Nous entendons en effet beaucoup de créateurs d'entreprises, lorsque nous leur exposons le droit tel qu'il est, nous répondre que si c'est ainsi, alors tous leurs concurrents et plus encore, les plus gros acteurs du marché, cités bien souvent en exemple, n'appliquent pas toutes ces règles, font comme ci ou comme ça et eux sont toujours là ! Ce serait donc bien la preuve que l'on peut faire sans le droit ... Alors, oui, il faut voir un avocat ou un juriste, généralement un ami, pour faire des statuts. C'est la case obligée. On ne peut pas faire autrement mais pour le reste, on se débrouille, on « copie-colle » des CGV et puis, généralement, on s'arrête là.

Beaucoup de projets méritent pourtant beaucoup plus. Que l'on s'y arrête juridiquement ! Certains projets intègrent dès le départ une forte problématique juridique, par exemple, du fait de leur déploiement sur un marché juridiquement contraint ou encore, en raison d'une innovation technique ou commerciale inédite que le droit n'a pas encore appréhendée. Le premier travail est d'identifier précisément cette problématique. Le second est d'œuvrer à la faisabilité juridique du projet et plutôt que se confronter à des contraintes ou impossibilités de départ, trouver des solutions. Il est encore temps de le faire, rien n'est encore arrêté, l'entrepreneur n'a pas encore le « nez dans le guidon » et peut encore réfléchir sereinement à son projet. Et là naît la stratégie juridique : elle nourrit le commercial, le financier et le marketing et des projets évoluent, s'enrichissent, se réorganisent bien souvent avec profit une fois que la stratégie juridique, associée aux autres, y est intégrée.

Le droit n'est dès lors plus une contrainte mais devient un véritable atout concurrentiel. Maîtriser la réglementation applicable à son secteur d'activité, avoir défini précisément son statut juridique, avoir rédigé en amont ses contrats-clients, posséder et maîtriser ses propres conditions générales de vente ou d'utilisation adaptées à son projet, etc ... c'est posséder une longueur d'avance sur ses concurrents. Ne plus s'exposer à un risque juridique alors qu'eux, le sont encore.

C'est aussi posséder face à des investisseurs potentiels un atout supplémentaire, disposer d'un projet « legal compatible à 100 % ! », c'est donner de la valeur à son projet.

## Anticipation des crises<sup>96</sup>

Se pose fréquemment la question de l'anticipation des crises et leur gestion lorsqu'elles surviennent. Rares sont les startups qui ne sont pas passées par des crises, y compris pour les plus grandes réussites du marché.

Certaines des crises sont totalement imprévisibles comme le décès d'un associé, un incendie des locaux ou à un événement majeur. Promovacances a ainsi été vendu en catastrophe suite aux attentats du 11 septembre 2001 et de ses conséquences. D'autres crises pourraient être anticipées mais le coût de cette anticipation est trop élevé comme une concurrence soudaine mais néanmoins prémeditée d'un acteur majeur.

<sup>96</sup> Cette partie a été à la fois inspirée et grandement alimentée par Michel Safars (*photo ci-dessous*), à l'époque chez IT-Translation, qui co-dirige également le Track Entrepreneurship sur ce sujet au MBA d'HEC.

La première des situations de crises fait partie de celles qui encombrent en permanence l'esprit et le pensées des dirigeants : les non-crises, les faux problèmes, les non-sujets importants. Elles vont obnubiler les dirigeants, les stresser, les faire perdre du temps, les inquiéter pour rien et au final coûter cher à tous points de vue. Les dirigeants doivent avant tout savoir discerner les vrais problèmes à venir et les problématiques qui ont l'air d'être importantes mais qui ne le sont pas. L'expérience d'un décideur, c'est avant tout cela ! Déléguer est tout un exercice qui pour certain est un vrai challenge qu'ils n'arriveront à réussir qu'avec une aide extérieure. Savoir en prendre conscience est, là aussi, une vraie anticipation de crise.

La grande majorité des « vraies » crises que vivent les startups, surtout si on les considère par secteurs (numérique, biotechs) sont typiques et récurrentes. De fait, elles sont bien souvent anticipables. C'est cela qui fait toute la valeur de l'expérience de ceux qui la portent. C'est aussi pour cela qu'il est très recommandé d'avoir dans l'équipe créatrice ou dans les personnes qui l'accompagnent un ou plusieurs fondateurs qui a déjà vécu une startup de l'intérieur en tant qu'exécutif à forte responsabilité (CEO, CTO, CFO, VP Sale ou Marketing...). Anticiper, c'est éclairer le chemin, ou plutôt, les possibles chemins qui sont devant nous. C'est pour être efficace et ne pas se perdre que l'anticipation est une absolue nécessité dans la conduite d'une startup.

Les grandes ornières sur lesquelles ont trébuché nombre de jeunes entreprises sont donc bien connues :

- Le manque de cash et les cycles interminables de roadshows devant les business angels et VC, sachant qu'il n'est pas forcément nécessaire de passer par ces sources de financement comme nous le verrons [plus loin](#).
- Le produit qui ne sort pas à temps ou qui ne donne pas satisfaction aux premiers clients.
- Les cycles de vente qui s'allongent à l'infini avec des clients « prospects » qui remettent à des jours meilleurs leur décision d'achat.
- Les conflits entre fondateurs ou avec les investisseurs.
- Les nouvelles recrues qui ne donnent pas satisfaction.
- Les distributeurs qui vous lâchent.
- La création de filiale à l'étranger qui ne se passe pas comme prévu.

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

L'anticipation des crises, cela consiste à s'assurer d'avoir toujours du temps devant soi. Quand on a moins de trois mois de cash de disponible, on ne peut pas bien travailler ni réfléchir tant le stress est important. Il faut plus de quatre mois pour freiner correctement sans finir dans le mur, notamment du fait du droit du travail qui rend cette période incompressible. A partir de six mois de trésorerie, on reste tendu mais c'est gérable. Avec plus de mois de mou, cela commence à être confortable et au-delà de 12 mois on est à l'aise pour bien travailler.

Il est donc préférable d'assurer son besoin de fonds de roulement sur 12 mois, quelle que soit la manière (par le revenu, par les levées des fonds) et bien avant d'être à court de cash. Il faut aussi être suffisamment conservateur dans ses prévisions de compte d'exploitation, ne jamais dépenser sans compter, suivre de manière régulière le cycle de vente avec les clients les plus importants. Il faut aussi réviser régulière sa roadmap en tenant compte de l'expérience.

## Les 12 commandements juridiques des startups

par Yves Pollak, avocat au Barreau de Paris, rédigé en 2016.



**1) La SAS, tu choisiras.** A moins de vouloir payer le minimum de charges en tant que gérant majoritaire rémunéré d'une SARL, ou introduire sa société en bourse (SA), la SAS est généralement préférable. Elle permet de définir avec une grande souplesse, les droits financiers, patrimoniaux et politiques des associés ainsi que la gouvernance de la société. La fiscalité des dividendes et des cessions de titres y est plus favorable.

**2) Ton capital social, point trop ne gonfleras.** Cela préserve de l'interdit légal de capitaux propres insuffisants et permet de ne pas figer le cash disponible. Privilégier les apports en prime d'émission et compte courants d'associés bloqués (quasi-fonds propres), sous réserve qu'ils rentrent dans les critères de fonds propres des subventions et aides visées. Penser à libérer le capital entièrement avant clôture de l'exercice afin de profiter du taux réduit d'IS à 15 % sur les 38.120 premiers euros (et avant toute nouvelle augmentation de capital).

**3) Le love money, tu canaliseras.** Limiter le nombre de love-angels via un ticket d'entrée minimum ou une holding dédiée comme pour du crowdfunding. Détermination du prix des actions émises aux love-angels par référence au prix futur de la prochaine levée de fonds (ajustement du prix au moyen d'ABSA ou d'actions de préférence négatives pour bénéficier de l'abattement d'impôt sur la plus-value au titre des années de détention).

**4) La fiscalité française, tu apprécieras.** La France est très compétitive fiscalement et est recommandée par de nombreux serial-success-entrepreneurs ! Recourir aux paradis fiscaux est de plus en plus coûteux et inefficace.

**5) Une holding, tu envisageras.** Elle permet au serial entrepreneur de limiter sa responsabilité sur chaque projet séparément. La holding procurera des effets de levier juridique, financier et fiscal (intégration fiscale, régime mère-fille). La holding peut être nommée dirigeant des filiales et leur facturer ses services (charges réduites ; qualité de holding animatrice ouvrant à des abattements fiscaux). Noter, toutefois, l'obligation de nommer un commissaire aux comptes dans toute SAS contrôlée par - ou contrôlant - une autre société commerciale.

**6) Une gouvernance légère, tu instaureras.** Prévoir des procédures légères de prise de décision afin de gagner du temps... et d'être sûr de les respecter ! Recourir aux emails pour faciliter les échanges en gardant à l'esprit leur très faible valeur probante (échanger par LRAR au moindre risque de contestation).

**7) La concurrence à ta société, tu limiteras.** Stipuler dans les statuts des engagements de non concurrence des associés envers la société (libre à défaut en vertu de la jurisprudence récente) et des clauses d'exclusion les sanctionnant. Le calcul du prix de revente des actions de l'associé exclu peut être fixé à l'avance en SAS. Noter qu'un associé peut investir au capital d'une société concurrente de façon anonyme pour les tiers.

**8) Le patrimoine immatériel, tu protégeras.** Identifier, protéger et transférer à la société les droits de propriété intellectuelle à la constitution (site web, nom de domaine, marque, logo, logiciel, brevet, etc.) ou (si possible !) les conserver pour les licencier à la société et éviter leur perte en cas de faillite de la société. Créations des salariés : les droits sur les logiciels ou les œuvres collectives restent la propriété de la société, mais les autres droits ne peuvent pas faire l'objet de cessions par avance. Un pacte d'associés peut interdire aux associés d'acquérir ou revendiquer en propre des droits de propriété intellectuelle et ou sur les outils relatifs à l'activité de la société.

**9) Les capacités managériales des fondateurs, tu évalueras.** Un bon tech n'est pas forcément un chef d'équipe. Un fondateur sans mandat peut avoir son mot à dire par des clauses statutaires ou extrastatutaires adaptées.

**10) Les situations de blocages, tu anticiperas.** Prévoir des possibilités d'intervention des associés en cas de carence des dirigeants. Les participations à 50/50 nécessitent d'anticiper les situations de différend et de blocage : identification des clients et revenus respectifs ; clause de non concurrence ; cession d'une action à un tiers ; clause de recours à un expert, ou tiers départiteur ; clause de shotgun (« buy or sell »), ...tout ce qui peut éviter l'intervention d'un mandataire ad hoc nommé par le tribunal !

**11) Les hommes clefs, tu intéresseras.** L'émission de BSPCE, stock-options, actions gratuites, BSA, ou des clauses de rétrocession de plus-values, constituent des formes de rémunération sans coût fiscal ni charges pour la société. Les *management packages* des dirigeants peuvent prévoir des clauses de good ou bad leaver (promesses de vente à prix déterminés en fonction des circonstances du départ). Proscrire les apports en industrie, trop complexes et défavorables pour leurs titulaires.

**12) Ta part dans la valeur créée, tu prendras.** Bien négocier les mécanismes complexes, type « BSA ratchet », qui visent à relier les investisseurs en diluant les fondateurs lorsque la prise de valeur est insuffisante, ou les clauses qui leur assurent une répartition préférentielle du prix, lorsque la société est liquidée. A l'inverse, négocier ces mêmes mécanismes en votre faveur pour décupler votre participation lorsque le succès est au rendez-vous. Prévoir dans un pacte d'associés des clauses de sortie (« forcée » en faveur des majoritaires, « conjointe » en faveur des minoritaires, etc.) afin d'assurer la revente en bloc des titres et optimiser ainsi leur prix.

## Quand tout ne se passe pas comme prévu...

Dans le tableau qui suit, vous trouverez un petit inventaire des événements désagréables qui peuvent intervenir dans la vie des startups. Cela fait assez liste de «mauvaises nouvelles» mais elles sont très courantes. On peut aussi bien les prévenir que les guérir, selon son niveau de préparation et aussi par fois ses moyens financiers et/ou la structure de son équipe de fondateurs. Elles couvrent tous les aspects que nous avons balayés dans cette première partie du guide consacrée au lancement et à la gestion de sa startup. Et rassurez-vous, dans cet exercice, personne n'a « tout bon ». Même ceux qui ont connu une belle réussite ont eu à faire face à certaines de ces difficultés. Certes, avec l'expérience, certains ont pu en éviter un grand nombre. Mais la manière de les surmonter a aussi fait la différence.

Equipe	Prévention	Guérison
Recrutements plus lents que prévu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un vivier de recrues potentielles en amont de la levée de fonds.</li> <li>• Brief d'un chasseur de têtes et en négociant bien les tarifs.</li> <li>• Réseautage dans les conférences, les grandes écoles, universités et autres structures de formation au numérique.</li> <li>• Bien utiliser les réseaux sociaux comme LinkedIn et Twitter, y compris de vos collaborateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseautage dans les structures d'enseignement.</li> <li>• Parrainage de ces structures. Proposer des projets et des stages, notamment des stages de préembauches.</li> <li>• Appel à un chasseur de têtes.</li> </ul>
Erreurs de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systématiser les contrôles de référence avec toute collaboration et toute embauche. C'est une des clés de l'anticipation et trop peu pratiquée.</li> <li>• Ne pas embaucher de commercial ou de directeur commercial avant d'avoir réussi à conclure quelques ventes de manière répétable par l'équipe des fondateurs.</li> <li>• Eviter le recrutement du développeur « génial » « rapide » mais difficile à manager.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se séparer rapidement des personnes qui ne font pas l'affaire. C'est douloureux mais indispensable à la bonne marche de l'entreprise.</li> <li>• Réévaluer la stratégie vente et marketing dans le cas où les commerciaux n'ont pas fait l'affaire.</li> <li>• Ne pas confondre inefficacité commerciale et inadaptation de l'offre aux clients visés. Les commerciaux ne sont pas toujours fautifs !</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que chacun a des objectifs clairs et ambitieux et de l'autonomie pour résoudre les problèmes.</li> <li>• Tracer des limites claires et des règles explicites pour tous.</li> <li>• S'assurer d'un bon travail d'équipe et du partage d'information.</li> <li>• Apprendre à communiquer à son équipe et en externe.</li> <li>• Tenir la confidentialité tout en donnant assez d'informations.</li> <li>• Tenir sa parole et tenir sa langue.</li> <li>• Expliquer mais ne pas se justifier. Accepter ses erreurs, accepter ses détracteurs jusqu'à une certaine limite. Travailleur sa confiance en soi. Rester loin de l'équipe quand votre moral est mauvais.</li> <li>• Accepter d'être respecté sans chercher à être aimé ou admiré. Ne pas avoir peur de déplaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter les points à gauche pas encore mis en oeuvre.</li> <li>• Se séparer des personnes les moins motivées, performantes et évolutives sans trop tarder.</li> </ul>
Conflits dans l'équipe fondatrice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir déjà travaillé sur des projets auparavant avec l'équipe. Si possible, sous condition de stress. Le mieux est que les fondateurs se connaissent depuis plusieurs années.</li> <li>• Avoir partagé les mêmes références, notamment par la lecture d'ouvrages de référence comme « Crossing the Chasm ».</li> <li>• Aligner les objectifs et les motivations de chacun avant la création effective. Mieux vaut se disputer avant qu'après.</li> <li>• Pacte d'actionnaires qui prévoit les cas de conflits.</li> <li>• Avoir un leader clair dans l'équipe aussi bien du point de vue de la représentation à l'extérieur, dans le fonctionnement de la startup que dans l'actionnariat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver un médiateur qui fera la pédagogie à posteriori, s'il n'est pas trop tard. Les autres associés ne sont plus en bonne posture pour le faire.</li> <li>• Se mettre d'accord... ou se séparer rapidement à l'amiable. Il faut éviter de laisser pourrir une situation qui détériore l'ambiance de travail dans la startup.</li> <li>• Revenir aux fondamentaux : la startup est-elle la recherche d'une réussite purement personnelle ou la volonté d'accomplir un grand projet et en équipe ?</li> </ul>
Parachutage d'un nouveau dirigeant par les investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une équipe solide dès le départ avec les compétences clés de la startup (techniques, business).</li> <li>• Limiter la dilution du capital des fondateurs et des droits de vote dans chaque tour de financement.</li> <li>• Anticiper cette situation en la demandant plutôt qu'en la subissant. Les signes déclencheurs sont généralement bien connus des personnes expérimentées car la situation est fréquente.</li> <li>• Savoir que cette situation est possible, l'intégrer dans sa logique et surtout ne pas communiquer à des tiers (familles, amis,...) comme si la situation de CEO était Ad Vitam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fondateurs acceptent de spécialiser leur rôle (CTO, etc) dans la nouvelle équipe de management.</li> <li>• Mettre son égo au placard.</li> <li>• Basculer son rôle en Président du Conseil d'administration ou du Directoire pour ménager l'ego et en le complétant éventuellement par un poste opérationnel (CFO, CTO déjà évoqué....).</li> </ul>

Produit		
Développements qui prennent du retard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffrer les coûts et délais de développement en amont.</li> <li>• Savoir que c'est une situation presque systématique, prévoir 30 à 40% de plus en termes de temps et de coûts. Prévoir le BFR en conséquence.</li> <li>• Gérer un rétroplaning (Gantt) sur 18 mois avec les détails et le mettre à jour régulièrement.</li> <li>• Mettre en place une comptabilité analytique des développements si possible dès le début pour avoir des indicateurs d'alerte. Elle sert aussi à valider son Crédit Impôt Recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et corriger la source des retards : compétences de l'équipe de développement, spécifications incorrectes ou incomplètes, mauvaise architecture à revoir, qualité de la sous-traitance.</li> <li>• Revoir les priorités entre ajout de fonctionnalités et mise au point. Privilégier la sortie du « minimum viable product » qui sera ensuite amélioré fonctionnellement. Il vaut mieux sortir une première version incomplète rapidement qui sera améliorée que ... rien du tout.</li> </ul>
Défaillance de sous-traitants clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas dépendre que d'un seul sous-traitant pour des missions clés.</li> <li>• Faire leur due diligence avant leur sélection.</li> <li>• Blinder l'aspect contractuel avec eux.</li> <li>• Commencer graduellement avec un premier "petit" contrat pour apprendre à se connaître. Ne pas hésiter à en changer si ce n'est pas satisfaisant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se désengager progressivement des sous-traitants qui ne vont pas.</li> <li>• Ré-internaliser rapidement certains développements clés (modulo les moyens financiers disponibles).</li> </ul>
Difficulté d'industrialisation du produit (surtout matériel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien architecturer le produit dès le départ.</li> <li>• Modulariser le logiciel.</li> <li>• Créer des interfaces claires entre composants avec des APIs que des partenaires pourraient utiliser un jour.</li> <li>• Prévoir la « scalabilité » du produit dans l'architecture (pour les services en ligne).</li> <li>• Supervision par un expert externe (cher à l'heure) mais pour peu d'heures.</li> <li>• Développements en mode Scrum.</li> <li>• Cf <a href="http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/1185364-reussi-industrialisation-objet-connecte/">http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/1185364-reussi-industrialisation-objet-connecte/</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit d'architecture et mesures correctives.</li> <li>• Voir les points précédents.</li> </ul>
Logiciel spaghetti qu'il faut réécrire entièrement pour le faire évoluer  Il n'y a pas de commentaire dans le code. Pas de schéma d'architecture.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien architecturer le produit dès le départ.</li> <li>• Développer une approche modulaire, par composants, ...</li> <li>• Embaucher au moins un Séniор qui aura notamment la charge de l'architecture (vous ne confieriez pas votre maison à un architecte qui fait son premier plan !). Même si un des fondateurs est le CTO et croit savoir faire.</li> <li>• Imposer et vérifier que les commentaires et le nommage des variables correspondent à des règles écrites et tout doit être en anglais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager une réécriture... après une revue d'architecture. Cela peut-être douloureux à faire, surtout pour les équipes techniques, mais s'avérer indispensable pour repartir sur de bons rails.</li> </ul>

Mauvaise fiabilité du produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des procédures de tests rigoureuses.</li> <li>Plan de bêta test avec utilisateurs réellement impliqués.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place processus de tests et de correction</li> <li>Mettre en veilleuse roadmap produit pour améliorer la qualité du produit.</li> </ul>
Le code contient des composantes tierces non libres de droits.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajouter une clause au contrat de travail de tout développeur lui interdisant et le responsabilisant en cas d'usage/copie de code de tiers. Tout usage doit être connu et règlementé (logiciel type <a href="#">Black Duck</a> si besoin).</li> <li>Dédier une personne interne à cette responsabilité.</li> <li>Déposer les codes à l'APP (+ Usage enveloppe Soleau de l'INPI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire une revue de code, si possible par un spécialiste externe à l'équipe de développement.</li> <li>Remplacer les briques posant problème par des briques n'en posant pas (développements internes, licences non virales, licences acquises, selon les cas).</li> </ul>
Changements de règle de la plate-forme sous-jacente (Facebook, AppStore, etc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eviter de trop dépendre d'une plateforme et d'un acteur qui peut changer les règles du jeu du jour au lendemain (Apple, Facebook).</li> <li>Préférer les plateformes ouvertes et sans « péage ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Devenir multi-plateforme ou créer une couche logicielle d'abstraction entre votre solution et les différentes plateformes tierces.</li> </ul>
<b>Marketing</b>		
Dirigeant qui communique mal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CEO doit être de préférence le plus communiquant des fondateurs, à défaut, identifier et nommer un porte parole de qualité.</li> <li>Formation média training.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation média training du ou des dirigeants.</li> </ul>
Médias/influenceurs qui n'aiment pas le produit et buzz négatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche « lean startup » de test rigoureux de la proposition de valeur avec des clients exigeants.</li> <li>Beta test et prise en compte des retours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse à froid de ce qui ne va pas et mesures correctives.</li> <li>« Pivot » consistant à positionner la startup sur un autre marché ou revoir le positionnement du produit.</li> </ul>
Produit pas assez différentié dans un marché très concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien travailler et tester la proposition de valeur et le positionnement.</li> <li>Eviter le « nice to have » ou la différentiation juste sur le prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser la roadmap produit en fonction d'une analyse de la valeur perçue et des moyens de réorienter l'offre produit en fonction des attentes de clients bien ciblés.</li> </ul>
Viralité qui ne fonctionne pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas confondre une startup avec une société qui a déjà plusieurs milliers d'utilisateurs. Le saut est important et ce qui vaut pour l'un ne vaut pas pour l'autre.</li> <li>Faire de la qualité au niveau du produit, pas de l'à peu près.</li> <li>Ne pas tabler tout son plan marketing et communication sur les réseaux sociaux et la viralité.</li> <li>Travailler la capillarité de distribution et de la visibilité avec des partenaires.</li> <li>Assurer un inventaire de bon niveau (contenu, données, etc) pour que le produit ait de la valeur pour les utilisateurs dès son lancement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repenser le produit pour rendre sa diffusion plus virale (liens avec les réseaux sociaux, etc).</li> <li>Créer une valeur produit qui augmente avec le nombre d'utilisateurs (économie de réseau).</li> </ul>

Trou de communication après le lancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir une roadmap produit à 12 mois et son plan de financement. Bien choisir les médias adaptés.</li> <li>Exécuter un cycle d'amélioration produit trimestriel à semestriel avec la communication associée</li> <li>Gérer un cycle de communication récurrent avec : nouveautés produits, partenariats, levées de fonds, nouveaux clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem que pour le préventif.</li> </ul>
Marché qui ne décolle pas sur une innovation de rupture	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier des segments clients innovants, fins et verticaux pour démarrer.</li> <li>Se focaliser sur un nombre réduit de segments clients et de clients (en BtoB) pour démarrer.</li> <li>Evangéliser le marché sur l'innovation « générique » et pas seulement sur votre produit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem que pour le préventif.</li> <li>Envisager un pivot, notamment au niveau du couple produit-marché.</li> </ul>
SEO qui ne fonctionne pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien concevoir dès le départ votre site web pour qu'il soit optimisé pour le SEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire auditer le site par un spécialiste du SEO et lancer un plan d'action pour l'améliorer.</li> </ul>
Modifications du moteur de recherche de Google qui font baisser radicalement le trafic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas dépendre uniquement du SEO pour la génération de trafic sur le site. Développer une stratégie de backlinks (qui aide au passage au SEO) ainsi qu'une stratégie de présence dans les réseaux sociaux, sans compter un plan de relations publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir la stratégie de génération de trafic pour la diversifier.</li> </ul>
Concurrent majeur qui introduit un produit équivalent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veille concurrentielle voire « intelligence économique ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas surestimer la capacité de marketing du concurrent surtout si le produit n'est pas « cœur de métier » chez lui.</li> <li>Evaluer des stratégies de contournement : transformer une situation de concurrence en partenariat / coopération.</li> </ul>

Vente		
Cycle de vente plus long que prévu (en btoB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas trop extrapoler le cycle de vente sur les premiers clients au reste du marché, surtout si ceux-ci étaient déjà dans votre réseau de connaissances.</li> <li>Moyens d'accélérer le cycle de vente : choix des clients, identification des décideurs ayant le « carnet de chèque », meilleure segmentation, promotions, prise en charge projets pilotes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser l'ensemble du cycle de vente et identifier les zones où le taux de transformation peut s'améliorer.</li> <li>Revoir segmentation et ciblage client, se focaliser.</li> <li>Améliorer l'offre et son positionnement pour passer du « nice to have » au « must have ».</li> <li>Développer la communication sur les premières références clients pour générer un effet d'entraînement.</li> </ul>
Coûts d'acquisition client trop élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir le processus marketing et vente pour optimiser le rendement de chaque étape (augmenter le % des clients qui passent d'une étape à la suivante du cycle de vente).</li> <li>Revoir le système de prix ou le ciblage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir le processus de vente pour le rendre plus efficace</li> <li>Revoir segmentation client et marchés cibles</li> </ul>
Changement de l'interlocuteur clé chez vos grands clients aboutissant à un déréférencement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des relations avec vos clients clés qui soient résilientes aux changements d'organisation et couvrent plusieurs niveaux de hiérarchie et d'influenceurs.</li> <li>La relation commerciale avec les grands clients est gérée par les fondateurs avec un entretien régulier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostiquer avec le client les raisons rationnelles du déréférencement et la différentiation du concurrent retenu.</li> <li>Revoir la roadmap produit en conséquence.</li> </ul>
Clients qui ne payent pas ou qui payent en retard	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Due diligence » des clients.</li> <li>Demander de paiement à la commande ou d'un acompte.</li> <li>Bien comprendre le fonctionnement des services achat des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien comprendre le fonctionnement des services achat des clients.</li> </ul>
Implantation internationale qui ne décolle pas comme prévu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limiter le nombre de pays à cibler.</li> <li>Voir les <a href="#">bonnes pratiques</a> pour l'implantation internationale.</li> <li>Dans le cas des USA, envoyer un fondateur sur place pour lancer l'activité, puis recruter des « locaux ».</li> <li>Développer un marketing adapté à la culture locale.</li> <li>Bien se faire accompagner avec des experts implantés localement et ayant un bon « track record » dans l'univers des startups.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluer et revoir le positionnement marketing et l'argumentaire de vente.</li> <li>Revoir la constitution des équipes locales.</li> <li>Envisager une présence locale de l'un des fondateurs (pour les USA).</li> </ul>

Finance		
Levée de fonds qui ne prend pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une équipe solide de fondateurs avec des talents complémentaires.</li> <li>Cibler les bons investisseurs au bon moment.</li> <li>Créer un business plan qui est réellement attractif pour des investisseurs. Avec une solution bien différentiée, un marché bien identifié, des économies d'échelle, un potentiel fort de croissance.</li> <li>Eviter les « plans papier ». Il faut avoir au minimum un prototype, une bêta voire des clients pour attirer des investisseurs privés.</li> <li>Se faire aider par un leveur de fonds pour les grosses levées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir les points à gauche dans la structure de sa startup.</li> <li>Mieux cibler les financeurs en fonction de la maturité du projet.</li> <li>Diversifier les sources de financement recherchées : crowdfunding, family offices, fonds d'entrepreneurs, corporate venture, etc.</li> </ul>
Panne de trésorerie, investisseurs qui ne suivent pas aux seconds tours de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surveiller la trésorerie en permanence.</li> <li>Préparer des levées de fonds bien cadencées et bien en avance.</li> <li>Générer des sources de revenu dès que possible.</li> <li>Optimisez l'appel aux avances remboursables et prêts à taux zéro d'origine publique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier pourquoi les investisseurs ne suivent pas : proposition de valeur client non éprouvée, équipe instable ou pas assez dynamique, cycles de vente trop longs, etc.</li> <li>Stratégie du « pivot », repositionnement de la société, changement d'équipe, etc.</li> <li>Scale back sur une activité de service pour rebondir.</li> </ul>
Coup de l'accordéon des investisseurs ( <i>qui réinvestissent en baissant la valeur de la société et diluant énormément les fondateurs</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf <a href="#">encadré sur les FCPI</a>.</li> <li>Constituer une équipe de fondateurs solides.</li> <li>Développer les sources de valorisation de la société : propriété intellectuelle, valeur produit, valeur de l'écosystème, valeur du portefeuille de client et de la base installée.</li> <li>Eviter de se trouver en situation de rupture de trésorerie (facile à dire...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf ci-dessus.</li> </ul>
Redressement fiscal sur CIR ou sur les charges sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien qualifier les travaux de R&amp;D qui sont éligibles au CIR.</li> <li>Mettre en place suivi précis du temps passé sur R&amp;D éligible.</li> <li>Monter un partenariat avec un laboratoire de recherche public et/ou une grande entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négocier avec les services des impôts.</li> <li>Justifier de l'aspect expérimental de la R&amp;D de la société.</li> </ul>

## **Les 10 piliers de ma prochaine vie d'entrepreneur**

*par Rémy Taillefer, consultant indépendant en stratégie digitale,  
créativité et projets innovants, rédigé en 2013*

J'ai créé une SARL en 2005 qui fut liquidée en 2011. Je livre ici le fruit de ma réflexion un an après.

Mon meilleur ami d'enfance me demandant ce que je voulais faire plus tard, je lui répondais assez spontanément : chef d'entreprise ! Pourquoi, je n'en sais rien. Cela a véritablement éveillé en moi ce désir d'entreprendre et constitué le principe fondateur d'une vision qui ne m'a jamais quitté. Après avoir démarré dans le tourisme, le conseil financier l'organisation sportive et la recherche en informatique, j'ai été longtemps en quête de sens de cette vision en allant à tâtons vers une activité de conseil indépendant dans un premier temps puis vers la création d'une entreprise innovante ensuite en m'étant formé en sciences cognitives, aéronautique, management et E-commerce. Une dispersion qui illustre ma quête de connaissances en sciences et techniques et business.



J'étais attiré par la possibilité de transformer ma vision d'origine en véritable projet entrepreneurial de façon à rendre service à des gens comme moi peu à l'aise dans des environnements de plus en plus technologiques donc complexes. Cette vision aussi belle et noble qu'elle fut n'a pas été assez mature et claire pour véritablement éclore. Mon entreprise a correctement fonctionné mais a connu des passages difficiles notamment pour une trop forte dépendance aux aides à l'innovation que j'ai eu le tort d'assimiler à du chiffre d'affaires. Trop d'énergie a été dépensée à des activités de R&D pas assez rentables à court terme. Enfin, courant 2011 un projet d'association est mort dans l'œuf : le temps perdu et mon manque de vision claire ont abouti à la liquidation de mon entreprise. Voici les leçons de ce parcours.

### **Avoir une vraie vision de son projet et de son entreprise et ne pas être suivre**

J'ai été très accompagné par mon laboratoire d'origine, Inria pour lequel j'ai une grande reconnaissance. Néanmoins ma vision d'entreprise était trop floue. J'ai souvent entendu que seuls les visionnaires réussissent et je crois que c'est vrai. Ma préoccupation a surtout été de générer du chiffre au détriment de ma créativité indispensable pour innover et pérenniser. Ce concept fondateur de toute startup est indispensable à mes yeux pour transformer des idées en concept puis en projet.

### **Avoir une planification financière personnelle claire et une épargne de sécurité**

J'échange fréquemment avec des entrepreneurs pensant rapidement assurer leur autonomie financière. Ils vont donc mettre toutes leurs économies jusqu'au dernier Euro dans leur projet sans s'informer sur leur protection juridique et financière. Une sage précaution est de consulter un notaire ou un conseiller fiscal. Autre erreur, n'avoir aucune liquidité au cas où... J'ai fréquemment été en crise financière n'ayant pas prévu de réserves de trésorerie personnelle. Il est important de continuer à épargner même de petites sommes, c'est une loi du succès financier. Il faut également éviter de se porter « caution solidaire » pour les prêts. Si l'on ne peut faire autrement, il y a possibilité de mettre un terme au processus, ce que je recommande car en cas de liquidation. Vous aurez à rembourser toute dette de prêt bancaire issue d'un PCE même avec une garantie Bpifrance.

### **Penser à préserver sa vie personnelle et/ou familiale**

La réussite, s'il en est, est à mon sens le fruit d'un équilibre correct entre le Faire, l'Avoir et l'Être. Cet équilibre permet de relativiser les succès comme les échecs afin de préserver l'essentiel. Certes une entreprise peut être une « famille » mais elle ne doit pas se substituer à ses proches. Mon obsession de la « réussite » a engendré pas mal de frustrations et tensions dans mon entourage. Le pire étant

la perte de repères à propos du temps et notamment des anniversaires ! La question du sens d'entreprendre doit être régulièrement revisitée. Je suggère de d'effectuer une photographie de sa vie tous les 6 mois afin de revisiter ses fondamentaux : planification personnelle et professionnelle avec mesure des objectifs et résultats à 5 ou 10 ans.

### **Le pacte d'associés doit reposer sur le sens de sa vision**

J'ai tenté de m'associer à plusieurs reprises au « feeling » en grillant les étapes nécessaires. Ça n'a jamais marché. Pourquoi ? Par manque de vision claire de mon projet et de l'associé idéal. Bien choisir ses associés, les questionner sur leurs valeurs et enjeux personnels/professionnels est essentiel avant toute considération économique. Il ne sert à rien de solliciter un avocat pour la préparation du pacte et les augmentations de capital tant que l'on n'y a pas assez réfléchi. Et bien penser à garder le leadership sachant que les alliances à 50/50 ne fonctionnent en général pas.

### **Se payer correctement et ne jamais faire de refinancement personnel (hors recapitalisation programmée)**

Quand c'est difficile, il est très dangereux de faire le sablier entre ses comptes professionnel et personnel. Je l'ai souvent pratiqué en me disant que c'était toxique, tout en recommençant et en me disant que « ça c'est pas génial ! ». Il m'est également fréquemment arrivé de « m'oublier » lors du paiement des rémunérations, ou carrément de prendre sur mes réserves personnelles pour régler les salaires, les charges sociales par manque de liquidités. Cette gestion chaotique est usante. En tout cas j'ai beaucoup appris du tribunal de commerce de Paris lors de la rencontre avec un juge un an avant la liquidation et qui m'a indiqué les critères d'alerte permettant d'identifier une entreprise en difficulté. Respecter la règle de demande d'ouverture de redressement judiciaire ou de liquidation impérativement dans les 45 jours qui suivent la cessation de paiements est un élément clé. Mais à partir de quand est-on en cessation de paiement n'est pas évident à déterminer. Il faut donc être aidé par son comp-

table ou son avocat pour y arriver. En tout cas, il faut être très vigilant sur ce point. Au final, la responsabilité pécuniaire et comptable repose sur le dirigeant majoritaire.

### **Bien recruter c'est choisir avec qui partager le tiers de son temps et détecter qui est apte à faire rayonner sa vision**

Je n'ai eu que des collaborateurs talentueux ! Mais je les ai recrutés souvent trop rapidement. Cela nécessite du temps de choisir des personnes qui excellent techniquement. C'est encore plus ardu sur les qualités humaines. Je n'hésiterai plus à effectuer plusieurs entretiens d'embauche, le premier uniquement au téléphone car c'est un excellent moyen de jauger l'aptitude d'un collaborateur à communiquer. Un recrutement erroné coûte cher et peut avoir des conséquences désastreuses sur le moral des troupes. Par ailleurs, je pensais « faire du social » en gardant des collaborateurs qui ne convenaient pas. Je n'aids ni l'entreprise, ni ces collaborateurs. Un management social n'exclut pas d'être très exigeant avec ses collaborateurs en termes d'objectifs/résultats. J'ai trop souvent lâché du lest et pas été assez Carré sur les délais non tenus tant en production qu'en réception des rapports d'activité fréquemment en retard ce qui doit donner lieu à une convocation du collaborateur concerné sans délai. La réussite repose sur des règles précises à respecter.

### **Dissocier le chiffre d'affaires des aides et subventions**

Mon entreprise était une JEI qui bénéficiait du CIR ainsi que d'aides au recrutement et à la formation professionnelle continue. J'ai trop souvent confondu ces rentrées avec le chiffre d'affaires, le vrai ! Je l'ai souvent entendu chez certains dirigeants qui ont pris conscience des effets pervers d'une gestion unique pour tous ces flux financiers. Le mieux est de porter ces montants sur des comptes séparés et de ne s'en servir que pour les projets labellisés concernés. Ainsi il ne peut plus y avoir de confusion avec la gestion courante.

### **Le premier commercial de l'entreprise est son dirigeant principal**

J'ai plusieurs fois tenté de « refiler la patate chaude » : le travail commercial est difficile au sens où il nécessite des qualités d'endurance et de régularité sans faille. Pensant que je ne pouvais pas assumer cette fonction seul et surtout par facilité, je l'ai déléguée à plusieurs reprises de façon plus ou moins heureuse pour quelques milliers d'Euros en sous-traitance à une société qui ne connaissait pas bien mon activité. Résultat, zéro vente en un an. Puis recrutement d'une directrice commerciale externalisée à

### **Conclusion**

Crise ou pas, prêt à recommencer ! Ces différentes leçons m'ont enseigné que je pouvais assumer seul l'entièvre responsabilité de ce qu'est advenue mon entreprise. Ça n'a pas été facile au début de m'en convaincre croyant que tout cela venait d'un marché que nous avions gagné et qui n'a jamais débuté. Bon alibi. En tout cas ce qui a été le plus dur c'est de réaliser qu'une liquidation ça n'arrive pas qu'aux autres. Cela a été un moment très difficile à vivre, mais tellement libératoire après avoir passé plus d'un an à la fois le nez dans le guidon et en même temps dans une extrême inquiétude notamment vis-à-vis des salariés, des créanciers.

qui j'ai donné un pouvoir excessif, sans objectifs suffisamment clairs. Là, un excellent travail de stratégie commerciale mais sans moyens pour pérenniser cette coopération qui pouvait donner des fruits sur le moyen terme. Enfin, recrutement d'un commercial junior arrivé avec un portefeuille clients conséquent, mais également sans objectifs suffisamment précis et outils adéquats mis à sa disposition. Résultat : beaucoup de contacts, un pipe conséquent un faible taux de transformation et peu de chiffre d'affaires à la clé avec une démotivation naturelle du collaborateur. Avec le recul, mes objectifs commerciaux personnels ont été dilués dans les soucis de gestion de l'entreprise et le management : le lion qui se mord la queue... en oubliant que le but premier de toute entreprise est de dégager des profits. C'est la responsabilité du dirigeant de toute société de le garantir.

### **Discerner les dépenses utiles et futilles et bien maîtriser ses coûts fixes**

À une époque où les affaires étaient florissantes j'ai également délégué des fonctions clé à des consultants de manière excessive : prospective RH et financement de l'innovation. Malgré l'obtention d'aides, cela a coûté très cher à la société et ne lui a pas permis de constituer des réserves suffisantes. D'autre part en matière de recrutement j'ai eu tendance à trop les anticiper plutôt que de sous-traiter. En matière de bureaux, nous avons déménagé trop vite pour profiter d'une excellente opportunité alors que le télétravail fonctionnait correctement jusque-là. Vigilance également sur les associations professionnelles à cotisations élevées. Ces adhésions à des organismes connus m'ont fait rêver en pensant y obtenir des contrats. Ces dérives ont entraîné une inflation des charges fixes empêchant un développement commercial maîtrisé et constant.

### **Entretenir et créer du lien grâce au personal branding**

Mobilisé trop souvent comme pompier pour résoudre les questions à court terme et courir après le chiffre d'affaires, j'ai longtemps négligé mes amis, mes réseaux tant personnels que professionnels. Je sollicite beaucoup de contacts sur les réseaux sociaux : anciens collègues, amis ou relations professionnelles que j'ai perdu de vue. C'est un véritable plaisir que de constituer ce réseau relationnel. Mais autant le faire régulièrement à chaque rencontre quand cela est possible en invitant sur les réseaux mes contacts après chaque rendez-vous (en échangeant les cartes de visite et en demandant les listes de participants des formations ou évènements auxquels on assiste).

## Les leçons de Yossi Vardi

*Yossi Vardi est un intervenant régulier de la conférence LeWeb. C'est dans l'édition 2012 qu'il a partagé son expérience d'entrepreneur et d'investisseur pleine de bon sens. Yossi Vardi est le business angel le plus connu en Israël.*

*Voici donc ce qu'il a appris comme investisseur avec 80 startups, principalement en Israël. Sur ces 80 sociétés, il a fait 20 bonnes sorties mais aussi 20 échecs. Les deux allant ensemble. C'est plutôt un bon palmarès !*



**Tip 1 :** l'entrepreneur a besoin de chance plus que de talent. Et la chance n'est pas distribuée équitablement. Il y a des gens qui savent attirer la chance à eux... en travaillant. La chance, cela se provoque : en créant des situations. C'est ce que l'on appelle la sérendipité. Il raconte ainsi avoir rencontré Steve Case par hasard dans un ascenseur ce qui a conduit à la vente de ICQ dans lequel il avait investi. Pour avoir de la chance, il faut se bouger et avoir l'oeil, comme dans les conférences type LeWeb où l'on rencontre des gens de tout niveau. Bref, il faut tout de même du talent pour tirer parti de la chance !

**Tip 2 :** alors, doit-on lever beaucoup ou pas beaucoup ? Dans l'enquête sur Startup Genome qui a porté sur des centaines de startups et sur ce qui marche ou pas, il semblerait que trop lever soit toxique car on dépense l'investissement trop rapidement et mal. Le « burning rate » devient trop élevé. Comme on est incapable de devenir profitable, on continue de lever et cela devient un cercle vicieux. Mieux vaut lever étape par étape et progressivement. Ce genre de problème ne risque cependant pas d'arriver à beaucoup de startups en France car les tours de financement sont relativement modestes au regard de ce qui se pratique outre-Atlantique.

**Tip 3 :** quelle est la bonne taille pour l'équipe fondatrice de la startup ? En gros : un n'est pas assez et au-delà de trois, c'est trop car c'est difficile à gérer et que la motivation est diluée. Deux à trois fondateurs semble donc le nombre optimal.

**Tip 4 :** chez qui lever des fonds ? On est facilement attiré par des investisseurs expérimentés qui promettent d'aider la startup. La plupart ne tiennent pas leur promesse. Vous avez surtout besoin d'un bon mentor qui s'intéresse à ce que vous faites.

**Tip 5 :** il faut savoir pivoter, sinon c'est la mort assurée de la startup. Et cela montre aussi que l'on n'apprend pas. My 2 cents : mais attention à ne pas le faire trop souvent car cela témoigne d'un manque de préparation et de réflexion.

**Tip 6 :** get a good funder, psychologie du fondateur insécurisé, source of deal flow, people avec recos d'amis. Besoin d'avoir un bon réseau. Appel froid sans intro ne fonctionne pas bien. Mais avec, pas forcément non plus...

**Tip 7 :** exits. Trop tôt ou plus tard ? Perte de valeur potentielle ? Bigger exit, prend plus de temps et augmente le risque. Pas de règle. Plus on attend, plus le spread de la valeur augmente. Not selling a company. Acheteur est une personne donnée dans une entreprise. Vrai pour l'exit et pour toute vente.

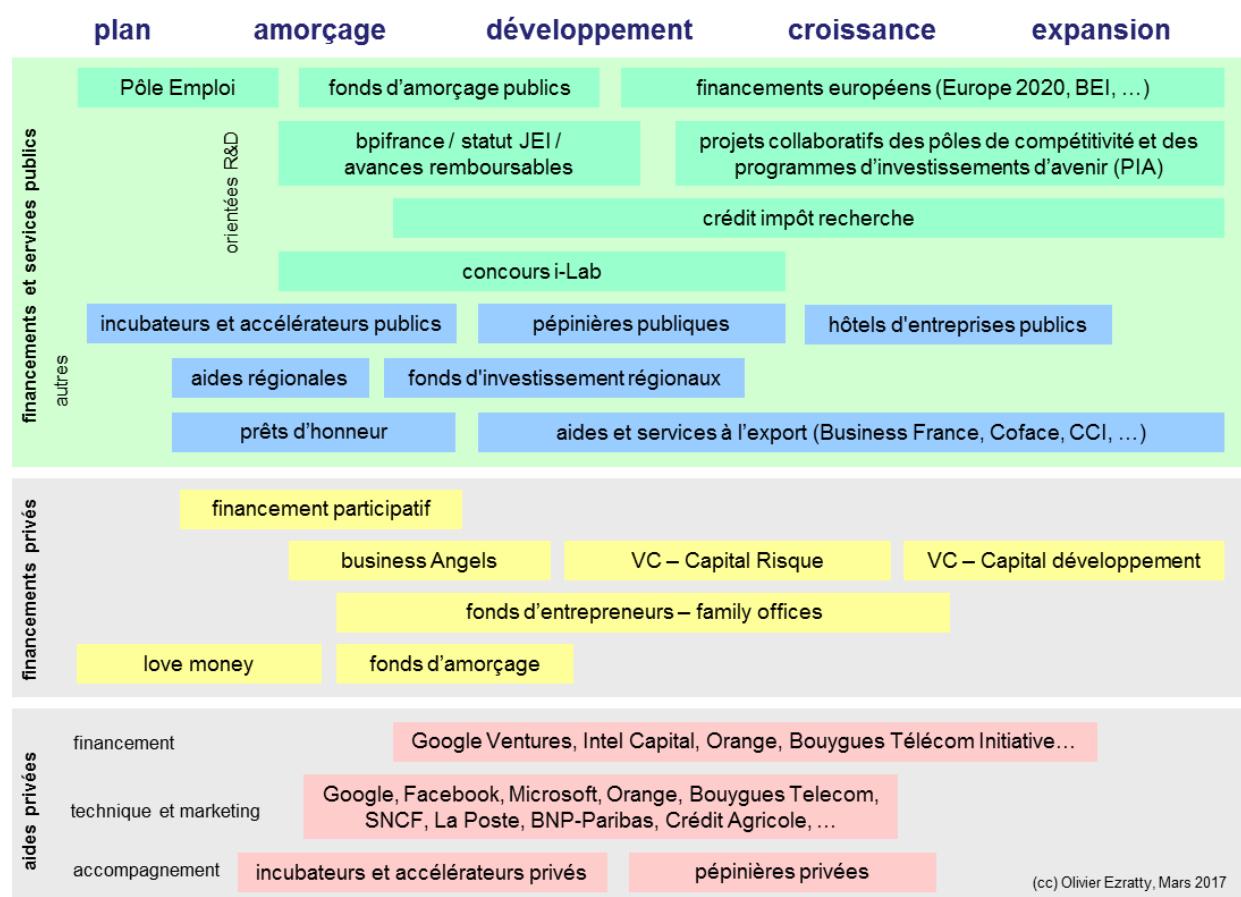
# L'écosystème français des startups

Après avoir couvert les basiques génériques de la création de startups, nous allons ici faire un tour des différentes structures privées et publiques d'accompagnement, d'incubation, d'accélération, de financement et de développement international des startups en France.

Ce tour sera agrémenté d'exemples, d'une vue critique des dispositifs en place et de quelques schémas explicatifs comme celui de la [page suivante](#) qui décrit quelques parcours types du financement d'une startup. Les services de sociétés de conseils spécialisées destinés aux startups sont couverts dans [la partie suivante](#).

L'offre d'accompagnement des startups est pléthorique, au point que c'en est à se demander s'il n'y a pas plus de structures d'accompagnement que de startups ! L'entrepreneur a maintenant l'embarras du choix pour se faire accompagner et ne pas partir seul en piste ! L'ordre dans lequel solliciter ces différentes structures est important, ce que nous allons notamment étudier dans le schéma de la page suivante. Il faut cependant prendre gare à ne pas trop se faire accompagner. L'équipe fondatrice de la startup doit apprendre à être aussi autonome que possible.

L'expérience montre que ce monde, comme tant d'autres, est une affaire de réseaux. Pas simplement de réseaux dits d'influence. Mais de réseau tout court car le monde de l'entrepreneuriat est assez étroit. Réseau également car de nombreuses structures publiques se financent les unes les autres : Bpifrance finance en partie les pôles de compétitivité et les fonds de capital risque. Les collectivités locales financent les membres du réseau Initiative France et ceux du Réseau Entreprendre. Au total, les financements des startups français sont en fait aux deux tiers d'origine publique ! 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.



# Exemple de cycle de financement de startup en France

**Gestation**

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

## Financements non dilutifs

**Pôle Emploi**

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

## Crowdfunding

**Prêts bancaires**

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

## Prêts d'honneur

**i-LAB**

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

Environ 1 chance sur 5 de gagner à ce concours (données 2015)

## Prêts/avances Bpifrance

**Prêts**

Bpifrance propose divers prêts qui s'obtiennent sur dossier. Le Prêt d'Amorçage peut aboutir jusqu'à 200k€ avec le concours des régions. Le Prêt Innovation Amorce peut abandonner un financement privé de BA ou de VC à hauteur de 500 k€.

**Avances**

50-500k€  
>2000 par an

**Prêts/avances Bpifrance**

50-500k€  
>2000 par an

**JEI**

>2000 par an

**CIR**

<200k€ sur 3 ans

**URSSAF**

<200k€ sur 3 ans

**ACCRE**

<200k€ sur 3 ans

**PI**

10-60K

**Services**

30-100K

**Locaux**

10-60K

**Export**

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

X par an Tous secteurs d'activité

→ Chemin → Passage obligatoire

CC) Olivier Ezratty, mars 2016, http://www.oezratty.net

## Gestions

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

**Apports**

5-100K

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

## Création

Diverses aides à la création proposées par Bpifrance et les régions. Il y a notamment l'ACREI, l'AIMA, le PTR, l'AFI et l'ADI.

**Bourse des nouveaux entrepreneurs**

30K€

Cette bourse a été lancée en mars 2014 et est gérée par Bpifrance.

**Aides à la création**

30-100K

Environ 1 chance sur 3 d'obtenir le prêt à partir de la soumission du dossier, et plus de 90% de chances s'il est expertisé.

**Services**

Diverses aides régionales ou nationales financées par abondement les services externes auxquels font appel l'entreprise: relations presse, marketing, consultants en tout genre, développements informatiques, protection de la propriété intellectuelle.

**Locaux**

Divers incubateurs (gestion du projet) et pépinières (démarrage) accueillent les entreprises dans des locaux à loyers très modérés complétées de services bureau de base (accueil, secrétariat,

**Export**

Diverses aides et financements peuvent être obtenus auprès de l'INPI et de Bpifrance pour financer la protection et la valorisation de la propriété intellectuelle.

**Réduction des dépenses**

Quelques principes généraux dans le cycle de financement : Les prêts sont incontournables lorsqu'ils apportent peu au fonctionnement de l'entreprise, notamment les fonds remboursables de Bpifrance. Privileier au démarrage de l'entreprise des sources de financement non dilutives. Elles vont permettre d'accroître la valeur de l'entreprise (création du produit, acquisition de clients, dépôts de brevets, etc) pour mieux préparer l'arrivée d'investisseurs.

**VCS**

1-30M€  
>600 par an

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

**IS**

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

## Réductions d'impôts et de charges

CC) Olivier Ezratty, mars 2016, http://www.oezratty.net

## Accompagnement et hébergement

Les structures dédiées à l'accompagnement et à l'hébergement des startups sont maintenant innombrables et parfois pas faciles à distinguer et positionner. Elles associent de l'accompagnement, du mentoring, de l'hébergement, de la mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial voire même du financement d'amorçage.

On y retrouve notamment :

- Les **espaces de coworking** sont des espaces d'accueil d'entrepreneurs ou d'auto-entrepreneurs sans structure d'accompagnement spécifique et qui favorisent la vie sociale des entrepreneurs de diverses manières. Ils sont souvent utilisés par les auto-entrepreneurs qui ne créent pas d'entreprise à proprement parler.
- Les **incubateurs** : une appellation maintenant moins à la mode que celle d'accélérateurs. Ils ont été historiquement créés dans les villes ainsi que dans certains établissements d'enseignement supérieur pour héberger les startups en phase de gestation. L'incubateur est surtout une structure d'hébergement et dans une moindre mesure d'accompagnement. On y reste entre 6 et 18 mois en moyenne. L'avantage des incubateurs est de ne pas démarrer isolé, de pouvoir trouver des synergies avec d'autres startups et de bénéficier d'un accompagnement de base. De nombreux incubateurs se sont rebaptisés accélérateurs pour suivre l'effet de mode.
- Les **accélérateurs** : sont des structures d'accompagnement qui fonctionnent généralement par promotions de 4 à 6 mois et qui aident des porteurs de projets à les structurer, à la rendre présentables à des investisseurs et à des clients. Ce sont souvent des sortes d'écoles accélérées de startups qui mènent un processus tambour battant pour faire passer le projet d'une idée à un prototype et à un business plan, présenté souvent dans un *demo day* à des investisseurs potentiels. Les accélérateurs prennent souvent une part financière dans la startup par un financement ou monétisent leur accompagnement par une prise de participation (advisory capital). Certains accélérateurs ont des locaux, d'autres non. Les grandes entreprises ont maintenant leurs propres accélérateurs qui combinent les caractéristiques des accélérateurs indépendants et la mise en relation avec leurs équipes business. Certains accélérateurs ambitionnent d'accompagner les startups pendant plusieurs années pour suivre leur croissance. Ce sont des usines à startups d'un nouvel âge.
- Les **truc-chose-batteurs** : une expression de mon cru, décrit les structures hybrides d'accompagnement d'entrepreneurs. On trouve par exemple, celles qui fournissent aussi l'idée ainsi qu'un financement majoritaire dans les startups. Les formules varient avec des incubateurs, des outcubateurs, et autres qui, si elles permettent de créer de jeunes entreprises, aboutissent rarement à de véritables startups à fort potentiel de croissance. Pour en avoir le cœur net, il suffit d'examiner le parcours des créateurs de ces structures. Ce sont souvent des sociétés de services.
- Les **pépinières** : elles accueillent les startups lancées et déjà amorcées. Ce sont surtout des structures d'hébergement, un peu comme les hôtels d'entreprises. On y va après l'incubation et/ou l'accélération. Cela permet de continuer à faire grandir sa startup sans être isolée. Le mieux étant d'être entouré de startups d'un même secteur d'activité ou de secteurs d'activités adjacents.
- Les **fab labs** sont des structures d'accompagnement un peu particulières, dédiées aux startups qui créent un produit matériel et ont besoin de ressources pour le prototyper. Ce sont des sortes de « garages » mutualisés. Ils peuvent intégrer des ressources qui les apparentent aussi aux incubateurs (pour l'hébergement) et aux accélérateurs (pour l'accompagnement) selon le degré de services proposé. Les véritables fab labs ne servent pas qu'à créer des startups. Ce sont aussi des outils citoyens de l'économie circulaire permettant par exemple de permettre au plus grand nombre de bricoler et, notamment, de réparer des objets du quotidien.

- Enfin, des **solutions de mentorat** existent hors de ces structures qui permettent aux entrepreneurs de se faire accompagner par des entrepreneurs ou autres experts, sans être liées à une structure physique particulière.

## Incubateurs

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

Les entrepreneurs sont accompagnés par les incubateurs dans la réalisation de leur business plan et des phases initiales de la création de l'entreprise. Certains incubateurs financent le démarrage des projets, notamment en région. Leurs équipes orientent les entrepreneurs dans leur recherche de financements, du fait d'un fonctionnement en réseau avec les autres organisations d'accompagnement des entrepreneurs (plates-formes d'initiatives locales, régions, business angels, etc). Il est à noter qu'un dossier soumis et défendu par un incubateur régional aura plus de chances d'être accompagné par Bpifrance qu'un dossier soumis par un cabinet de conseil. Il est donc utile de s'assurer de leur soutien.

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, les incubateurs des grandes écoles d'ingénieur, de commerce, d'écoles de design et les incubateurs publics ou privés divers. Si une majorité des startups sont dans la pratique toujours créées par d'anciens élèves des grandes écoles, ce n'est pas une exclusive. Nombre de structures d'accompagnement et d'accélération, décrites ensuite, se font fort de mettre en avant un anti-élitisme dans leur recrutement. C'est notamment le cas de TheFamily.

### Les incubateurs liés à la recherche publique

Ils 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.

Les incubateurs publics inventoriés dans le réseau Retis étaient 16 en 2016<sup>97</sup>. On peut citer l'exemple d'**Agoranov**, un incubateur parisien installé boulevard Raspail, qui est lié à de grands laboratoires de recherche (Paris VI, ENS, Dauphine, les écoles du groupe Paritech et l'INRIA, et d'où sont sortis entre autres Criteo, Aldebaran Robotics, et RunMyprocess) tout comme celui d'**incubAlliance**, un autre incubateur public, situé à Orsay (Essonne).

Ces incubateurs proposent un suivi et un coaching des fondateurs des startups avec des chargés d'affaire permanents, une facilitation de l'accès aux pôles de compétitivité, le financement de prestations externes (études de marché, juridiques, etc), des formations, des rencontres avec des managers expérimentés et, bien entendu, un hébergement de l'équipe.

Ces incubateurs sont le plus souvent financés par l'Etat, via le Ministère de la Recherche, et par des collectivités locales : région, département ou ville, voire par l'Union Européenne. Les startups y trouvent évidemment des locaux et aussi un accompagnement avec des permanents ainsi que des mentors issus de l'industrie.

---

<sup>97</sup>Voir aussi le réseau des incubateurs et structures d'accompagnement publiques sur <http://www.retis-innovation.fr/>. Il y en a environ 90 d'identifiés. La liste des incubateurs référencés par le Ministère de la Recherche était sur [http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Creation\\_et\\_developpement/06/0/incubateurs24425\\_54060.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Creation_et_developpement/06/0/incubateurs24425_54060.pdf) en mars 2012.

## **Les incubateurs des écoles d'ingénieurs**

Ils accompagnent leurs élèves créateurs d'entreprise sans nécessairement que leurs projets soient associés à des projets de recherche.

Ils sont évidemment proches des élèves de ces écoles qu'ils peuvent conseiller très en amont de leur projet et peuvent s'appuyer au minimum sur le réseau des anciens élèves pour des mises en contact.

On compte par exemple :

- **Télécom Paristech Entrepreneurs** de Telecom Paritech<sup>98</sup> qui accompagne élèves et anciens élèves de la grande école des télécoms. C'est semble-t-il l'incubateur le plus important de la région parisienne qui soit intégré à une grande école. Plusieurs dizaines de projets y sont hébergés en permanence dans des locaux situés rue Dareau à Paris, et qui se sont agrandis début 2009, ainsi qu'à Sophia Antipolis près de Nice. Voici quelques projets connus passés par cet incubateur : BeezUp, Captain Contrat, Kadeal, Lokad, Oodesk, Haploid, Kwaga, Plugnsurf, DisMoiOù, Netineo, Mobinear, Ethertrust, Connecthings, Mobile Street Markets, Paperblog, Peuplade, Egylis, SmartPixels, XWiki, Tiki'labs, SoftFluent, PhaseView, NetVibes, SevenHugs et SesamTV.
- **Telecom & Management Sud Paris Entrepreneurs** ont lancé leur incubateur en 2000 qui a accompagné 150 startups depuis sa création, dont Cedexix, Slimpay, KRDS, Recommerce, mi-Libris et Linagora. En 2016, l'incubateur devenait **IMT Starter**, en partenariat avec une troisième école, l'ENSIEE (École Nationale Supérieure d'Informatique pour l'Industrie et l'Entreprise). L'incubateur s'est doté d'un fonds d'investissement en amorçage mettant en place un concept de co-investissement public/privé. Son investissement est conditionné par un investissement privé au moins trois fois supérieur par une quinzaine d'entrepreneurs appartenant à la communauté de l'incubateur. Les startups accélérées continueront de bénéficier des services d'hébergement et d'accompagnement de l'incubateur dans les locaux d'Evry ou d'Arcueil et du réseau d'étudiants, de diplômés et de chercheurs de ses écoles. Garagescore est la première startup à bénéficier du nouveau dispositif.
- **L'Ecole Polytechnique** encourage maintenant fortement ses élèves à entreprendre. Depuis le milieu des années 2000, de nombreux polytechniciens s'orientent vers l'entrepreneuriat, soit à la sortie de l'Ecole, soit à celle d'une école d'application comme Telecom Paristech. Le tronc commun ingénieur comprend des formations à l'innovation et à l'entrepreneuriat. L'Ecole leur propose un Master Innovation technologique et entrepreneuriat (IT&E) dont le cursus comprend la création d'un projet de startup en suivant un parcours complet allant jusqu'à l'accélération du projet aux USA via le programme Silicon Valley Fellowship organisé par les anciens élèves de l'école installés aux USA. Les élèves organisent aussi des Startups Weekend à l'Ecole depuis 2014. L'école héberge un incubateur de 500 m<sup>2</sup> (X Technologies, ou X TECH) ainsi que l'accélérateur X-Up lancé en 2015, avec un programme d'accompagnement de six mois qui comprend coaching, mentorat et interaction entre équipes accélérées. Il est spécialisé dans l'IOT, les sciences de la donnée, l'intelligence artificielle, la robotique, la santé, les fintech et les cleantech. L'accompagnement s'appuie sur un mentorat dédié, avec un suivi des start-ups au cas par cas, ainsi que d'un cycle d'ateliers et de coaching de haut niveau. Le coaching provient de l'équipe du Pôle Entrepreneuriat et Innovation (PEI) de l'école. Ils bénéficient de l'accompagnement d'un entrepreneur en résidence. Les startups ont aussi accès à un fablab. L'accélérateur est ouvert à tous et pas seulement aux élèves de Polytechnique. L'accélérateur est situé dans le bâtiment « La Fibre Entrepreneur » financé par un certain Patrick Drahi, le pacman du groupe Altice, issu de l'X. Faisant 2600m<sup>2</sup>, il comprend des espaces de prototypage, d'enseignement, de co-working et d'échanges avec des investisseurs et partenaires corporates, ainsi que l'incubateur X-Tech. Les startups issues de ces structures ont souvent un bon bagage scientifique en main et notamment dans la santé : Dreem (casque EEG), Feetme (semelles con-

---

<sup>98</sup> Voir <http://entrepreneurs.telecom-paristech.fr>.

nectées), Cardiologs (évaluation automatique d'ECG), Lumedix (diagnostic in-vitro) et Instant (cathéter connecté). En Mars 2017 était enfin créé un « Club des industriels » qui met en relation grandes entreprises et startups via un espace de coworking et des ateliers et événements de networking. Il rassemble pour commencer Dassault Systèmes, Ericsson, Cisco et Engie.

- L'incubateur Centrale Supélec Entrepreneuriat de **CentraleSupelec<sup>99</sup>** fait partie d'un dispositif complet avec la filière d'enseignement Centrale Entrepreneurs dédiée aux élèves de troisième année. Ils ont été créés en 2002 simultanément. L'incubateur situé physiquement dans le laboratoire industriel de l'école peut accueillir 18 startups. Elles sont créées par des élèves de Centrale-Supelec au sortir de leur cursus, après une première expérience professionnelle, ou par des élèves d'autres écoles, en relation d'une manière ou d'une autre avec CentraleSupelec, notamment via ses laboratoires de recherche. L'incubateur fournit des locaux, des contacts avec les laboratoires, la mise en réseau avec les institutionnels de l'entrepreneuriat et enfin, un coaching par des entrepreneurs expérimentés. Plus de 90 startups étaient sorties de l'incubateur depuis sa création, en 2016. Parmi les entreprises passées par l'incubateur : Amoes (micro-cogénération à bois), Anevia (solutions de streaming vidéo), Cryolog (étiquettes fraîcheur), Evaneos (voyages à la carte), K-RYOLE (remorque électrique autonome), Making Prod (production de séries TV), Moona (oreiller refroidissant), Naskeo (traitement des déchets), Riminder (big data), Streamroot (CDN vidéo en peer to peer), Voluntis (services médicaux) et Zamensis (marketing sensoriel). En complément de cet incubateur a été lancé début 2016 l'accélérateur Project Z by Genius qui vise à identifier et accélérer des batches d'une dizaine de projets prometteurs visant « le milliard de dollars de chiffre d'affaires ». La formule comprend un processus de sélection de projet, des mentors, du coaching. Quand au milliard de dollars, reste à voir les projets qui seront sélectionnés !
- **L'Ecole des Mines de Paris** entretient depuis des années une filière d'enseignement pour les entrepreneurs dans son Pôle Innovation et Entrepreneuriat (POLLEN). En 2015, elle s'associait avec Criteo pour lancer le Prix Entrepreneuriat MINES ParisTech-Criteo pour récompenser les meilleurs élèves sortis de cette filière, et les anciens élèves de l'Ecole des Mines en général, avec 10K€ à la clé.
- **L'ISEN** (Institut supérieur de l'électronique et du numérique) Toulon lançait en 2014 son Innovation Lab (i-Lab) en partenariat avec l'école de design Kedge Design School, le Conseil Général du Var et TVT Innovation, une association d'entrepreneurs de la région PACA. Cet espace permet aux étudiants de créer des innovations d'usage. L'investissement était de \$1m et le lab fait 700 m<sup>2</sup> avec trois salles. Le lab comprend un Fab Lab dédié au prototypage rapide avec des imprimantes 3D semi-professionnelles, un scanner 3D, de la découpe laser et vinyle, des fraiseuses numériques, du matériel électronique et tout le petit équipement complémentaire.
- **L'ISEP** inaugurait en mars 2017 son incubateur de startups à Issy-les-Moulineaux en Ile de France. Cela s'accompagnait de la création du nouveau parcours Innovation et Création d'entreprise destiné à encourager l'entrepreneuriat auprès des élèves ingénieurs de cette école d'ingénieurs privée.

On compte aussi un incubateur à l'**ENSAM** (Arts & Métiers, avec un agrandissement début 2012). Les grandes écoles en région comme l'**INSA** sont généralement associées aux structures d'incubation régionales.

---

<sup>99</sup> Les écoles Centrale Paris (Chatenay Malabry) et Supélec (Gif sur Yvettes) ont fusionné en janvier 2015 pour donner CentraleSupélec. La fusion sera entièrement consommée avec la construction du nouveau campus de Gif sur Yvettes qui accueillera en 2017/2018 les élèves et enseignants qui étaient depuis 1969 sur le campus de Châtenay Malabry. L'ensemble des activités des deux écoles fusionnera entièrement à cette échéance.

## Les incubateurs du groupe IONIS

L'**EPITA**, du groupe IONIS, a lancé début 2013 son accélérateur **Startup42** sous la forme d'une association 1901 soutenue par l'école et un club de partenaires entreprises associé. Le processus d'accélération dure quatre mois pour les aider à développer une première version de leur produit, à valider leur produit avec de futurs clients et à enrichir leur business plan en fonction des premiers retours. L'accélérateur propose un accompagnement multiforme : technologique, marketing, business, un espace de travail dans le campus EPITA du Kremlin Bicêtre, et une mise en relation avec les structures de financement publiques et privées. Il s'appuie sur du mentoring et du coaching sur mesure en s'appuyant sur quelques dizaines d'intervenants externes bénévoles issus de parcours très variés. La sélection des startups se fait sur dossier. Parmi les critères d'intégration, il faut être constitué en équipe et avoir au moins un bon développeur dans les fondateurs ! Sachant qu'en plus, l'accélérateur peut facilement aider à trouver des ressources en développement avec un « développeur en résidence », ce qui est plutôt rare, les 3000 étudiants du campus EPITECH/EPITA et le 3IE, le laboratoire de l'EPITA. Les promotions sont d'environ une demi-douzaine de startups. L'accélérateur est soutenu par Econocom, Sales Force, Alcatel, Facebook, Amazon et France Télévisions.

L'**EPITECH** également du groupe IONIS initie ses élèves en informatique à l'entrepreneuriat avec ses « Epitech Innovative Projects » (EIP), des projets innovants conçus et développés par des groupes d'étudiants en quatrième et cinquième année d'école. Des startups telles que melty.fr, Prestashop, la voiture automatique Scope (Cybercar) sont issues de ces projets. Les projets EIP sont présentés lors des Forum EIP, la dernière édition ayant eu lieu en novembre 2016. Une douzaine de projets sont sélectionnés parmi la centaine menée par les élèves. Un trophée récompense les trois premiers sélectionnés par un jury issu de l'écosystème entrepreneurial (j'en fais partie depuis 2013). Le prix ? Six mois dans l'incubateur Creative Valley ainsi que des logiciels ou services proposés par des sponsors. L'**EPITECH** a co-créé cet incubateur situé au Kremlin-Bicêtre et monté entre autres en partenariat avec Google et avec Push&Pull. En 2015, l'**EPITECH** complétait son dispositif en amont des EIP avec son programme Forward, destiné à faire germer des idées de projets aux élèves de troisième année. Cela commence en début d'année scolaire en septembre avec des « moonshot piscines » d'une semaine pour plancher sur la résolution de problématiques sociétales avec des outils numériques, d'octobre à février, les élèves placent sur un avant-projet. Ils assistent aussi à des conférences sur l'entrepreneuriat. En mars, ils présentent leurs projets aux élèves et dans le cadre d'une Makers Fair ouverte à l'écosystème de l'école. A noter également que l'**EPITECH** est partenaire avec le groupe Bouygues. Quelques belles startups ont été créées par des anciens de l'**EPITECH** comme Melty, Dockr et Prestashop.

Début 2016, le groupe IONIS lançait enfin la première implantation de **IONIS 361**, son premier incubateur national généraliste et multi-écoles situé à Paris, métro Parmentier. Les écoles concernées sont EPITA, ISG, ISEG, Epitech, ESME Sudria, IPSA, eartsup, ETNA, SUP'Internet et Executive MBA Epitech. IONIS 361 a vocation à être déployé ailleurs en France, là où le groupe dispose d'écoles : Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Rennes, Strasbourg et Toulouse.

IONIS 361 accompagne une trentaine de startups par an. Il propose l'arsenal habituel avec hébergement, infrastructures, mise en relation, conseil, aide au financement, recrutement, etc. Le programme d'incubation dure 6 mois renouvelables deux fois, l'accès à un espace dédié de 1 000 m<sup>2</sup>, 60 postes de travail, un service de mentorat, une formation à l'entrepreneuriat, des événements réguliers (masterclass, conférences, networking, concours), un accès aux ressources du groupe (labos, fablabs, étudiants).

Un partenariat est également monté avec la Société Générale, pour accéder à diverses formules de financement.

En 2016, l'Epitech lançait **FIND**, un programme dédié aux startups partenaires de l'école et à destination des étudiants de cinquième année qui sont intéressés par un stage de 6 mois à mi-temps en startups. Ils obtiennent un stage le premier jour de la rentrée scolaire. L'ensemble est géré dans l'amphithéâtre de rentrée, par des rencontres et entretiens avec les startups participants et la signature de la convention de stage avec l'équipe pédagogique. Les partenaires du programme sont une quarantaine de startups et entreprises établies telles que Deezer, Sigfox, Prestashop, Captain' Contrat, Flamefy, Datakalab, Kaliop, Digistole et Emotic.



Même si ce n'est pas sur le papier une école d'ingénieur, on peut citer le cas de l'**école 42** où des étudiants ont créé début 2015 leur propre communauté entrepreneuriale **42Entrepreneurs<sup>100</sup>** et leur accélérateur, **42Valley**. Ils sont en liaison avec quelques partenaires financiers qui les soutiennent : Isai, Newfund, Origin Investing, Startup maker et la plate-forme de financement participatif Anaxago, sans compter l'incubateur **Creative Valley** qui accueille aussi des bien des élèves issus de l'EPITECH, de l'EPITA que de l'école 42. L'école 42 poursuivait son expansion en ouvrant un établissement dans la Silicon Valley, à Fremont en 2016 !

Un établissement inspiré par 42 doit également ouvrir à Lyon pour la rentrée scolaire 2017, cofinancé par la région Auvergne-Rhône-Alpes pour 5m€ par an, permettant d'en couvrir une bonne part des frais de fonctionnement. Il doit accueillir 300 étudiants par an.

Citons ici, un peu hors sujet, la **Grande École du Numérique**, initiative lancée par l'Etat en 2015 et qui vise à labelliser et cofinancer des initiatives locales de formation à l'informatique, de tous niveaux. Près de 300 formations à une trentaine de métiers du numérique ont été labellisées depuis début 2016 suite à plusieurs appels à projets. L'idée de cette Grande Ecole du Numérique « virtuelle » est de répondre aux besoins économiques croissants en compétences numériques et de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des publics éloignés de l'emploi et de la formation.



Les formations labellisées visent surtout les jeunes sans qualification ou diplôme (au moins 50% par formation) et aux femmes (au moins 30% par formation) et en particulier dans les quartiers les plus défavorisés. L'appellation de Grande Ecole est donc un peu du registre de la novlang, tout du moins eu égard au positionnement des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs qui sont de niveau BAC+5. L'objectif donné en 2015 était de former plus de 10 000 personnes en un peu plus d'un an. Près de 20m€ de subventions ont été alloués à ces formations issues généralement du secteur privé et associatif.

Une partie des jeunes formés seront certainement amenés à rejoindre des startups. Le niveau du recrutement de ces formations semble cependant relativement bas. Cela destinera les personnes formées à des activités plus traditionnelles dans les administrations, les entreprises traditionnelles et l'économie solidaire.

### **Les incubateurs des écoles de commerce**

Ils se sont développés parallèlement à ceux des écoles d'ingénieurs, et parfois en s'associant à ces dernières pour créer des équipes pluridisciplinaires.

- **HEC Incubateur**, créé en 2007 et qui complète l'existant avec HEC Challenge+<sup>101</sup> qui propose, à l'instar de la filière HEC Entrepreneurs, un parcours d'enseignement pour la création d'entreprise. Cet incubateur présente la spécificité d'accueillir exclusivement des projets de services innovants. Il apporte à ses incubés un coaching personnalisé, l'accès à des financements, des formations pratiques et une ouverture « réseau ». Chaque année, une vingtaine de startups qui y entrent, portées par des étudiants et jeunes diplômés d'HEC, même si la plupart des équipes sont mixtes et mélangeant les compétences. Il existe un autre programme dans le giron d'HEC : le Centre d'Entrepreneuriat d'HEC a aussi lancé "Startup In Vitro", un programme de création d'entreprises associant des entrepreneurs du réseau HEC en cours de formation ou déjà

<sup>100</sup> Cf <https://www.42entrepreneurs.fr/>. Ils organisent des conférences et des meet-ups entre startpers et développeurs. En mars 2015, ils préparaient un track entrepreneurial composé de différents ateliers pour découvrir un thème et s'approprier les outils adaptés avec notamment le Mashup et Creative Valley et destiné aux porteurs de projets et à tout autre étudiant aspirant à l'entrepreneuriat. L'idée est de créer un vivier, et que les porteurs d'idées et de projets qui cherchent du conseil technique puissent se rapprocher des élèves de l'école.

<sup>101</sup> Voir [http://www.hec.fr/hec/fr/startup/c\\_presentation.html](http://www.hec.fr/hec/fr/startup/c_presentation.html).

diplômés issus de toutes les filières d'enseignement. Le programme couvre à la fois les projets d'essaimage, d'innovation au sein d'un laboratoire, et les créations ex-nihilo d'entreprises.

Il fait le rapprochement entre les porteurs de projets et les entrepreneurs « business » du réseau HEC. Il faut aussi citer le MBA de HEC qui comprend un électif entrepreneurial (une option dans le cursus scolaire) au sein duquel se trouve un accélérateur de projets. Il est très bien équipé avec plusieurs grandes salles de travail financées par des anciens du MBA tels que Pascal Cagni, l'ancien patron d'Apple Europe. Le cursus comprend un mix de formations et de travail sur un projet de création d'entreprise en liaison avec un « inventeur » externe proposant une idée ou un produit. En 2017, HEC annonçait que son incubateur serait ouvert aux non-diplômés d'HEC Paris. Il ouvrira par ailleurs ses portes courant 2017 dans Station F dans un espace de 700m<sup>2</sup> doté de 175 postes de travail permettant d'accompagner 60 startups par an. Les startups incubées comprennent notamment Advitam, AskAndy, Copelican, Revele, My Job Glasses, Spartan, Les Sublimes, Luko, medGo, MeilleureCopro, Noogat, Postmii, Rue Rangoli, Shipup, Simundia, Solen, Tout Un Art, Zéphyr Solar, Joe&Avrel's, L'Esthetic et La MaMa des Chantiers. HEC propose des MOOC aux candidats : Devenir Entrepreneur du Changement et Créer et développer une startup technologique.

- **L'ESCP Europe** n'est pas en reste et propose ses incubateurs BlueFactory installés à Paris, Berlin et Madrid. La Blue Factory de Paris, accueille les projets portés par des équipes, dont au moins un cofondateur est étudiant ou alumni de l'école, dans un espace de 200 m<sup>2</sup> sur le campus parisien de l'ESCP Europe avec une dizaine de projets incubés sur 12 mois. Il est géré par la Chaire Entrepreneuriat ESCP Europe. Les startups incubées développent des projets innovants sur des thématiques très variées - gastronomie, musique, emploi, SaS, éducation, etc., et relèvent généralement des services et du commerce. Un espace de coworking pour les étudiants entrepreneurs, est aussi disponible, le MakerRoom. L'ESCP Europe a aussi lancé fin 2016 une Chaire sur l'IOT qui peut alimenter les réflexions d'entrepreneurs dans le domaine.
- **L'ESSEC** dispose également d'un incubateur, « ESSEC Ventures » qui fournit un accompagnement logistique et personnalisé classique. Il est assez étroitement associé à l'incubateur de Centrale Paris. Il a accueilli 100 entreprises entre 2001 et 2009, ce qui constitue un excellent palmarès. Il est associé à un fonds d'amorçage qui investit des tickets de 50K€ dans les projets des étudiants. L'ESSEC anime aussi le programme CPi (Création de Produit Innovant) commun avec l'Ecole Centrale Paris et le Strate College (enseignement dans le design industriel) pour mener des projets d'innovation pluridisciplinaires en liaison avec les entreprises.
- Le groupe **EDHEC** a son EDHEC Young Entrepreneurs, créé en juillet 2010. Les projets retenus par un comité de sélection bénéficient d'un coaching pour construire et valider leur business plan et de le présenter aux investisseurs potentiels, de structurer les aspects humains, techniques, juridiques, fiscaux, marketing et communication avec l'aide des enseignants du groupe EDHEC, le tout pendant 24 mois.

### **L'approche des projets « Startup in vitro » de HEC**

Géré par Centre d'Entrepreneuriat et d'Innovation d'HEC, l'opération "Startup In Vitro" vise à faire germer des startups associant des entrepreneurs du réseau HEC (étudiants en cours de formation ou anciens diplômés) et des projets dormants d'entreprises pouvant essaier ou des innovations issues de laboratoires de recherche publics ou privés.

Les rencontres sont orchestrées par le CEI sur le dernier trimestre de chaque année à la suite de la candidature des entrepreneurs et des entreprises et laboratoires qui passent une soutenance devant un comité de sélection. A la suite de quoi les entrepreneurs en herbe suivent la formation dédiée à l'accompagnement des entreprises innovantes de l'incubateur HEC. Ils sont ensuite accompagnés et incubés à HEC.

- L'**EM Lyon** propose un Mastère Spécialisé Entreprendre, une formation de troisième cycle dédiée à l'entrepreneuriat. Il regroupe des BAC+5 de formation initiale variée (ingénieurs, juristes, pharmaciens, école de commerce). Les cours s'appuient sur l'expérience de l'incubateur de l'**EM LYON** qui a accompagné 500 entreprises.
- L'**ESCEM** de Paris, Tours et Poitiers, un autre groupe d'écoles de commerce, dispose aussi sa filière entrepreneurs et sa formule d'incubation, ouverte en 2007. Comme de nombreuses autres écoles déjà citées en amont, l'association des anciens élèves de l'**ESCEM** a une branche entrepreneurs ainsi qu'un club d'investisseurs qui permet de boucler la boucle avec les jeunes entrepreneurs.
- L'école de l'entrepreneuriat **Novencia** qui dépend comme HEC et l'**ESCP** de la CCI Paris - Ile de France encourage les vocations entrepreneuriales avec des projets de création d'entreprise « crash-test », avec les 24 heures Chrono de l'entrepreneuriat qui rappellent le concept des Startup Weekends et la Venturing Machine où les projets incubés sont présentés aux étudiants qui montent des projets alternatifs, un bon moyen de générer de l'émulation ! De son côté, l'incubateur de l'école a accompagné plus de 250 startups pendant ses 5 années d'existence. L'école propose un programme d'entraînement de six mois aux entrepreneurs utilisant les méthodes de la pédagogie active (expérimentation, répétition, évaluation des réalisations tout le long du parcours) et celles du *story telling* pour bien pitcher son projet. Les entrepreneurs sont hébergés sur un plateau paysager et disposent d'espaces de réunion pour recevoir leurs clients. Les entrepreneurs sont coachés par une quinzaine d'entrepreneurs français qui ont réussi ainsi que par une trentaine de consultants dans la vente, la finance et le leadership. Un tiers des projets soutenus sont dans le domaine culturel.
- **SKEMA Business School** a aussi son programme d'accompagnement d'entrepreneurs issus de ses établissements. L'école a même alloué des fonds sous forme de subvention à de jeunes entreprises de son incubateur. Ils sont issus d'un fonds de dotation de 2m€. Trois startups ont été sélectionnées en 2016 Escape (fashionware et roadtrip), Time N'Joy (recherche d'activités dans les régions) et Les 3Dandies (chocolats réalisés en impression 3D pour l'évènementiel et les cadeaux d'entreprises). Ce sont probablement des entreprises mais pas forcément des startups !
- En mars 2017, **Kedge Business School** lançait son accélérateur de Marseille, ambitionnant d'accompagner une cinquantaine de projets par an dans un espace de 500 m<sup>2</sup>. L'accélérateur a vu le jour grâce à une donation de 1M€ de la Fondation Carasso, de la famille du fondateur de Danone, Daniel Carasso, qui était sorti de l'école en 1927 et est décédé en 2009. Quelques partenariats permettent de diversifier les compétences apportées aux projets soutenus comme avec l'**ISEN**. Ce genre d'accélérateurs accompagne des projets très divers, souvent sur des marchés de niche et aussi dans des activités de services très éloignées des préceptes de la startup. Les exemples mis en avant sont frappants avec une cave à bières artisanales (Victor, donc un seul point de vente), une société de livraison de box d'ingrédients de cocktails (Explorer Cocktails) et une société de production audiovisuelle dans les sports et voyages (Mountains Legacy). Il faudrait apprendre la distinction entre société innovante et startup !
- L'école supérieure de management **IFAG** qui fournit une formation complémentaire à des diplômés de tous horizons a lancé en septembre 2013 sur son campus de Nantes un nouveau parcours permettant aux étudiants de concilier études et projet de création d'entreprise. Ils sont à mi-temps en cours et à mi-temps en incubateur dans l'école de commerce, ce dès la première année de la scolarité.
- 2014 a vu le jour du **Campus Cluster Paris Innovation**, rue nationale à Paris, rassemblant 3000 étudiants de diverses écoles du groupe privé Studialis et notamment la Paris School of Business (anciennement ESG), l'école de communication et de journalisme IICP et la Web School Factory. Le campus abrite en son sein l'**Innovation Factory**, un cluster lieu de rencontres entre entreprises, entrepreneurs et étudiants. Ils organisent le week-end challenges, sortes de Startup

Weekends de trois jours ainsi, même, qu'un voyage au CES de Las Vegas ! Plusieurs partenaires soutiennent l'Innovation Factory dont Bouygues Telecom, Accor, Pernod, le PMU et Bpifrance.

- L'IEP (**Science Po**) a aussi créé son incubateur en 2008. Tout comme la Sorbonne, avec **Sorbonne Entrepreneurs**.
- L'Université de **Paris Dauphine** a un double programme d'accompagnement à la création de start-ups : D-Start, le bac à sable des étudiants entrepreneurs en herbe lancé en janvier 2015, qui promeut et développe l'esprit entrepreneurial auprès des étudiants de l'Université, et l'incubateur D-Incubator créé en avril 2012 sous l'égide de la Fondation Paris-Dauphine et de mécènes. Ce dernier avait soutenu plus de 25 start-ups, 9 d'entre elles ayant levé un montant global de 3m€ ce qui reste modeste. Les sociétés sont plutôt du registre de l'entreprise innovante de service que de celui de la véritable startup, au vu des marchés de niche visés. En voici quelques exemples : JustDare pour partager des moments fun et inédits avec ses amis, Collock pour vérifier que ses futurs collaborateurs seront à la hauteur de ses attentes avec un serious game, Wefoot pour refaire la finale de l'Euro entre amis, Appie proposant du cidre 100 % made in Paris-Dauphine, Job Minute pour trouver un petit job, ProximiKeys pour le dépôt de clés chez des commerçants, Sky is the limit, pour mettre en relation les voyageurs qui sous-utilisent leurs bagages avec ceux qui sont en excédent ou encore Meet your culture, un réseau social de partage d'avis sur les contenus<sup>102</sup>.

### **Les écoles de design et des arts graphiques**

Les écoles dans le design et les domaines graphiques comme **Les Gobelins** lancent aussi leur incubateur autour de leurs filières entrepreneuriales. Et elles développent des partenariats avec le reste de l'enseignement supérieur et notamment les écoles d'ingénieurs<sup>103</sup> et les écoles de commerce. C'est ainsi le cas du **Strate College** qui est associé à l'Ecole Centrale et à l'ESSEC.

### **Autres incubateurs**

Il en existe d'autres types en plus des incubateurs liés au monde l'enseignement supérieur et de la recherche :

Les **incubateurs de collectivités locales** qui sont souvent financés par les conseils régionaux ou généraux, en compagnie des Chambres de Commerce et de l'Industrie locales. Certains d'entre eux sont inventoriés dans le grand tableau de l'[écosystème en région](#). On peut ainsi citer le cas de Bond'Innov, un incubateur créé en Seine Saint-Denis, qui se focalise sur les échanges Nord-Sud, les sciences de la vie et l'économie sociale et solidaire.

Les **incubateurs privés**, encore rares, certains cherchant à imiter la formule des « accélérateurs de startups » tels que le fameux Y-Combinator de la Silicon Valley. Ce dernier vient d'innover en annonçant en mars 2012 qu'il allait expérimenter le recrutement d'équipes d'entrepreneurs sans qu'elles aient forcément une idée !

Et puis le **Comptoir**, créé à l'initiative du Moovjee, JP Morgan et le département de la Seine Saint-Denis, qui cible notamment les projets de l'économie sociale et solidaire, et le **Dernier Incubateur** (« avant la fin du monde », créé en... 2013 par MyMajorCompany et plutôt dédié aux contenus).

Citons aussi **CREATIS**, une résidence d'entrepreneurs culturels, situé rue Saint Denis à Paris. C'est une plateforme consacrée à l'entrepreneuriat et à l'innovation dans les champs culturels : média, audiovisuel, animation, musique, architecture, web culture, publicité, arts plastiques, photographie, arts culinaires, métiers d'art, design, presse, radio, patrimoine, spectacle vivant, art public. Plus des

---

<sup>102</sup> J'avais accompagné comme mentor et investisseur la startup U-Like entre 2005 et 2011 qui était positionnée exactement sur le même créneau. Ce qui permet d'avoir du recul sur le secteur !

<sup>103</sup> Cf <http://www.lesechos.fr/economie-politique/france/actu/0202020937477-le-nouveau-statut-des-ecoles-de-design-315692.php>.

trois quarts des projets intègrent le numérique dans leur offre. Soutenu par la Ville de Paris et Bpifrance, CREATIS accompagne la création et le développement des entreprises du secteur culturel, avec en plus de l'hébergement, un accompagnement d'experts personnalisé et une mise en relation avec l'écosystème dont notamment les sources de financements. Quelques dizaines d'entreprises du secteur peuvent être accueillies sur 70 postes de travail, en mode incubateur aussi bien qu'en co-working. Dans le secteur culturel, on peut aussi citer l'incubateur du **104**, au nord de Paris<sup>104</sup>.

Enfin, nous aurons **Station F**, le plus grand campus entrepreneurial du monde qui ouvrira ses portes, si tout va bien, d'ici l'été 2017 à la Halle Freyssinet (anciennement dénommée 1001Startups). Conçu et financé par Xavier Niel, le fondateur de Free, le campus fait 34 000 m<sup>2</sup> et pourra accueillir jusqu'à 1000 startups même si la surface disponible semble plutôt calibrée pour accueillir environ 500 sociétés à raison de 5 personnes par startups. Le lieu se distinguera pas les infrastructures réparties sur trois niveaux : 124 salles de réunion, des espaces de travail collaboratifs, un restaurant, une salle de conférence de 350 places et un FabLab, géré par Techshop. Des services de l'Etat devraient aussi y être hébergés qu'il s'agisse de ceux de Bpifrance ou des services d'imposition des entreprises (sans les contrôleurs fiscaux du Crédit Impôt Recherche, on espère !).

Les travaux ont démarré pendant l'été 2014 et les premières pierres symboliques – imprimées en 3D – ont été posées par Anne Hidalgo et François Hollande en octobre 2014. Les startups pourront rester dans ces locaux plusieurs années et éviter ainsi les déménagements successifs. Mais il est probable que des ajustements sur la formule auront lieu avec l'expérience pour ce lieu qui mélange les genres entre incubateur, pépinière et hôtel d'entreprises. 250m€ sont investis en immobilier et travaux dans le projet. Son fonctionnement devra ensuite être équilibré avec les recettes, notamment les loyers des startups qui seront positionnés au même niveau que ceux des incubateurs parisiens. En octobre 2015, Roxanne Varza, jusqu'alors en charge de Microsoft Ventures en France, a pris la Direction de Stations F. Elle a constitué son équipe en 2016.

Station-F sera organisé sous forme de villages d'environ 700m<sup>2</sup> qui accueilleront des structures d'accélération tierces de grandes entreprises ou institutions : Facebook, HEC, Vente Privée, NUMA, Zendesk, etc. Chacune ayant son propre programme de recrutement. Cela fait penser à ce qu'est devenu Eureka Park au CES de Las Vegas avec ses nombreuses zones hébergées par des grands comptes français. Il n'y aura donc pas de processus centralisé et unique de « recrutement » de startups pour Station-F.



Toutefois, Station F aura son propre programme d'accueil de startups qui accueillera 100 des 1000 startups du campus, baptisé le Founders Program. Elles sont sélectionnées par une centaine d'entrepreneurs répartis dans 21 pays.

Station-F sera complété à proximité par deux co-living spaces pour entrepreneurs avec 100 appartements partagés à même d'héberger 600 entrepreneurs, notamment ceux qui viendront de l'étranger. Cette offre d'hébergement sera complétée d'une offre promotionnelle proposée par Airbnb.

<sup>104</sup> Cf [http://www.104.fr/les\\_espaces/equipements/l\\_incubateur.html](http://www.104.fr/les_espaces/equipements/l_incubateur.html).

## **Etudiants Entrepreneurs**

Il existe plusieurs dispositifs visant les étudiants souhaitant entreprendre : le plan **PEPITE** qui les sensibilise et forme à l'entrepreneuriat, le **Statut National Etudiant Entrepreneur** qui leur permet d'obtenir un statut double étudiant et entrepreneur et enfin, le statut **Jeune Entreprise Universitaire** apportant des exonérations fiscales et sociales et diverses similaires à celles du statut Jeune Entreprise Innovante.

### **Plan PEPITE**

Lancé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en 2014, le plan PEPITE (Plan Etudiant Pour l'Innovation, le transfert et l'Entrepreneuriat) vise à sensibiliser le plus grand nombre d'étudiants de l'enseignement supérieur à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Il couvre notamment les plus de 2 millions d'élèves des Universités et de l'enseignement supérieur, au-delà des grandes écoles déjà bien impliquées en général dans la thématique de l'entrepreneuriat.

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

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

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

- Lorsqu'il en existe un dans l'établissement d'enseignement, il faut se tourner évidemment vers son incubateur. C'est un lieu qui permettra de démarrer son projet et de se faire accompagner. Et aussi de se faire héberger !
- Un partenariat avec un laboratoire de recherche sera un plus. Il permettra éventuellement de participer au Concours National de la création d'entreprise technologique innovante.
- Il sera bon d'être entouré d'enseignants dans le domaine de l'entreprenariat, comme il en existe dans les filières entrepreneur de nombreux établissements.
- Ensuite, il sera possible d'obtenir des prêts d'honneur dans les réseaux comme Initiative France.

Notons l'existence d'un statut de **Jeune Entreprise Universitaire** créé en 2008 qui apporte essentiellement des aides fiscales pendant les cinq premières années d'existence de la société (exonération d'IS sur les cinq premiers exercices bénéficiaires, totale les trois premières années, et à 50% sur les deux suivantes), de taxe foncière et/ou professionnelle, de cession de plus-value pour les dirigeants, et de charges sociales patronales. En 2013, 96 entreprises avaient choisi ce statut.

Et puis aussi celle de **Silicon Students**, est une communauté d'étudiants et de jeunes diplômés créée en 2011. Elle vise à encourager la création d'entreprises du web par les jeunes. Elle organise "Une Semaine, Une Ecole," une série d'événements hebdomadaires dans les écoles où un étudiant de cette école est chargé de faire venir un entrepreneur qui partage son expérience. Silicon Students propose sur son site aussi des [interviews d'entrepreneurs](#) de la Silicon Valley.

Tous les cursus sont concernés après le Baccalauréat, des BAC+2 jusqu'au aux doctorats. Début 2016, 120 000 étudiants avaient été sensibilisés à l'entrepreneuriat avec le suivi des modules crédités en ECTS. La sensibilisation s'appuie sur diverses approches : l'enseignement traditionnel, mutualisé entre plusieurs établissements et s'appuyant notamment sur les enseignants des filières économiques des IAE et des facultés de gestion. Cela peut aussi passer par l'organisation de Startup Weekends ainsi que par une grande variété de modalités mixant des ressources académiques et/ou externes de praticiens.

Le cursus permet d'obtenir le D2E (Diplôme d'établissement Etudiant Entrepreneur) qui est adossé au statut national étudiant entrepreneur et vise à outiller les porteurs de projets dans leur aventure entrepreneurial. Ce diplôme est conçu autour des besoins des porteurs de projets en leur apportant une formation individualisée à base de pédagogie inversée, de double tutorat et de la possibilité de piocher dans l'offre de formations des établissements partenaires du PEPITE. Le D2E est délivré à peu près partout et notamment dans les 29 établissements du programme PEPITES. Les étudiants

peuvent bénéficier d'espaces de coworking gratuits et d'une communauté d'étudiants entrepreneurs issus du programme PEPITE permettant le partage de compétences. Un prix PEPITE annuel est également organisé. La seconde édition avait eu lieu en décembre 2015.

### **Statut National Etudiant Entrepreneur**

Le Statut National Etudiant Entrepreneur, conçu également en 2014 pour les étudiants et les diplômés dès le baccalauréat, leur permet de mener leurs études et de se lancer dans l'entrepreneuriat dans le même temps. Il permet grâce aux aménagements de l'emploi du temps et la possibilité de substituer son stage de fin d'études par la création de son entreprise pour travailler sur son projet entrepreneurial (reprise ou création). Les étudiants qui reprennent éventuellement leurs études diplômés qui se lancent dans un projet entrepreneurial peuvent obtenir le SNEE et s'inscrire dans le D2E afin notamment, pour les moins de 28 ans, de créer une entreprise. Ils suivent un programme D2E dans les établissements du plan PEPITE et retrouvent leurs droits boursiers et du régime social de l'étudiant s'ils ont encore moins de 28 ans.

Sur l'année universitaire 2016-2017, plus de 3000 candidatures au Statut National Etudiant-Entrepreneur avaient été faites, soit près du double par rapport à l'année 2015-2016. Le ministère lançait sa première Semaine nationale des étudiants-entrepreneurs du 30 janvier au 4 février 2017 avec des événements et rencontres organisés dans toute la France entre étudiants, étudiants-entrepreneurs et acteurs économiques, dont le Salon des Entrepreneurs à Paris. Depuis son lancement en 2014, 3485 statuts SNEI ont accordés au 18 janvier 2017.

### **Jeune Entreprise Universitaire**

Lancé en 2009 et toujours en vigueur jusqu'en 2019, le statut de Jeune Entreprise Universitaire encourage la création d'entreprises par les étudiants et les chercheurs des établissements d'enseignement supérieur. Il permet comme le statut de Jeune Entreprise Innovante de bénéficier d'exonérations sociales et d'allègements fiscaux pendant les premières années de vie de l'entreprise.

Pour en bénéficier, l'entreprise doit être une PME de moins de 8 ans et moins 250 personnes faisant un CA inférieur à 50m€ ou ayant un bilan inférieur à 43m€, être dirigée ou détenue directement, au moins à hauteur de 10 %, par des étudiants ou diplômés depuis moins de cinq ans d'un master ou d'un doctorat, ou des personnes ayant des activités d'enseignement ou de recherche. L'activité principale doit être la valorisation de travaux de recherche auxquels les fondateurs ont participé au sein d'un établissement d'enseignement supérieur. Qui plus est, le capital doit être détenu pour au moins 50 % par des personnes physiques, des associations reconnues d'utilité publique à caractère scientifique et/ou des établissements de recherche et d'enseignement.

Les avantages portent sur l'exonération totale d'impôt sur les bénéfices au titre du premier exercice bénéficiaire, suivie d'une exonération de 50 % au titre de l'exercice bénéficiaire suivant, l'exonération de la contribution économique territoriale (CET) et de la taxe foncière sur les propriétés bâties, pendant sept ans, sur délibération des collectivités territoriales. S'y ajoutent l'exonération de cotisations sociales patronales pour les chercheurs, les techniciens, les gestionnaires de projet de R&D, les juristes chargés de la protection industrielle et les personnels chargés de tests préconcurrentiels, avec un plafonnement de 4,5 fois le SMIC horaire brut pour les salaires pris en compte. L'exonération est aussi ouverte aux mandataires sociaux relevant du régime général de sécurité sociale et participant à titre principal à un projet de R&D ainsi qu'aux salariés ou mandataires sociaux affectés directement à la réalisation d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits. Le statut permet de cumuler le Crédit Impôt Recherche avec l'ensemble des exonérations fiscales et sociales accordées aux JEU et de bénéficier du remboursement immédiat de la créance de CIR pendant toute la durée de la reconnaissance du statut de JEU.

S'y ajoute l'imposition des plus-values de cession de parts ou actions des JEU au barème progressif de l'IR après application d'un abattement selon la durée de détention des parts ou actions, de 50% à 85% selon la durée de détention. Le statut de JEU peut être demandé par les entreprises qui se

créent avant le 31 décembre 2019. Elles doivent le faire auprès de la Direction des services fiscaux dans les 10 premiers mois de leur activité. L'entreprise doit signer une convention avec l'établissement d'enseignement supérieur qui précise les modalités de valorisation de ses travaux de recherche. La convention est conclue pour une durée de 3 ans renouvelable, dans la limite de 8 années à compter de la date de création de l'entreprise.

Pour une Jeune Entreprise Innovante, les dépenses de recherche représentent au moins 15 % des charges totales engagées par l'entreprise, fiscalement déductibles de l'exercice, à l'exclusion des charges engagées auprès d'autres JEI. Mais cette condition ne s'applique pas aux JEU.

Le site du Ministère de l'Enseignement et de la Recherche fait état de 93 entreprises JEU en 2013, en indiquant comme source, l'ACOSS 2014. Je suis allé rechercher [cette source](#) et ai découvert que le statut avait connu un pic en 2013 et a chuté depuis. Comme quoi l'entrepreneuriat n'est pas qu'une affaire d'exonération de charges !

Catégorie	Dispositif d'exonération	Montant de cotisations exonérées en millions d'euros							Evolution 2015 / 2014	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	en M€	en %
4	Jeunes entreprises universitaires	0	0	0	2	3	1	0	0	-39,9%

## Accélérateurs

Les « accélérateurs » sont des structures d'accompagnement très largement inspirées du Y-Combinator de Paul Graham qui fait fureur dans la Silicon Valley et a généré des émules dans le monde entier.

Un accélérateur est une forme particulière d'incubateur doté d'une masse critique de ressources d'accompagnement (coaches, mentors, formations) et qui accompagne les startups dans un programme de quatre à six mois pour les mener, tambour battant, d'une idée à un projet avec un prototype commercialisable et un business plan présentable à des investisseurs. Ils se financent parfois par une prise de participation dans les startups accompagnées, un sujet de polémique dans le secteur car leur valeur ajoutée variable ne justifie pas toujours le niveau de capital acquis en échange du service. La fin du programme d'accélération est souvent incarnée par un « Demo Day », une conférence avec la présentation des pitches des projets accompagnés devant des investisseurs. Ces Demo Days sont parfois itinérants dans plusieurs pays. Ils sont devenus la marque de fabrique des écosystèmes entrepreneuriaux, symbole de l'élevage en batterie de startups de qualité variable.

Le premier accélérateur français serait **Idénergie**, créé à Laval en 2007. Fin 2016, il en était à sa dixième promotion, avec 14 projets accompagnés. 47 startups et prestataires de services ont été créés au sortir de cet accélérateur. L'accélérateur est notamment cofinancé par le Crédit Mutuel.



A Paris, le concept d'accélérateur a vu le jour avec celui de **NUMA**, autrefois « Le Camping » puis NUMA Sprint, lancé en janvier 2011 au Palais Brongniart à Paris et situé depuis fin 2013 dans le bâtiment de NUMA, rue du Caire, avec ses 1500 m<sup>2</sup>.



Depuis 2013, NUMA est le nouveau nom de l'association Silicon Sentier dont la forme évolue sans cesse, notamment avec plusieurs levées de fonds et un développement international. NUMA regroupe dans son bâtiment de Paris un espace de coworking, un accélérateur, un fablab, un studio vidéo sponsorisé par Google ainsi qu'un espace de conférence. NUMA accueille aussi de nombreuses grandes entreprises dans le cadre de leurs programmes d'innovation ouverte.

En octobre 2015, NUMA avait accéléré 116 startups en tout, qui ont levé plus de 100m€ et générée sept sorties industrielles pour une valorisation cumulée de 50m€ comme avec **Mesagraph**, acquis par Twitter en 2012. Parmi les alumni, on compte notamment **Drust** (voiture connectée), **Sharette**

(covoiturage), **Streamroot** (peer-to-peer pour le streamin vidéo), **Auticiel** (applications mobiles pour les handicaps cognitifs), **Melusyn** (préparation de tournages), **Smiirl** (compteur de Like Facebook), **Augment** (modèles 3D), **Lima** (micro serveur) et **Sketchfab** (base de modèles 3D).

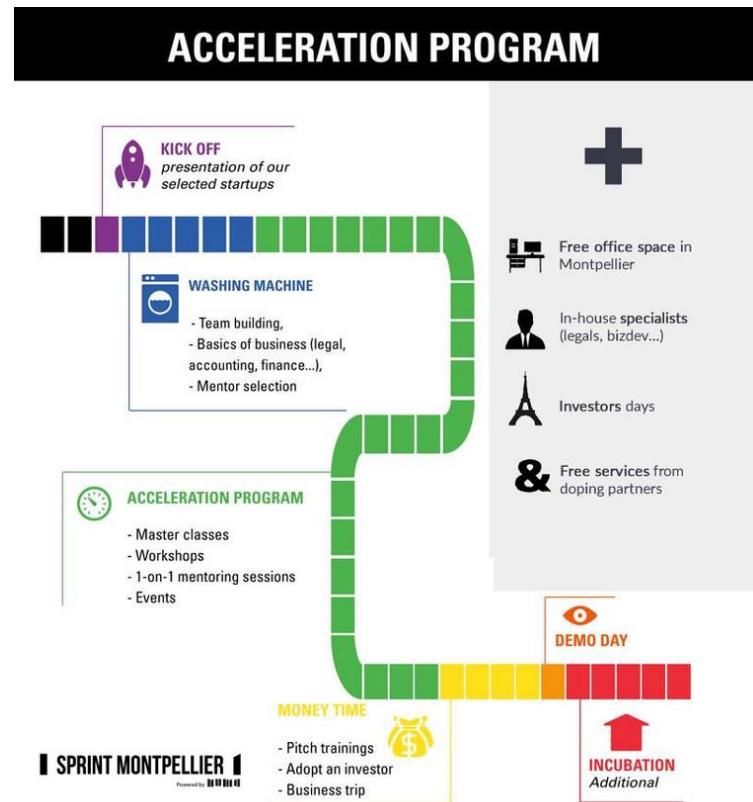
L'accélérateur de NUMA héberge maintenant une vingtaine de startups sélectionnées sur dossiers parmi plus de 600 pour leur permettre de prototyper le projet, de se faire coacher par une quarantaine de mentors, et de fédérer des communautés d'utilisateurs pour valider le produit. Les startups y passent trois mois dans un grand open space confortable avec une table par équipe et dotées de zones de travail et aussi, pour se sustenter. Pendant cette période, elles bénéficient de formations diverses comme sur la prise de parole, la finance ou le marketing. Elles sont suivies par des mentors qui sont soit des spécialistes métiers soit des entrepreneurs expérimentés. Elles présentent leur projet à des investisseurs potentiels (business angels, VCs) lors de Demo Day, à Paris et à l'étranger (Londres, Berlin) et notamment lors d'un grand Demo Day. L'usage de l'anglais est encouragé pendant tout le processus d'accompagnement.

NUMA entre dans le capital des startup accélérées à hauteur de 3,5% si ils réussissent à créer de la valeur pour les startups accélérées. C'est une pratique maintenant courante chez les accélérateurs. NUMA bénéficie du support de Cisco, BNP Paribas, Orange, Google, L'Atelier BNP Paribas et de la SNCF. L'accélérateur Sprint de NUMA est aussi décliné à Montpellier, avec un programme de quatre mois et un hébergement au BIC de la ville (Business Innovation Center).

NUMA a lancé son développement international, ambitionnant de s'installer dans une douzaine de pays, là où les écosystèmes de startups sont émergents. Les premières implantations sont à Moscou, Barcelone, New York, Mexico, Bengalore et Casablanca. L'implantation à Casablanca au Maroc a été faite en partenariat avec le marocain Eiréné4Impact qui regroupe un incubateur et une société d'investissement.

Au passage, l'accélérateur de NUMA a également monté des partenariats avec d'autres incubateurs de par le monde, permettant des échanges de startups.

Dans la foulée de son animation du Camping jusqu'en 2012, Alice Zagury a cofondé **TheFamily** en 2013 avec Oussama Ammar, serial-entrepreneur et ex-mentor au Camping et Nicolas Colin, inspecteur des Finances et serial-entrepreneur (et co-auteur, entre autres, du Rapport sur la fiscalité du numérique en 2013). TheFamily est financé par des investisseurs privés tels que Marc Ménasé (MenInvest) ou Burckhardt Bonello (Found Fair Ventures) et aussi le fonds Index Venture. La structure a levé en tout \$7,6m, dont un tour de \$6,6m en février 2016 destiné à accompagner le développement international à commencer par l'Espagne.



A Paris, TheFamily accueille et mentore plus de 100 startups par an et se finance par l'obtention de 3% de participation dans les sociétés accompagnées, un modèle qui rappelle celui du Founder Institute.

L'accompagnement prend la forme de formations sur mesure dans une première étape, sachant que de nombreuses formations en ligne sont proposées sur le site [Koudetat](#). Ils se positionnent comme des barbares prêts à disrupter toutes les industries : le retail, la finance, la santé, les transports et les télécoms. Ils interviennent dans de nombreuses conférences, dans les grandes entreprises et y compris en partenariat avec l'ARCEP (« Les Barbares attaquent la régulation », le 5 novembre 2015 à Paris). Oussama Ammar y fait figure de grand télégénéliste de l'aventure startupienne. Avec Nicolas Colin, ils dénoncent le côté toxique de l'écosystème de l'innovation, font la promotion des « barbares », ces startups qui vont déstabiliser, quand ce n'est pas « ubériser » les grandes entreprises qui s'endorment sur leurs lauriers. Au sein de TheFamily, Nicolas Colin est probablement l'auteur le plus prolix de contenus sur l'entrepreneuriat et les disruptions numériques. Les différents sites de TheFamily abondent de livres blancs et d'articles divers, en français et en anglais, décrivant les grands mécanismes de l'innovation. Ils sont destinés à un lectorat large allant des startups aux grandes entreprises. Les thèses jouent sur le contraste entre l'économie fordienne des entreprises traditionnelles et les rendements croissants et les effets de plateforme des startups numériques.

Les startups sont accélérées de manière plus classique dans un second temps en évoluant comme dans un jeu vidéo, avec des points et des niveaux de jeu, le tout avec la volonté affichée d'être élitistes. Ils font la promotion des barbares mais ne sont pas contre pas exemplaires dans l'open data : la liste des startups passées par The Family n'est pas publiée sur leur site !

En mars 2017, TheFamily lançait une nouvelle initiative côté formation avec le programme [Blue-Mirror](#) destiné aux startups dites de « deep techs », soit des startups ayant une ambition scientifique forte. La formation est destinée en priorité aux ingénieurs et chercheurs qui cherchent à lancer un projet entrepreneurial à partir d'une avancée scientifique<sup>105</sup>. Même si la plupart des projets concernés sont en général bien loin de la notion même de deep techs<sup>106</sup>.

TheFamily propose un système d'investissement baptisé [AIR](#) (Accord d'Investissement Rapide), créé avec le cabinet SB Avocats. Avec ce système aux paramètres modulables, l'investisseur ne devient actionnaire que de manière différée, lors d'un tour de financement ou un événement de liquidité. Cela reporte dans le temps l'exercice de la valorisation. L'investisseur AIR investissant en amortissement bénéficie d'une décote de prix par rapport aux conditions du tour d'investissement suivant. Le principal avantage de ce mode de financement est qu'il ne constitue ni de la dette, ni du capital. C'est une sorte d'équivalent de stock-options dont le prix d'acquisition est proportionnel au cours d'arrivée et non pas fixé au moment de l'émission. A noter que The Family accueille des investisseurs privés dans son fonds, les « godfathers ». The Family a ainsi créé son propre jargon détonnant ! The Family est un sujet de controverse dans l'écosystème. Certains trouvent que la structure vent du vent, d'autres que son accompagnement est de qualité<sup>107</sup>.

Le financement de TheFamily est aussi originaire des grandes entreprises qui passent par leur programme d'innovation radicale [Pathfinder](#). Et pour cause, puisque le rendement des investissements minoritaires dans les startups sont loin d'être suffisants, surtout au vu de l'ancienneté de l'accélérateur. Chose intéressante, Pathfinder vise surtout à changer la culture interne de l'entreprise

---

<sup>105</sup> Ils ont dû lire ça en novembre 2016 : <http://www.oezratty.net/wordpress/2016/renaissance-startups-scientifiques-1/> !

<sup>106</sup> L'appellation « deep tech » a fleuri dans la Silicon Valley à partir de 2015. Elle décrit les projets entrepreneuriaux qui repoussent les frontières de la science et de ses applications. On peut par exemple y ranger les startups dans l'informatique quantique, dans les applications avancées de l'intelligence artificielle ou encore des projets ultra-long terme comme Positron Dynamics qui planche sur un moteur spatial à anti-matière.

<sup>107</sup> Voir le témoignage positif d'un entrepreneur passé par The Family, Pierre-Camille Altman de Be4Life : <https://medium.com/@pcaltman/pourquoi-thefamily-4f485e2cba18#.ok1r3c951>

plutôt que de faire miroiter d'éventuels bénéfices d'une stratégie d'innovation ouverte. Une bonne part des grandes structures d'accélération se concurrencent sur ce créneau de l'accompagnement des grandes entreprises. C'est notamment aussi le cas de NUMA.

En 2016, TheFamily lançait le programme **Lion** qui est dédié à la formation des futurs salariés de startups. Il doit former plusieurs centaines de personnes par an dans un parcours sélectif durant huit samedis d'affilée. La formation est gratuite et a lieu dans les locaux de TheFamily près de Bastille à Paris. Les cours sont dispensés par des entrepreneurs et basés sur des études de cas pratiques. La formation se focalise sur l'apprentissage de la culture startup en couvrant la gestion de projets, le développement technique, le marketing et la vente. Elle habite les élèves à réfléchir de manière contre-intuitive et non linéaire. Bref, elle apprend la souplesse aussi bien intellectuelle qu'opérationnelle et relationnelle. Les candidatures se déposent plusieurs fois par an via un formulaire d'inscription en ligne, la sélection a lieu le mois suivant via des entretiens de 15 minutes et les formations ont lieu les deux mois suivants.

Quatre parcours sont proposés : le premier pour être manager opérationnel, le second pour devenir un bon développeur s'intéressant de près au produit, aux clients et au business model, le troisième pour le growth hacking, et le dernier pour le business development.

**L'Accélérateur Capital Partners<sup>108</sup>**, créé par Michel de Guilhermier (ex Photoways), Juan Hernandez et Jonathan Lascar est à la fois un accompagnateur de long terme des startups dans lesquelles ils investissent, un cobâtisseur de business et un fonds d'amorçage.



Ils investissent 15 K€ dans les startups qu'ils sélectionnent et les coachent ensuite sur quatre mois pour aider leurs entrepreneurs à mettre en forme leur business plan et leur business model.

Les entrepreneurs présentent ensuite leur projet devant des Business Angels et des VCs avec qui L'Accélérateur co-investit alors jusqu'à un million d'euros, pour aller jusqu'à 12% du capital, sur une même participation et accompagne les startups dans la durée. Ils se définissent comme un fonds « evergreen », qui n'a pas vocation à sortir dans les cinq ans après financement, mais à demeurer au capital des startups le plus longtemps possible.

En octobre 2015, L'Accélérateur comptait 50 startups dans son portefeuille, dont 1001Menus, Payplug Citygoo, Web engineering, Smartpark et My Pop Corner. Des participations ont été revendues comme Anaxago et Printic. Pour participer au développement humain des startups, L'Accélérateur investit dans la formation à créer et gérer de grandes équipes, via des coachs en développement du cabinet Variations de Catherine Tanneau et avec des entrepreneurs ou même des sportifs de haut niveau comme cela se pratique souvent dans les grandes entreprises.

Finalement, quelle est la différence entre ces accélérateurs et les incubateurs que nous avons vu juste avant ? Elle ne tient pas au lieu physique mais plutôt à l'accompagnement qui y est plus intense avec un grand nombre d'intervenants et de mentors ou coaches. Peut-on passer par les deux et dans quel ordre ? Les étudiants de grandes écoles peuvent démarrer leur projet dans l'incubateur de leur école et passer juste après dans un accélérateur. Mais ils peuvent aussi sauter la case incubateur et aller directement dans un accélérateur, puis dans une pépinière d'entreprises. Parfois même, des projets sont d'abord accélérés puis rentrent dans un incubateur qui tient surtout lieu alors de structure d'hébergement de la startup à prix abordable.

---

<sup>108</sup> Voir <http://www.laccelerateur.net/>.

**50 Partners** est un incubateur de startups créé en 2012 et situé près des Halles à Paris dans une ancienne corde-rie de plus de 650m<sup>2</sup>. 50 Partners est une solution d'accompagnement fondée par 50 d'entrepreneurs parmi lesquels Olivier Aizac (LeBonCoin), Frédéric Mazzella (Blablacar), Justin Ziegler (Priceminister) ou encore Pierre Trémolières (delamaison.fr).



Le programme de mentoring dure 18 mois dans des bureaux situés au [Loft 50 Partners](#), comprend de l'accompagnement à la levée de fonds et un réseau de partenaires qui offrent du conseil et des services. Le mentoring est dispensé par les 50 entrepreneurs, tous associés de 50 Partners, qui s'investissent financièrement et opérationnellement auprès des entrepreneurs du programme pour orienter le business model, soutenir le développement commercial et faciliter le financement.

L'accompagnement s'organise autour de réunions régulières entre les Partners et les startups. En contrepartie, 50 Partners est associé capitalistiquement au succès des projets. L'accélérateur bénéficie aussi de services issus de spécialistes métiers qui les apportent gratuitement, les 50 Friends parmi lesquels de grandes entreprises (Amazon, Google, Twitter, Uber, CapGemini, Publicis) avec leurs compétences technologiques ou métier, des investisseurs privés (pour les aider à préparer en amont une levée de fonds), des prestataires de services (juridique, comptabilité, RH, ...) ou encore des médias (ateliers sur la génération de couverture médiatique) et des investisseurs (Alven, Elaia Partners, ISAI, Partech, Ventech etc.).

L'accélérateur 50 Partners accueille 5 à 7 projets par an et ne fonctionne pas par « promotion », histoire de pouvoir accompagner les projets sur le très long terme. La dimension internationale est apportée par des voyages d'étude à l'étranger et un réseau d'incubateurs partenaires qui agissent comme un Erasmus pour entrepreneurs ([www.startupexchanges.com](http://www.startupexchanges.com)). Quid du financement ? La structure assure les levées de fonds pour les startups accompagnées, dans le package global de l'accompagnement que ce soit auprès des Partners ou d'investisseurs externes.

50 Partners propose également la location de postes dans son Loft à des conditions flexibles (pas d'engagement) pour les entrepreneurs même s'ils ne font pas parti du programme.

En mars 2014, 50 Partners lançait **50 Partners Capital**, une structure d'investissement qui propose 50 à 150 K€ par startup intégrée dans l'accélérateur. Il s'appuie sur la formule du BSA (Bon de Souscription d'Action Autonome) qui est similaire au SAFE (Simple Agreement for Future Equity) qui est pratiqué aux USA par l'incubateur Y Combinator. C'est une sorte d'avance sur la prochaine levée de fonds, plus simple à gérer administrativement qu'une entrée classique au capital. Ces BSA sont convertis en actions au moment de la première levée de fonds.

**Scientipôle Initiative**<sup>109</sup> est un membre du réseau Initiative France spécialisé dans l'aide à la création d'entreprises innovantes. C'est une association financée entre autres par la Région Ile de France, par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), les Conseils Généraux d'Ile de France<sup>110</sup>, le Fond Social Européen et diverses banques et plus de 25 partenaires industriels privés (HPE, Oracle, Air Liquide, Airbus, TF1, Orange, Bouygues, BNP, Axa, etc).



Depuis début 2017, l'association s'est reconfigurée en accélérateur multi-thématique couvrant cinq secteurs d'activité : (1) santé et silver economy, (2) transformation numérique, (3) usine, énergie et

<sup>109</sup> Voir <http://scientipole-initiative.org/>. Je suis expert, membre et président par rotation du comité d'agrément chez Scientipôle Initiative depuis le printemps 2007. Depuis 2016 et sa transformation en accélérateur, je suis investi dans la sélection des startups dans deux marchés : la santé et énergie/transports.

<sup>110</sup> Sauf les Hauts de Seine, allez savoir pourquoi...

## **Pépinières, mentorat, incubateurs et accélérateurs, comment s'y retrouver ?**

par Jérôme Masurel de 50Partners,  
rédigé en 2013

Derrières ces dénominations, on retrouve simplement un service ou ensemble de service proposés aux startups :

**Pépinières** : il s'agit essentiellement de bureaux proposés aux entrepreneurs à des prix abordables car souvent subventionnés par les collectivités. Ces solutions permettent également d'être entouré d'autres entrepreneurs. Elles sont accessibles à différents niveaux de maturité du projet (idée, lancement, croissance).

**Mentorat** : des structures dédiées au conseil et à l'accompagnement de projet souvent orchestrées par des entrepreneurs. Elles ne proposent pas de bureaux mais parfois des prêts d'honneur associés au programme (Réseau Entreprendre ou Initiative France).

**Accélérateur** : programmes courts (de 3 à 6 mois) d'accompagnement et conseil permettant de booster le projet ou de finaliser un produit ou un business plan. Ces programmes peuvent être subventionnés ou faire l'objet de prise de participation (l'Accélérateur, Dojoboost, NUMA Sprint, TheFamily).

**Incubateur** : ce sont des solutions d'accompagnement plus long terme qui rassemble les principaux services (bureaux, conseils, aide au financement). On distingue les structures dédiées aux projets naissants (laboratoires, écoles etc) des offres pour les projets en croissance (50 Partners).

transports, (4) retail, commerce culture et loisirs, et (5) offres grand public. La particularité de l'accélérateur est qu'il ne prend de part de capital dans les sociétés accompagnées. Elles le sont par un chargé d'affaires et des experts et via des formations et coaching pour le démarrage puis le décollage de la startup. L'association fait un prêt d'honneur allant jusqu'à 120 K€ par startup, à taux zéro. 150 nouvelles startups sont accompagnées par an. Elles sont sélectionnées via deux appels à candidature annuels par thématique avec 15 startups sélectionnées par promotion et par thème ( $2 \times 15 \times 5 = 150$ ). Les startups de l'accélérateur complètent la communauté des plus de 1000 startups accompagnées par l'ancienne formule (prêt d'honneur et labellisation via Scientipôle Initiative lancé en 2001 et accompagnement via Scientipôle Croissance, lancé en 2012). Le financement n'est donc plus le moment de la labellisation mais une étape de l'accompagnement. Les experts de Scientipôle réalisent toujours une expertise des startups avant la présentation dans les comités de sélection thématiques de l'accélérateur. L'accompagnement thématique est réalisé dans les domaines habituels d'un accélérateur, en particulier sur le développement marketing et commercial. L'accompagnement des experts est à 600€ HT, la moitié étant financée par Scientipôle et l'autre par les startups.

Autre formule d'accélérateur à signer, celle de l'**Europe Executive Business Accelerator**, créé par des entrepreneurs-investisseurs issus de Harvard. Il accompagne les cadres et dirigeants en reconversion voulant créer ou reprendre une entreprise, cofonder ou intégrer une startup ou bien sécuriser des opérations d'acquisition de startups ou de spin-offs. L'accélérateur s'appuie sur un advisory board réunissant notamment des entrepreneurs et des investisseurs

du réseau mondial de Harvard.

Citons un autre cas de figure, l'accélérateur adossé à un acteur privé avec **Axeleo**, qui s'appuie sur la méthode lean startup créé par le groupe Visiativ, un éditeur logiciel de 320 personnes et 50m€ de CA. C'est une stratégie d'écosystème pour cet éditeur puisque la société accompagne les startups du numérique par l'accès à leurs 8000 clients et à son portefeuille technologique constitué de logiciels d'entreprise divers (GED, BPM, E-commerce). L'accélérateur a été inauguré à Paris en septembre 2013. L'accélérateur se focalise sur les startups à fort potentiel en accélérant leur accès au marché et aux sources de financement. L'accompagnement individuel comprend du coaching et du mentorat, l'exploration des business models à plus fort potentiel, de l'ingénierie financière et de l'aide à la levée de fonds, le développement de la notoriété et de l'audience des startups, et enfin la mise en relation business pour signer plus rapidement des références clés en France et à l'international. Axeleo est partenaire avec Boost'In Lyon et l'EM Lyon.

**BoostInLyon** est un accélérateur de startups basé dans le centre de Lyon qui aide les startups à comprendre leur marché et trouver leur produit adapté, trouver le business model adapté et se préparer efficacement à la levée de fonds si nécessaire. Il fonctionne par double promotion annuelle de

sept startups qui sont accueillies dans un espace de coworking pendant quatre mois. Comme il se doit, les startups sont accompagnées par des mentors.

Le **DojoBoost** est un autre accélérateur de startups basé à Paris et créé par des entrepreneurs. Il aide les entrepreneurs à valider leur idée, construire leur équipe et se préparer à lever des fonds. Il consiste en un programme de mentoring, formation et support étalé sur cinq mois. Le DojoBoost se focalise sur les projets à forte composante d'innovation dans l'Internet et le logiciel et avec un marché potentiel d'envergure internationale. Le programme qui est sélectif intègre 25 sociétés deux fois par an, en février et septembre. Les sociétés bénéficient d'un bureau et de l'accès à différents services mutualisés dont un « community manager », des relations presse, une aide juridique et du web hosting. Le DojoBoost est associé au **ClubDojo**, créé au départ autour du DojoCrea, un réseau d'espaces de coworking parisien intégrant un programme d'accélération de startups. Le ClubDojo réunit des communautés d'entrepreneurs autour d'événements de networking récurrents avec des personnalités diverses, des formations sous la forme de Master Class les samedi après-midi et ateliers animés par des experts et des packs de services (coaching, conseil, prestations BtoB...). Le ClubDojo et le DojoBoost se sont installés en 2015 sur les Grands Boulevards à Paris. L'équipe a pas mal bougé en 2016 ce qui l'a quelque peu déstabilisé mais il est toujours sur pattes.



L'**EIT Digital** (Institut Européen de l'Innovation et des Technologies) est un institut créé par l'Union Européenne en 2008 pour accélérer l'innovation en Europe. La branche ICT de l'Institut - EIT Digital - se concentre sur le potentiel d'innovation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC ou ICT en anglais). L'EIT Digital Labs offre aux startups dans le domaine des nouvelles technologies un ensemble de services destinés à les accélérer en Europe : mise en relation avec des investisseurs et un large réseau d'entreprises, espace de travail, coaching par des professionnels expérimentés, formations et intégration dans ses activités, et programme de rencontres dans la Silicon Valley. L'EIT Digital Labs est présent dans 9 pays en Europe, dont la France (Paris, Rennes et Sophia Antipolis). Début 2017, était mis en place un dispositif associant les doctorants CIFRE et l'EIT Digital pour faire bénéficier aux doctorants d'une phase supplémentaire de maturation de leurs travaux dans une logique entrepreneuriale à une échelle directement européenne. Les doctorants CIFRE pourront prolonger leur thèse en entreprise jusqu'à 6 mois avec un financement d'EIT Digital. L'accord sera mis en place sur les sites de Paris, Rennes et Sophia Antipolis d'EIT Digital.

Le **Partech Shaker** a ouvert ses portes en septembre 2014 dans le quartier du Sentier à Paris. Avec ses neufs étages, l'immeuble offre 2200



m<sup>2</sup> d'espaces de travail et de vie aux startups. Il s'adresse à des startups qui ont soit levé des fonds chez Partech Ventures, l'initiateur du projet Partech Shaker, soit qui s'autofinancent grâce à leur génération de chiffre d'affaires. On est fait en phase de post-accélération. Cette particularité explique le niveau de standing du lieu avec ses bureaux privatifs pour les startups, le service d'accueil et le fait que le lieu attire beaucoup de grands groupes à la recherche de startups avec qui travailler, comme Alcatel-Lucent. Le Partech Shaker accueille aussi les filiales commerciales de startup étrangères telles que Hotel Tonight (US), Pinterest (US) et Dropbox (US) ont rejoint le campus début 2015. Enfin, le Shaker organise et accueille des événements destinés à la fois aux startups et aux responsables de l'innovation, stratégie et marketing de grands groupes afin de faciliter le networking entre ces publics et d'améliorer l'expertise des startups dans les domaines de la vente, du marketing, de la communication, de l'internationalisation, du management de la phase d'hyper croissance et de la collaboration startups / grands groupes, le sujet de prédilection du lieu.

Enfin, l'accélérateur américain **TechStars** – lancé en 2007 - va s'installer en 2017 au Partech Shaker de Paris après s'être déployé à Londres, Berlin, Tel Aviv, Cape Town, Adelaide (Australie) et Toronto. L'accélérateur est aussi lancé avec l'aide financière de cinq industriels français : Air Liquide, Française des Jeux, Groupama, Renault et Total. Ils apportent aussi leur mentorat et

l'occasion de mener des partenariats business, des tests aux déploiements en grandeur réelle. Les sujets couverts sont très larges : IA, IOT, Smart City, etc. Le programme accélérera une dizaine de startups de septembre à décembre avec une seule promotion par an. En alternance, sera lancé à partir de 2018 le programme Promote dédié à l'excubation de projets internes des grandes entreprises. Les startups seront sélectionnées entre fin mars et juin 2017 sur dossier puis entretiens. Elles seront issues de nombreux pays, pas seulement de France.

On trouve aussi de plus en plus d'accélérateurs thématiques. C'est par exemple le cas d'**Immowell Lab**, qui est dédié à l'innovation sur le bien-être par l'immobilier et est installé dans le sud de Paris.

## Truc-chose-bateurs

Les accélérateurs et incubateurs donnent des ailes à d'autres structures. La créativité dans les néologismes ne s'arrête jamais ! On voit ainsi fleurir depuis 2014 des « outcubateurs » ou des « excubateurs » qui s'éloignent allègrement de la notion même de startups. Ils s'inspirent du concept de « Startup Studio » popularisé en Allemagne par **Rocket Internet**, créé en 2007 et introduit en bourse en 2014. Rocket Internet lance des business dans tous les pays du monde en investissant dedans, au point de pouvoir revendiquer la création de plus de 30 000 emplois. Mais la dimension économique de l'ensemble reste opaque<sup>111</sup>. La tendance à usinifier l'innovation des startups mérite toujours un peu de recul, surtout dans la mesure où une bonne part des startups à succès ne sortent pas des structures d'accélération et d'incubation classiques !

En France, les structures alternatives d'accélération sont souvent créées par des web agencies ou des sociétés de services plus ou moins intégrées qui cherchent à industrialiser leurs propres idées en les faisant éventuellement exécuter par d'autres, et surtout de jeunes entrepreneurs. Cela peut faire germer des entreprises spécialisées mais n'est pas vraiment le bon modèle pour créer de véritables startups.

Exemple avec **Heptadeca**, une petite usine à projets Web qui se positionne comme un excubateur. Ils créent leurs propres projets Web, les développent, les mettent sur le marché pour les tester (proof of concept) et les revendent à des tiers acquéreurs (startups du secteur, industriels, investisseurs...). C'est une autre manière de décrire une activité de service outillé ou d'édition de logiciels ! Avec une structure qui emploie quatre personnes à temps plein !

L'observation du marché depuis quelques décennies montre que les sociétés habituées à faire du service ont toutes les peines du monde à devenir des éditeurs de logiciels car cela impose des disciplines et compétences nouvelles, des pratiques de marketing et des financements différents.

**Btwinz** se positionne comme un « venture builder ». Crée par les frères Didier et Bertrand Fredegnucci, ils identifient des technologies et marchés à potentiel pour construire des startups spécialisées dans les services en mode SaaS. Ils se différencient des startups studios qui développent des concepts imaginés en interne en allant les chercher ailleurs. Ils construisent l'équipe et le modèle économique des projets. Ils ont créé une dizaine de sociétés sur ce modèle en près de trois ans d'activité. La société finance les projets via le fonds Crescendo Industries qui a fourni 10m€ d'investissements.

Il y a également le cas de **Nextstars**, un incubateur et accélérateur intégrés créé par des anciens d'HEC. La structure privée sélectionne des projets très amont et les fait entrer dans son « Labo » pour les incuber et sortir des prototypes. Pendant cette phase, Nextstars devient actionnaire majoritaire des projets (jusqu'à 70%, environ 50 K€ par projet) en ayant vocation à sortir progressivement du capital lors des levées de fonds à venir.

Dans son programme d'accélération dans lequel les projets peuvent entrer directement, Nextstars prend cette fois-ci une participation minoritaire dans les startups accompagnées. L'accélérateur se

---

<sup>111</sup> Cf <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1166215-pourquoi-rocket-internet-s-est-ecrase-de-50-en-bourse-en-2015/>.

rémunère avec les plus values de cessions réalisées ultérieurement en cherchant à la réaliser dans les deux ans suivant l'investissement. Ils ambitionnent aussi de se financer via des sponsors privés. Nextstars repose sur des permanents, un lieu d'incubation rue la Boétie à Paris et sur une soixantaine de mentors allant de l'entrepreneur au consultant « horizontal ».

Il y en a parfois qui ont les yeux un peu plus grand que le ventre. C'est le cas du réseau d'amorçage **1Kubator** qui ambitionne d'accompagner 330 startups en France, via 11 bureaux disséminés en métropole et un fonds d'investissement. Le projet a été lancé initialement à Lyon, Bordeaux et Nantes et a déjà suivi 40 entrepreneurs. Suivront Marseille, Montpellier, Toulouse, Grenoble, Rennes et Lille. A Lyon, 1Kubator a été retenu pour opérer le Lieu Totem de la French Tech pour la partie entreprenariat innovant et startup. Les projets accompagnés sont « digitaux et mobiles » pendant 10 mois. Il met l'accent sur l'internationalisation et active, comme il se doit un réseau de mentors, une centaine. Les startups sont financées par 1Kubator SAS à hauteur de 25K€ pour 10% de son capital.

Il y a aussi l'incubateur **Full Booster** qui accompagne des startups digitales. Il apporte un accompagnement aux startups à plusieurs niveaux : logistique (locaux, fonctions support en RH, aide juridique, comptabilité), business (segmentation marché, qualification des besoins clients et de la réponse, définition du prix), technique (choix techniques, product management). L'incubateur est animé par des experts ainsi que par les équipes de l'agence de communication Full Six.

## Pépinières

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

Les pépinières sont souvent gérées par des collectivités locales, comme la Ville de Paris

## Les accélérateurs étrangers de référence

La mode des accélérateurs en France suit une tendance démarrée aux USA avec le Y-Combinator et Techstars. J'y ajoute la Singularity University qui comprend aussi son propre accélérateur de projets.



**Y-Combinator** : créé en 2005 à Mountain View dans la Silicon Valley par Paul Graham, la structure a accompagné et financé plus de 1000 startups qui ont généré 178 exits. Elle combine un financement d'amorçage avec une entrée au capital à hauteur de 7% pour des tickets de quelques milliers de dollars, abondés par des business angels, et un accompagnement de trois mois (deux fois par an) s'appuyant sur du mentorat et des réunions du soir avec des VCs. Ca se termine par des DemoDays. En sont sortis quelques succès comme Airbnb, Dropbox et Pebble. L'accélérateur fonctionne par batches semestriels. D'une cinquantaine de startups. Voici celles du premier semestre 2016 : [day 1](#) et [day 2](#). YC a levé en tout \$700m ! Début 2017, ils annonçaient, mode oblige, le lancement d'un track pour les startups de l'intelligence artificielle.



**TechStars** est un écosystème d'accélérateurs et de mentors qui a accompagné plus de 1000 startups depuis 2006. Il est déployé à Austin, Berlin, Boston, Boulder, Chicago, Londres, New York, Seattle et Paris (en partenariat avec Partech Ventures). Il a notamment accueilli le français SketchFab, issu du Camping (NUMA Sprint). Y sont notamment passés Sphero, SendGrid et Resolv. Les startups accompagnées ont levé en moyenne \$3m, sachant qu'aucune unicorn semble en être sortie, ce qui pourrait affecter cette statistique. 46 startups avaient pu lever plus de \$10m, en date de novembre 2015.



La **Singularity University** propose son programme d'accélération focalisé sur les projets qui s'appuient sur les technologies dites « exponentielles » dans le calcul, l'énergie ou la santé et qui changent la vie de millions de personnes dans le monde. A ne pas confondre avec leur Executive Program qui est une formation d'une dizaine de jours sur les thèmes de la singularité. Le programme est sponsorisé par Google. Un accélérateur de la Singularity University devait ouvrir en France en 2017 mais est toujours dans les limbes.

et Paris&Co qui en ont plusieurs, souvent organisées thématiquement comme la pépinière « Contenus Numériques » de la rue des Haies ou le Paris Région Innovation Nord Express (PRINE) situé rue des Poissonniers près de la Gare du Nord et qui a été en partie financé par la Région Ile de France. En 2015 ouvrait aussi le Cargo, boulevard MacDonald à Paris, un autre espace géant multi-fonction pour accueillir les startups.

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

Dans la même lignée qu'Axeleo dans les accélérateurs, on trouve aussi des pépinières créées par des entreprises en mal de développer leur écosystème. C'est le cas de l'éditeur de solutions de sauvegarde et de dématérialisation **Oodrive** qui a créé en 2013 après 13 ans d'existence une pépinière d'entreprises accueillant quatre startups dans des locaux meublés (à Paris). L'accompagnement est surtout technique.

	espace de coworking	fab lab	accélérateur	incubateur	hôtel d'entreprise
<b>service proposé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hébergement.</li> <li>communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>panoplie de ressources matérielles pour le prototypage.</li> <li>accélération.</li> <li>mentoring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>souvent de l'hébergement.</li> <li>accompagnement intense et avec des entrepreneurs.</li> <li>aide au pitch.</li> <li>demo days.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hébergement.</li> <li>accompagnement de premier niveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hébergement locatif.</li> </ul>
<b>position dans le cycle de vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conception, pré-amorçage, amorçage,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amorçage.</li> <li>de l'idée au prototype.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amorçage.</li> <li>jusqu'au business plan, prototype et premiers clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amorçage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>développement.</li> </ul>
<b>taille startup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fondeur isolé</li> <li>fondeurs.</li> <li>autoentrepreneurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fondeurs.</li> <li>CTO.</li> <li>ingénieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fondeurs.</li> <li>stagiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fondeurs.</li> <li>premiers salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fondeurs.</li> <li>plus de salariés.</li> </ul>
<b>état en entrant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>idée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>idée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>idée.</li> <li>prototype.</li> <li>maquette.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>produit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>produit V2.</li> </ul>
<b>état en sortant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>idée construite.</li> <li>début de business plan.</li> <li>éventuellement prototype.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prototype.</li> <li>business plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prototype viable.</li> <li>business plan.</li> <li>présentations à des investisseurs.</li> <li>prospects ou client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>clients.</li> <li>démarrage de la croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>croissance.</li> <li>plus de clients.</li> <li>évolutions du produit.</li> </ul>
<b>processus d'admission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ouvert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>très ouvert en général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>concours d'entrée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dossier.</li> <li>parfois concours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dossier.</li> </ul>
<b>financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>frais d'utilisation.</li> <li>abonnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gratuit ou frais d'admission selon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>souvent, des parts de capital dans la startup.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>loyer mensuel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>loyer mensuel.</li> </ul>
<b>durée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indéfinie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indéfinie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 à 6 mois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 à 3 ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;2 ans.</li> </ul>

Olivier Ezratty, mars 2017

On peut aussi ranger dans cette catégorie **Le Village by CA**, lancé en 2014 par le Crédit Agricole dans le site de la rue de la Boétie à Paris. Le lieu est une pépinière accueillant des startups de tous secteurs. Elle promeut aussi l'innovation sous toutes ses formes, au service du développement économique des régions, notamment, en mettant en relation les startups, les PME et les grandes entreprises.



Après le site de Paris, Le Village est en train de devenir un réseau national qui comprendra à terme une vingtaine de Villages interconnectés en France et plusieurs relais à l'étranger comme à New-York ou Singapour. En ce début 2017, 16 Villages sont opérationnels à Paris, Lille, Orléans, Besançon, Bordeaux, Nantes, Champagne-au-Mont-d'Or, Chateaudun, Ploufragan (près de Saint Brieuc), Brest, Saint-Jacques-de-la-Lande (Rennes), Toulouse, Colombelles (Caen), Rouen, Sophia Antipolis et Lille.

Le Village de Paris est ouvert 24h/24 et 7j/7 et héberge 90 startups dans un espace de 4600m<sup>2</sup>. Les loyers, à partir de 410€ par poste de travail et par mois. Le Village a comme partenaires Sanofi, Sodexo, ENGIE, IBM, Microsoft, et Orange qui suivent les startups.

Vous trouverez pour conclure dans le [tableau sur les écosystèmes en région](#) une liste non exhaustive de structures d'accueil diverses pour startups intégrant accélérateurs, incubateurs et pépinières.



## FabLabs et accélérateurs dans le matériel

Les FabLabs sont fleuri il y a quelques années en suivant deux effets de mode : celui du prototypage avec l'impression 3D et le développement du marché des objets connectés. Mais leurs racines sont plus anciennes, issues du MIT aux USA dans les années 1990 et aussi d'un mouvement libertaire sur la création et le partage d'objets. Les FabLabs entretiennent une vision du monde voisine de celle du logiciel libre dans l'immatériel<sup>112</sup>. Ils sont situés dans la mouvance du « do it yourself » qui a des adeptes dans le grand public, bien au-delà de la sphère entrepreneuriale.

Les FabLabs sont des lieux où les innovateurs de tous poils, qu'ils soient particuliers, associations ou startups, peuvent venir accéder à des ressources matérielles pour prototyper leurs inventions. Il existe des FabLabs à vocation associative et non lucrative et d'autres qui sont des business plus classiques de prestation de service mutualisé.

Les FabLabs se distinguent par la variété des équipements qu'ils contiennent, par les projets qu'ils accueillent et par les compétences d'accompagnement qui sont fournies. Du côté des équipements, l'imprimante 3D n'est qu'un outil parmi d'autres. L'expérience montre que c'est loin d'être suffisant pour prototyper la plupart des objets. Les véritables FabLabs ajoutent un arsenal assez divers de machines outils : machines à découpe laser, fraiseuses numériques et autres machines d'usinage à commande numérique (CNC), machines à coudre, massicot et des machines à bois. Il peut être utile d'avoir un magasin de pièces détachées et de matériaux divers. C'est le cas de l'un des plus anciens FabLabs en France, le [faclab de Gennevilliers](#).

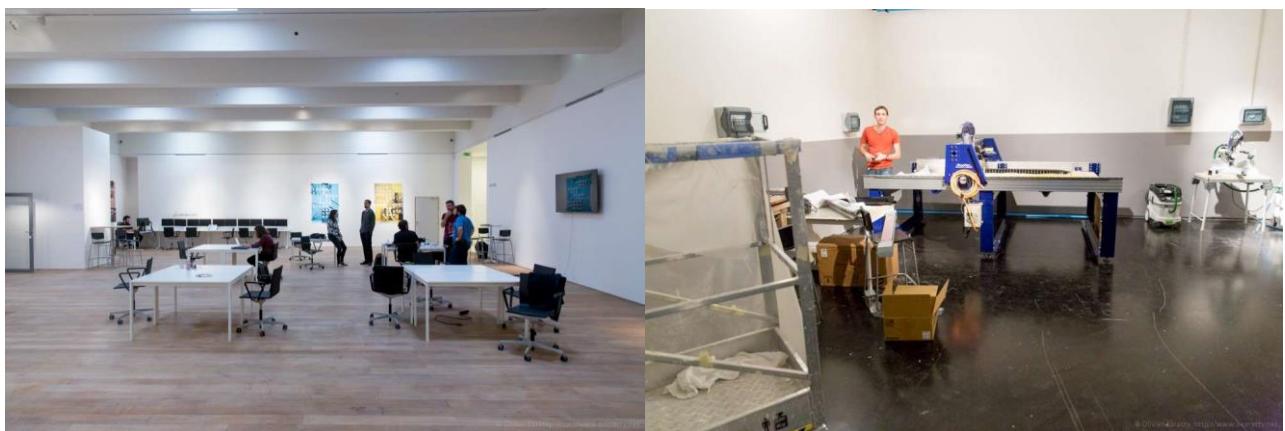
L'ensemble est souvent accompagné de la partie électronique et numérique des objets connectés et notamment de kits de développement Raspberry ou Arduino qui peuvent être proposés en libre service, des oscilloscopes, des analyseurs de spectre, des fers à souder, etc.

Ces FabLabs sont financés par des cotisations de membres et éventuellement aidés par la puissance publique. Le Ministère du Redressement Productif a lancé en 2013 un appel à projet de financement de FabLabs. 154 dossiers avaient été déposés et 14 ont été retenus pour se partager une enveloppe de 2,4 M€. Mais d'autres financements pourront irriguer les FabLabs avec les 200 M€ prévus pour le développement des quartiers numériques de la « French Tech ».

<sup>112</sup> Cf cette étude de 2012 : « Fablabs, makerspaces : entre nouvelles formes d'innovation et de militantisme libertaire » de François Bottolier-Depois : [http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/276\\_fr.pdf](http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/276_fr.pdf)

Les FabLabs étant une brique parmi d'autres de l'écosystème des startups, ils sont parfois intégrés dans des ensembles plus grands. Il y en a un au NUMA de Paris et il y en aura un dans l'incubateur Freyssinet de Xavier Niel qui ouvrira ses portes fin 2016/début 2017.

L'un des plus grands labs de ce genre à Paris, même s'il n'en adopte pas la philosophie libertaire, est **Usine IO** (*ci-dessous, en septembre 2014*). Lancé en octobre 2014 près de la Halle Freyssinet, il accueille jusqu'à deux cent cinquante startups sur 1500 m<sup>2</sup> équipés de toutes les machines outils imaginables pour prototyper un objet : impression 3D, découpe laser, usinage du bois et du métal et création de circuits imprimés. Cette plateforme d'innovation produit propose sous la forme d'un service payant – entre 150€ et 450€ HT par mois selon les formules d'abonnements - un service qui permet aux startups de passer de l'idée au prototype et de préparer l'industrialisation de leur projet. De nombreux experts techniciens et ingénieurs accompagnent les startups pour les aider à résoudre les différents problèmes techniques qu'ils rencontrent dans la conception de leurs produits.



Du côté des accélérateurs de projets hardware, en particulier dans l'Internet des objets, on peut citer :

- **Hax** est un accélérateur basé à Hong Kong et Shenzhen qui investit aussi dans les projets. Sa position est idéale pour mettre en contact les startups avec la supply chain de production d'objets connectés. Il accompagne des projets dans la santé, la robotique, les infrastructures connectées comme celles de la ville intelligente et dans le manufacturing. Hax a été cofondé par un français, Benjamin Joffe. Il accompagne une quinzaine de startups par semestre depuis 2012 avec un réseau de 86 mentors<sup>113</sup>. Hax hébergeait une belle brochette de dizaines de startups dans Eureka Park, la zone des startups CES de Las Vegas 2017. Hax a accompagné quelques startups françaises : Prynt et Feetme.
- **Robolab** est un accéléteur situé rue de la Coquillière à Paris, près des Halles, ainsi qu'à Lyon. Y sont passés quelques startups connues telles que Blue Frog Robotics, Leka, Batvoice et Haiku. Il accélère des startups dans la robotique, les objets connectés, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle. Il comprend un laboratoire de robotique, le CRIIF (Centre de robotique Intégrée d'Ile de France), un accélérateur et le fonds d'amorçage Robot Capital, qui prend une participation dans les projets accompagnés, entre 10K€ et 150K€. Robotlab comprend aussi un espace de coworking ouvert notamment aux étudiants porteurs de projets ainsi qu'un studio photo/vidéo.
- **Cité des Objets Connectés** : basée à Angers se positionne aussi comme une structure d'accompagnement de start-ups dans la conception d'objets connectés, de l'idée à l'industrialisation. Elle accompagne aussi les PME, ETI, et grandes entreprises. L'offre est structurée en trois phases : CityStart pour la validation technique et économique du projet, Ci-

<sup>113</sup> Les réseaux de mentors des accélérateurs sont toujours informels. Dans la pratique, un tout petit nombre de mentors accompagne réellement les startups dans la durée.

tyPulse pour créer son prototype, et CityEdge pour lancer une pré-série de produits finis. Le tout s'appuie sur les moyens complets d'un fab lab. La Cité avait un stand au CES 2017 et accompagnait les startups Gaspard, LoveBox, Rool'In et ShapeHeart. Au passage, signalons que c'est une filiale d'Eolane, une société française de fabrication d'objets connectés en tout genre. Une belle manière de trouver de nouveaux clients !

## Espaces de coworking

Dernière catégorie de structure d'accueil des entrepreneurs, les espaces de coworking. Ceux-ci sont des sortes de bureaux de passage pour les entrepreneurs. Ils y trouvent une « home base » plus confortable et sociale que le travail à domicile avec la logistique de base : réseau, salles de réunion, bureaux. Cela peut-être le premier lieu de travail de l'entrepreneur avant de voir éventuellement plus grand, dans un accélérateur, un incubateur ou une pépinière. Les espaces de coworking permettent aussi de faire des rencontres qui peuvent aboutir à compléter l'équipe de sa société.

Quelques exemples parmi plein d'autres car il est impossible d'être exhaustif : **Mutinerie** (à Paris, de nombreux événements et formations y sont organisés), **NUMA** (aussi à Paris, rue du Caire), **Remix** (deux espaces à Paris, avec des animations régulières pour s'aérer les neurones et une moitié de coworkeurs issus d'autres pays), **pépinière27** (3000 m<sup>2</sup> rue du Chemin Vert à Paris), **Intencity** (toujours à Paris), le **Trèfle** (Boulogne avec un espace modulaire de 1300 m<sup>2</sup> et 180 postes de travail, Paris, Issy les Moulineaux, Lyon) dédié aux startup à croissance rapide et avec un accompagnement d'entrepreneurs. Et puis **Kwerk**, en région parisienne, qui reprend le concept de WeWork. Et il y en a maintenant des dizaines d'autres partout en France, certains étant inventoriés dans le [grand tableau des écosystèmes régionaux](#) !

**WeWork** est la plus grande société d'espaces de coworking au monde et déjà établie aux USA, en Israël, Australie, Canada, Inde, Royaume Uni, Pays Bas, Chine, Corée et au Mexique. Son premier lieu de coworking doit bientôt ouvrir à Paris, rue Lafayette. WeWork est un peu un OVNI : la société a levé \$4,6B, dont \$3B provenant du japonais Softbank en février 2017, soit presque trois fois plus que Facebook avant son IPO ! Sa valorisation serait supérieure à \$20B. Alors que la société est elle-même locataire des lieux qu'elle loue ! La recette ? Un modèle économique scalable fondé sur l'abonnement et une migration du travail des espaces de coworking avec de plus en plus de travailleurs freelances. Et une qualité de service hors pair, intégrant une dimension événementielle et communautaire. A noter le lancement en 2016 du service complémentaire WeLive, de location d'appartements meublés de courte durée, qui n'est pas encore lancé en France.

Il faut aussi citer **TheBureau** qui a également une antenne à Paris, près de la Tour Eiffel, dans un format voisin de celui de WeWork. Et puis **Regus** qui lance Spaces à Paris, un autre concept d'espace de travail « innovant et disruptif » qui agit comme un « accélérateur de business » (le mot magique...). Il donne accès à des services pratiques tels que le pressing qu'il complète avec des événements divers. Les autoentrepreneurs ou entreprises locataires choisissent le mode qui leur convient avec au choix le coworking, de l'open space ou un bureau fermé traditionnel et peuvent en changer au gré de leur croissance.

A l'autre extrémité de ce spectre, on peut aussi faire de la colocation de bureaux ou d'appartements. C'est ce que propose la startup française **Bureaux à Partager** dont l'offre ne semble pour l'instant couvrir que Paris. Elle s'est installée dans une ancienne école désaffectée de 7000 m<sup>2</sup> dans le 9<sup>e</sup> arrondissement.

## Les bénéfices du coworking

par Hanane El Jamali & Anthony Gutman, plus connus sous Hanane & Anthony, de Remix Coworking,  
rédigé en 2014

Le coworking, c'est le mélange des créateurs et des créatifs. Par nature, les entrepreneurs avancent avec une énergie folle et un enthousiasme débordant, les créatifs eux, perçoivent le monde de façon libre, souvent sans dogme. Mixer ces deux populations permet de propager l'initiative et la créativité et profite ainsi à tout le monde.

Les startups avancent mieux et plus vite dans un environnement diversifié, bienveillant et créatif. Voici donc ce que le coworking apporte aux entrepreneurs...

**Échappatoire à la solitude** de l'entrepreneur : nombreux sont les entrepreneurs qui s'isolent progressivement en restant travailler chez eux. En rejoignant un espace de travail partagé, ils créent ou recréent du lien, avec un ensemble de coworkers en prise avec des problématiques similaires ou complémentaires. C'est la possibilité d'un enrichissement humain et business permanent.

**Choix de son environnement** : l'environnement de travail n'est plus subi mais choisi ! C'est une grande nouveauté qu'il faut savoir savourer et revendiquer !

**Renforcement mutuel** : la communauté de coworkers se renforce et se fortifie. Le partage devient concret et les coworkers, en confiance, s'entraident, travaillent ensemble, et plus important encore, passent de bons moments tous ensemble.

**Animations** : rejoindre un espace de coworking, c'est aussi participer à ses animations. Celles-ci permettent de renforcer le lien social entre les entrepreneurs. Remix propose, en plus des apéro-networking, de rencontrer des experts comme des avocats, expert-comptables et d'échanger avec eux en leur proposant des solutions lors d'open consultations en one-to-one. D'autres professionnels plus en prise avec le domaine d'activité de l'entrepreneur (community management, RP, production vidéo...) apportent aussi leur éclairage et peuvent faire naître des projets communs : ce partage d'expériences concourt au renforcement de la startup. Le coworking a clairement une vocation d'émulation et de pédagogie.

**Prestations** : d'un point de vue pratique, les espaces de coworking sont pour certains accessibles 7/7j 24/24h ce qui permet une grande flexibilité et liberté dans son organisation du travail.

**Proximité géographique** : cette question est centrale étant donné que les espaces de coworking sont considérés comme des tiers-lieux : un lieu à mi-chemin entre le domicile et le bureau.

## Mentorat

Il existe aussi tout un tas de programmes de mentorat d'entrepreneurs. Ceux-ci se distinguent des incubateurs et accélérateurs par l'absence d'hébergement des startups. Le mentorat consiste en l'accompagnement des entrepreneurs par d'autres entrepreneurs ou cadres. Le mentorat fait partie de la mission clé du Réseau Entreprendre, évoqué plus loin dans ce document car il est associé à un mode de financement par prêt d'honneur.

Citons l'[\*\*Institut du mentorat entrepreneurial\*\*](#) (IME) créée par les CCI en partenariat avec CDC entreprise, Bpifrance, le Réseau Entreprendre Paris, Ernst & Young, l'association Croissance Plus et l'AFIC. Il s'agit d'un service des Chambres de Commerce et de l'Industrie dédié aux PME de croissance, qui propose l'accompagnement d'entrepreneurs de PME « à fort potentiel et en pleine croissance », par des entrepreneurs, qui ont à leur actif une réussite entrepreneuriale exemplaire.

Le programme a été inauguré en 2008 et en 2012, 90 entrepreneurs avaient été mentorés grâce à l'engagement bénévole de plus de 70 mentors. L'accompagnement prend la forme d'une rencontre mensuelle d'environ 2 à 3 heures sur une durée de 18 mois.

## Formations

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

- Les maintenant nombreux cursus entrepreneurs que l'on trouve dans les grandes écoles d'ingénieur ou de commerce. Ils sont souvent suivis par les élèves de ces écoles en fin de cursus

classique. On en trouve ainsi à HEC, à l'Essec, à Centrale Paris, aux Mines de Paris, à l'ESPCI, etc. Ce sont des filières qui mènent souvent, mais pas forcément, à la création d'entreprises. Elles sont reliées aux incubateurs que l'on trouve dans ces mêmes écoles.

- Les centres de formation continue de ces mêmes écoles proposent des formations à l'entreprenariat aux cadres d'entreprises qui souhaitent se lancer dans l'aventure.
- Les MBAs comme ceux de l'INSEAD, d'HEC ou de l'Institut Télécom<sup>114</sup> qui sont généralement suivis après une première expérience professionnelle. Ils ne traitent pas toujours spécifiquement de l'entreprenariat mais intègrent de nombreuses disciplines qui y ont trait, notamment en matière de stratégie. Les élèves y font de nombreuses études de cas. Nombre d'anciens élèves de ces cursus deviennent ensuite entrepreneurs. Le MBA d'HEC présente maintenant la particularité de proposer un électif sur l'entrepreneuriat couplé à un incubateur de projets doté de moyens significatifs (trois grandes salles de travail très bien équipées, à Jouy-en-Josas)<sup>115</sup>.
- Les Chambres de Commerce et de l'Industrie sont non seulement actionnaires d'un grand nombre d'écoles suscitées (par exemple, la Chambre de Commerce Paris Ile de France pour HEC). En région parisienne, deux écoles de la CCPIF sont dédiées à l'enseignement commercial et à l'entreprenariat : Advancia et Negocia.
- L'école de l'innovation, animée par l'ANRT forme les chercheurs et entrepreneurs à monter des projets en partenariat et à mener de la recherche collaborative. Elle est organisée en région par les Pôles de Compétitivité et animée par l'ANRT.
- L'Ecole Européenne des Métiers de l'Internet, est un établissement privé créé par les fondateurs de Free (Xavier Niel), Meetic (Marc Simoncini) et vente-privée.com (Jacques-Antoine Granjon). Il a ouvert ses portes au Palais Brongniart (ancienne Bourse de Paris) en septembre 2011. L'école recrute sur dossiers jusqu'à 350 élèves après le BAC pour une formation de trois ans sur l'Internet et la création d'entreprise. L'enseignement se fait via un tronc commun assuré par des professeurs salariés à temps plein (droit, anglais, marketing, économie...), des professeurs spécialistes intervenant sur les aspects techniques de l'internet, des stages en entreprise et des interventions d'entrepreneurs dont, il va sans dire, les fondateurs de l'école. Ce n'est pas à proprement parler une école d'entrepreneuriat mais une école qui produit des développeurs dont une bonne partie s'orientera vers les startups et sociétés de services de l'Internet.
- La WebSchool Factory créée en 2012, et installée dans le campus Campus Cluster Paris Innovation rue Nationale à Paris, associe les cursus du Strate College (pour le design), du pôle ESG (pour le e-business) et de Hetic (pour les technologies numériques). Elle propose trois cursus alignés sur ces compétences : avec le pôle design, le pôle e-business et le pôle technologies numériques. Le cursus dure cinq ans, prépa d'une année intégrée. L'école ne forme pas stricto-sensus à l'entrepreneuriat mais il est encouragé. Elle produit en tout cas un vivier de jeunes qui pourront intéresser les startups dans les disciplines design, e-business et techniques.



<sup>114</sup> Dans lequel je vais intervenir à partir de la rentrée 2011 sur les stratégies de l'innovation dans les industries numériques et sur les levées de fonds dans les startups.

<sup>115</sup> Cf la présentation de cet électif entrepreneurial ici : <http://www.mba.hec.edu/Learning-Experience/Full-time/Customized-phase/Specializations/Entrepreneurship>.

- Audace est une association 1901 qui organise un cycle de formation d'entrepreneurs qui s'étale sur dix semaines. Elle est particulièrement indiquée pour les salariés et cadres des entreprises qui souhaitent se lancer dans l'entrepreneuriat. La formation est assurée en grande partie par des entrepreneurs expérimentés. Le coût de la formation est d'environ 3000€ et peut être pris en charge par le DIF (Droit Individuel à la Formation) ou le CIF (Congé Individuel de Formation) ou bien être financé par un prêt d'honneur à taux zéro.
- Le Founder Institute, dont la branche française a été créée fin 2009, permet à des entrepreneurs de monter leur startup en quatre mois. C'est une école de formation pour entrepreneurs dans les hautes technologies, établie à l'origine en Californie. Le Founder propose un stage intensif de trois mois se déroulant en 12 sessions du soir. Ce stage est animé par des entrepreneurs. Plusieurs thèmes sont couverts : le choix du projet, la négociation avec les investisseurs, le recrutement, la propriété intellectuelle et la recherche de partenaires. C'est aussi l'occasion d'apprendre à communiquer sur son projet, en le présentant aux autres participants.
- Le Startup Leadership Program est un programme international en place en France depuis 2012 pour l'accompagnement des jeunes Startups. Lancé en 2006 à Boston, il s'est déployé depuis dans le monde, présent début 2015 dans 11 pays et 21 villes. Il propose une formation et un accompagnement sur 6 mois, de septembre à mars, à raison de deux soirs et un samedi par mois. La formation s'appuie sur des simulations, des études de cas et vise à répondre précisément aux questions qui se posent dans les projets d'entreprise. Elle est donnée par des professionnels et experts bénévoles (valeur produit, négociation, pitch, levées de fonds, conflits entre associés, ...). En 2014, le programme avait accompagné à l'échelle mondiale 1300 projets, la création de 1100 startups ayant réalisé plus de \$500m de levées de fonds et plusieurs sorties industrielles. La formation coûte 400€ et n'implique aucune prise de participation dans les projets.
- Le programme Startup Pirates Paris est un événement durant une semaine dont l'objectif est d'apprendre à 30 jeunes de 16 à 21 ans comment créer une startup en travaillant sur un projet en équipe et en assistant à des ateliers animés par différentes figures de l'écosystème entrepreneurial parisien. Ce programme compte déjà à son actif une trentaine d'éditions dans le monde. Il a lieu fin juin depuis 2014.
- European Innovation Academy est un programme d'entrepreneuriat de type "accélérateur extrême", qui se passe durant trois semaines en Juillet à Nice. Il réunit plusieurs centaines de participants venus du monde entier et est établi conjointement avec les acteurs majeurs de l'innovation de la Silicon Valley tels que Stanford, UC Berkeley et Google. Les matinées sont composées de key-notes de personnalités de l'innovation (serial entrepreneurs, professeurs d'universités d'élite, investisseurs, cadres de sociétés emblématiques...) et les après-midis de workshops en équipes. Des mentors avec le même type de profils que les speakers encadrent les équipes sur toute la durée des trois semaines. A la fin, un panel d'investisseurs de la Silicon Valley départage les équipes et choisit la gagnante. Les sujets sont axés sur l'innovation à croissance rapide : applications mobiles & web, big data, objets connectés, impression 3D, sécurité informatique. Les participants sont incités à acquérir leurs premiers clients lors de la troisième semaine. Le programme leur permet d'avoir une expérience immersive et intensive de l'entrepreneuriat et de ressortir avec un projet clair et prêt pour l'accès au marché. Les idées les plus prometteuses ont l'opportunité de recevoir des investissements et/ou d'intégrer un des accélérateurs internationaux partenaires. Chaque année, plusieurs startups concrètes sont établies. Cela fait penser aux Startups Weekend, mais en plus dense.
- Début 2015, OpenClassrooms et l'École polytechnique lançaient un parcours de formation à l'entrepreneuriat sous forme de MOOC, porté par le serial entrepreneur Bruno Martinaud. Le



parcours « The entrepreneur's guide to innovative ventures » est disponible en anglais et en français. Il permet de construire son projet d'entrepreneur pas à pas et de façon personnalisée, depuis l'ébauche de l'idée jusqu'à sa concrétisation. Le MOOC est structuré en trois parties : la première pour dédécouvrir ses talents d'entrepreneur, la seconde pour apprendre à identifier les opportunités et les idées de business et la dernière pour déterminer si une idée est viable et réalisable. Suivent des cours sur la construction du projet de startup et un autre consacré à la phase de lancement de l'entreprise.

- L'Agence Régionale de l'Innovation de la région PACA lançait au printemps 2016 le MOOC « Développer son potentiel d'accompagnement à la démarche entrepreneuriale ». Il s'adresse à tout acteur du développement économique qu'il intervienne dans le champ de l'innovation, de l'attractivité du territoire, de la coopération internationale ou de l'export. L'objectif est d'apporter une vision à 360° de la démarche d'accompagnement du porteur de projet en partant de sa propre pratique. Cette formation est construite autour de trois questions essentielles et complémentaires dans la pratique du métier d'accompagnateur : comment activer son écosystème et son réseau au service du porteur de projet ? Comment créer une relation de confiance avec lui dans la durée ? Et cComment l'aider à identifier son marché ? Cette formation se décline sur 8 semaines de cours alternant des vidéos, des exercices, 3 journées en présentiel et des échanges entre pairs.

- L'INPI organise divers formations à la protection de la propriété intellectuelle dont des Master Class pour dirigeants comprenant un diagnostic et du coaching personnalisé et des ateliers collectif de débriefin, pour 3000€ HT. A noter que l'INPI propose aussi le Pass PI, un programme de mise en place de stratégie de la propriété intellectuelle qui est vendu mais subventionné (vendu à moitié prix facial).
- Il existe aussi de nombreux autres cours en ligne sur l'entrepreneuriat. On peut citer ceux de TheFamily sur YouTube. Et puis l'initiative conjointe de Polytechnique et de HEC avec le cours

## Lever ou ne pas lever ?

Avant de chercher des financements privés, on peut se poser la question de l'intérêt de lever des fonds !

### Pourquoi et quand lever ?

On lève des fonds privés lorsque :

- L'on a besoin de financer le démarrage de l'entreprise pour créer ou faire évoluer son offre, investir en marketing et la commercialiser. Sachant que rares sont les investisseurs qui financent des projets « sur papier ».
- Le coût de l'accès au marché est élevé avec des effets de seuils. Comme dans certaines activités Internet où il faut d'abord créer une large base d'utilisateurs pour pouvoir ensuite la monétiser.
- La phase de démarrage expérimentale de la société ne permet pas de générer des revenus suffisants les deux premières années pour autofinancer sa croissance.
- Lorsque le marché évolue très vite et présente des primes aux premiers arrivants. Le financement permet d'arriver rapidement à la taille critique et au point de profitabilité.
- Quand il existe des possibilités de sortie pour les investisseurs : principalement, la revente à une autre entreprise ou l'introduction en bourse. Rares sont les investisseurs dans les startups qui cherchent un rendement « obligataire » (renouvellement dégagé par la profitabilité de l'entreprise).

### Pourquoi et quand ne pas lever ?

Rares sont les startups qui ne cherchent pas à lever des fonds. Les cas les plus fréquemment rencontrés sont les suivants :

- Pour les activités de service qui génèrent rapidement du revenu et financent les coûts.
- Lorsque l'activité de la société ne présente pas de grandes économies d'échelle. Cela entraîne des perspectives économiques moyennes qui n'intéresseront pas les investisseurs en capital.
- Pour les entreprises unipersonnelles et destinées à le rester.
- Lorsque les aides et financements d'origine publics suffisent à faire démarrer l'entreprise.
- Du fait de la méfiance du créateur ou des fondateurs vis-à-vis des investisseurs privés. Ce n'est pas une bonne raison mais elle est courante !

« Créer et développer une startup technologique », diffusé sous forme de [MOOC sur Coursera](#) à partir d'avril 2015.

## Financement

La question du financement d'une startup revient régulièrement dans les priorités des fondateurs. Les moyens de financement sont nombreux et à panacher en fonction de la structure, des ambitions et des besoins du projet. On finance généralement un projet en plusieurs étapes pour accompagner les besoins de la startup. Le financement progressif répond aussi au besoin de ne pas trop diluer le capital des fondateurs et premiers investisseurs.

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

Comme indiqué dans le grand schéma sur le financement des pages précédentes, on ne lance pas une recherche de financements privés tout azimut en même temps. On échelonne cela dans le temps. Le principe général consiste à apporter des financements permettant de créer progressivement de la valeur à l'entreprise tout en contrôlant une dilution modérée du capital des fondateurs à chaque tour de financement.

A chaque étape de la vie de la startup, on fait appel à des sources de financement différentes. Les modalités sont différentes. Un tour de financement correspond à une augmentation ou changement de structure du capital de la société, avec apport de nouveaux investisseurs. On appelle « Série A », un premier tour de financement en capital risque. Puis « Série B » pour le tour suivant, et ainsi de suite.

Une règle à bien respecter est de faire en sorte, lors de chaque tour de financement, que cela n'empêchera pas un refinancement plus tard pour alimenter la suite de la croissance de la société. Les cas à éviter comprennent notamment :

- Une trop forte dilution dans les premiers tours, notamment du fait de l'appel à des business angels un peu trop « voraces ». Même si cela peut être remis d'équerre aux tours suivants via divers artifices : émission de BSPCE pour les fondateurs, sortie des premiers investisseurs, etc.
- L'intégration trop rapide de Corporate Venture dans son capital qui pourrait gêner des VCs aux tours suivants et créer une relation de dépendance trop forte de la startup vis-à-vis du grand compte investissant dedans.
- Faire un tour avec une valorisation trop élevée qui rendra difficile les levées de fonds suivantes à des valorisations plus élevées.
- Les investisseurs, souvent business angels, enquiquineurs qui ne veulent pas continuer d'investir dans les tours suivants mais veulent tout de même conserver leurs droits et leur influence.

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

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

Notons aussi la généralisation de la notion de co-investissement qui voit de plus en plus de montages en amorçage se faire avec la combinaison de fonds publics et privés.

## Love money

Egalement appelé *friends and family* ou, comme aiment à le rappeler les Américains, *friends and fools*, c'est le terme consacré aux premiers investisseurs proches des créateurs qui apportent un financement de soutien initial du projet : famille, amis et relations professionnelles. Mieux vaut dans ce cas-là être entouré de personnes disposant de liquidités pour avancer ! Mieux vaut aussi bien formaliser la prise de participation à cette étape pour éviter de pénaliser ces premiers investisseurs lors des tours suivants de financement.

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

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

## Découverts et prêts bancaires

Les autorisations de découvert et les prêts bancaires classiques restent une bonne source de financement pour démarrer un projet. Si les banques sont aussi frileuses que les autres intervenants dont nous parlerons après, elles n'en restent pas moins accessibles sous certaines conditions.

Lorsque l'on a une bonne expérience avec dix ans ou plus de carrière et quelques employeurs stables derrière soi, on a forcément développé une relation à long terme avec une banque ou sans le savoir on est en général très bien noté et cette dernière n'a pas envie de vous voir partir. Elle pourra vous aider. Cela sera plus difficile si vous êtes jeunes et n'avez pas de bagage particulier.

L'intérêt d'un prêt bancaire est qu'il peut financer une part importante du démarrage de l'entreprise tout en conservant la totalité du contrôle des parts sociales de sa société. Il permet aussi de réaliser un effet de levier sur d'autres formes d'investissement aussi bien d'origine publique (Bpifrance) que privée (dilutifs).

Par contre, c'est souvent une perte de temps d'essayer de contacter une nouvelle banque avec laquelle on n'a eu aucune relation passée et d'essayer d'obtenir un financement identique<sup>116</sup>.

Les prêts bancaires peuvent être garantis en partie par Bpifrance qui couvre jusqu'à 60% des risques de la banque. Lorsque cette activité était assurée par la Sofaris, depuis intégrée à Oséo puis Bpifrance, on parlait ainsi de « projet sofarisable ».

A noter que lorsque Bpifrance garantit un prêt entrepreneur auprès d'une banque, la banque ne peut demander en garantie sa résidence principale à l'entrepreneur. Ce qui constitue une protection de l'Etat essentielle pour protéger l'entrepreneur parfois contre lui-même.

## Un Guide des Bonnes Relations Banques Startups

En 2015, le Crédit Mutuel-Arkea a publié un petit guide des bonnes relations entre banques et startups. Faisant 76 pages, il est [téléchargeable](#) sur le site Arkea.



Il permet de lever quelques méconnaissances sur l'attitude des banques vis-à-vis de startups, explique la différence entre investissement au capital et sous forme de dette, et présente la manière dont elles peuvent apporter de la valeur aux startups, avec évidemment l'exemple du Crédit Mutuel-Arkea.

<sup>116</sup> Voir [http://www.hec.fr/hec/fr/startup/c\\_presentation.html](http://www.hec.fr/hec/fr/startup/c_presentation.html).

Un projet sofarisable était un projet pour lequel une banque ne voulait pas prendre tous les risques et se couvrait via la Sofaris. Ce qui est toujours fréquemment le cas ! Les projets sofarisables existent toujours, mais sous une autre appellation : ils sont couverts par Bpifrance.

Il faut faire attention à un point clé : cette garantie couvre la banque, pas l'emprunteur ! Et elle ne joue qu'une fois que la banque a cherché à recouvrir ses créances. Ainsi, si l'emprunteur a gagé son habitation principale ou tout autre bien personnel pour couvrir son prêt, la banque pourra faire jouer ce gage et vendre cette habitation pour obtenir le remboursement du prêt (en cas de défaillance de la startup), avant de faire jouer la garantie Bpifrance. Il faut aussi que la startup ait déposé son bilan.

Bref, lorsque l'on souscrit un prêt, quel qu'il soit, il faut s'assurer de bien protéger son éventuel patrimoine personnel dans le cas de la défaillance de son entreprise. Et bien lire entre les lignes toutes les clauses du contrat de prêt avec la banque.

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

- Faire jouer la concurrence, même si, nous l'avons vu, la relation de confiance avec son banquier habituel peut jouer en sa faveur.
- Faire travailler les banques. Leur demander des propositions, les questionner sur leurs offres.
- Répartir les risques et les financements sur plusieurs banques. Cela sera utile en cas de difficultés financières.
- Certaines banques comme le CIC proposent des prêts à remboursement différé. Les mensualités de remboursement ne sont déclenchées qu'après un certain délai, par exemple un an.

De quels montants parle-t-on ici ? En général, de quelques dizaines de K€ pour ce qui est des startups présentant un risque technologique ou marché (ce qui est normalement un pléonasme).

Pour les montants plus élevés, n'attendez pas de prêts des banques. La raison est toute simple : une banque espère qu'un prêt sera remboursé dans au moins 97% des cas. Or une startup a largement plus d'une chance sur deux de capoter. C'est structurellement une société dont l'avenir est incertain. Le risque est très élevé. Une banque ne peut se permettre de prêter un montant qu'elle a une chance sur deux de se voir rembourser. Ou alors, elle demande des taux d'intérêt exorbitants, ce qui se passe dans les pays en difficultés au niveau de la dette des Etats. C'est pour cela qu'existent des business angels et des fonds d'investissement en capital. Ils prennent plus de risque mais celui-ci est compensé par une participation dans la société qui peut générer un fort multiple de l'investissement en cas de succès. Ces forts multiples couvrent les échecs ou l'investissement part en fumée.

## Financement participatif

Le financement des projets en phase d'amorçage peut s'appuyer sur la mise en relation via Internet. On appelle cela le « financement participatif » (crowdfunding en anglais), que l'on pourrait assimiler à des « réseaux sociaux de financement ».

Ce sont des mécanismes adaptés au financement de l'amorçage des startups. Ce principe est appliqué dans différents secteurs d'activité : la musique (MyMajorCompany, ...), le cinéma (Touscoprod et PeopleforCinema qui est maintenant intégré à Ulule) ou encore le sport.

On peut distinguer cinq types de financements participatifs :

- L'entrée au capital de TPE/PME, comme avec les français **Smart Angels**.
- Le prêt, comme chez le français **SPEAR**, avec versement d'intérêts aux souscripteurs. On appelle cela parfois le crowdlending.
- Le modèle de **royalties**, où un investissement est rémunéré sous forme de royalties générées par l'activité du business financé. Ce modèle est rarement utilisé.

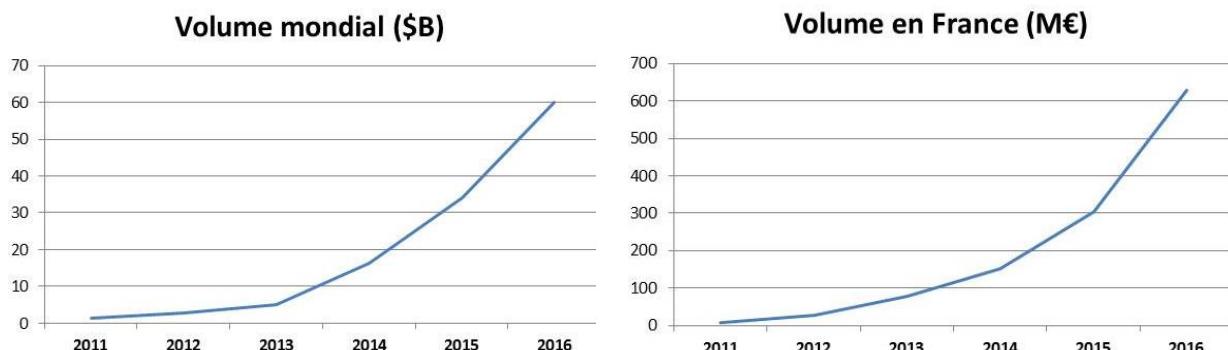
- Les **pré-ventes** de produits et services. Les leaders mondiaux du domaine sont l'Américain **Kickstarter**, suivi de près par **Indiegogo**. Cette catégorie est en fait plus large avec la notion de « dons contre dons », où un don à la startup est compensé par un « cadeau » de forme variable selon le montant du don. Cela peut aller d'un tee-shirt à un rendez-vous avec les fondateurs qui ont une valeur symbolique, à la notion de précommande qui est la plus tangible et la plus courante.
- Le **don**, qui est souvent utilisé pour financer des projets dits de l'économie solidaire, surtout dans les pays émergents.

Dans la plupart des cas de figure, le risque pour ce qui est des trois premiers modèles pèse sur le souscripteur car c'est lui qui choisit les projets à financer. Tandis que le risque est mutualisé dans le cas de l'investissement dans un véhicule de type FCPI chez un VC, il est géré directement par le souscripteur dans le cas du crowdfunding. En quelque sorte, le souscripteur gère son propre micro-fonds d'investissement à la main en choisissant un par un les projets investis, et en sachant que sur chacun d'entre eux, il pourra perdre sa mise ou bien récupérer une forte plus value en cas de succès.

Le crowdfunding a tendance à « globaliser » le financement d'amorçage qui, grâce aux relais des réseaux sociaux et des médias, sort du cadre habituel du financement d'amorçage de proximité. Ainsi, un projet innovant pourra être financé par des souscripteurs issus du monde entier et pas simplement du réseau immédiat des entrepreneurs.

A l'échelle mondiale, ce mode de financement compense en partie les faiblesses du financement privé de l'amorçage, notamment pour les startups dans le domaine des objets connectés. Il est censé réduire le nombre d'intermédiaires entre les particuliers et les sociétés financées. En effet, dans le financement bancaire, aussi bien de prêt que d'investissement en capital, il existe au moins deux intermédiaires : la banque et la société de gestion. Ici, il n'y en a plus qu'un seul, avec en théorie des frais moindres et une plus grande fluidité du capital.

Le financement alternatif a bénéficié d'une forte croissance ces cinq dernières années à la fois dans le monde et en France. Cette dernière représente 1% du volume mondial.



La répartition par mode de financement évaluée dans le [baromètre du financement participatif français](#) réalisé par **Financement Participatif France** fait ressortir un investissement en capital de 68,6M€ en 2016.

Le crowdfunding en capital semble être maintenant au même niveau d'activité que celle des business angels en volume d'investissement, tout du moins, ceux qui sont inventoriés par France Angels.

Du point de vue du cycle de financement, le financement participatif en capital intervient généralement avant l'étape des business angels qui misent plus par projet.

Ces masses sont à comparer aux centaines de millions d'Euros qui alimentent les startups via les sociétés de capital risque.

Les barrières réglementaires constituaient initialement un frein au développement du crowdfunding<sup>117</sup>.

La nouvelle règlementation française établie en 2014 est plus avantageuse. Elle permet aux entreprises de lever jusqu'à 2,5 M€ depuis octobre 2016 – contre 1 M€ auparavant - ce qui laisse de la marge au vu des données actuelles. Les SAS peuvent y faire appel et les formalités de publication seront simplifiées. Le gouvernement a créé un statut de conseiller en investissement participatif pour les plateformes de crowdfunding et attend d'eux de la transparence sur les frais de gestion et l'information sur les risques encourus par les investisseurs. Elles n'ont pas d'exigences de garanties de fonds propres comme les banques. Par contre, le gouvernement limite l'investissement par société à 2000€ depuis le 30 octobre 2016 contre 1000 € auparavant. Le statut qui est régi par une ordonnance de mars 2014 est effectif depuis juillet 2014.

La grande question pour l'entrepreneur est évidemment : faut-il faire appel au financement participatif et où ? En Normandie, on répondra par « ça dépend » ! La réponse est plutôt évidente pour une startup dans les objets connectés qui fera appel aux systèmes de prévente des produits avec des plateformes type Kickstarter. Pour l'appel au capital, cela aura du sens si la startup n'y parvient pas par les canaux traditionnels des business angels et fonds d'amorçage. Il faut aussi noter que le financement participatif est plus indiqué pour les projets « b-to-c ». Si votre produit est destiné aux entreprises, il percutera moins auprès des audiences grand public des systèmes de financement participatifs et il faudra plutôt faire appel aux financements d'amorçage plus traditionnels.

Voici donc quelques-unes des structures sur Internet qui facilitent ainsi les rapprochements entre investisseurs privés et startups, la plupart étant elles-mêmes des startups. Elles fonctionnent sur la base d'un financement par le prêt, par un financement en capital ou par un financement par la prévente de produits.

### Financement participatif par le prêt

On compte plusieurs plateformes de ce type en France avec notamment **HelloMerci**, pour le prêt entre amis, **Babyloan**, pour le micro-crédit philanthropique, et **Younited Credit** (anciennement Prêt d'Union).

Dans l'univers des startups, on peut citer le cas de **SPEAR** (Société Pour une Épargne Activement Responsable), une coopérative de finance solidaire lancée par trois jeunes issus de HEC, Centrale Paris et Dauphine.



Elle permet à des épargnantes soucieuses de la destination de leur argent de choisir le (ou les) projet(s) qui bénéficieront de leur épargne. Les taux d'emprunts de ces projets sont minorés de 1% par rap-

<sup>117</sup> Voir à ce sujet ce très bien documenté rapport de l'Observatoire des Entrepreneurs : « Financement Participatif des Entreprises : la mise en place d'un cadre réglementaire propice » publié en février 2014 par PMEFinance.org, et disponible ici : <http://fr.slideshare.net/PMEFinance/rapport-pme-finance-le-financement-participatif-des-entreprises-du-14021>.

port aux taux usuels des banques. Les startups, qui passent souvent pas la case "banque" voient le taux de leur crédit minoré grâce à l'épargne des particuliers.

Les épargnants ne supportent pas le risque des projets qu'ils soutiennent avec leur argent. Ils prennent des parts dans la coopérative SPEAR qui place cet argent dans des comptes à terme de banques partenaires. Celles-ci utilisent ces liquidités peu onéreuses pour prêter moins cher aux porteurs de projets. Le risque de défaut des emprunteurs est porté par la banque partenaire. Cette épargne sous forme de parts sociales ouvre le droit à des déductions fiscales (18% sur l'IR et 50% sur l'ISF) et la rémunération escomptée pour 2012 était de 2%. Le montant l'épargne démarre à 100 € sans limite. Le montant moyen est de 2300 €. Les projets financés sont de la création d'entreprises, des entreprises existantes ou des associations qui empruntent de l'argent.

De son côté, [\*\*Origin Investing\*\*](#) propose aux PME d'emprunter entre 500 K€ et 5 M€ auprès d'investisseurs professionnels et particuliers, sous forme d'un emprunt obligataire simple, obtenable en moins de 30 jours et sans garanties ni cautions.



Le remboursement du capital a lieu "in fine" en une fois à la fin de la période, sans dilution du capital (sous forme d'obligations non convertibles). Il intervient particulièrement sur le financement d'investissements commerciaux, de l'immatériel comme la R&D, de recrutements, de développement international et sur de longues périodes, jusqu'à 7 ans, avec lesquelles les banques sont moins confortables.

### **Financement participatif par le capital**

Voici quelques unes des plateformes de ce type en France :

[\*\*WiSeed\*\*](#) est une startup basée à Toulouse qui veut faire bouger les lignes du financement de l'amorçage des jeunes entreprises innovantes en s'appuyant sur le « pouvoir de la foule ». Elle a permis de lever 30M€ en 2016, avec un ticket moyen d'investissement aux alentours de 6900€. Les dossiers de startups sont analysés et sélectionnés avant d'être proposés sur le site, en théorie en quelques semaines. La startup se propose de faire « buzzer » le dossier sur son site et sur des blogs spécialisés dans le domaine correspondant. Des chats vidéo sont proposés avec les entrepreneurs qui lèvent des fonds. La levée de fonds en ligne dure un maximum de trois mois. Le véhicule financier est une holding et se finance avec 1,5% de frais de gestion, ce qui est très raisonnable, et avec un pourcentage de la levée de fonds compris entre 5% et 10% comme tout levier de fonds. WiSeed prévoit de financer environ une dizaine de projets par an sur des tours moyens de 300K€, qui s'échelonnent entre 100K€ et 800K€, sachant néanmoins que la part de WiSeed dans ces levées n'est pas communiquée au regard des autres investisseurs traditionnels de ces tours de financement (business angels, SIBA, VC, fonds d'amorçage).

[\*\*Anaxago\*\*](#) : une autre structure de crowdfunding dont le ticket d'entrée pour les investisseurs est de 1000€. Jusqu'à 150 investisseurs peuvent contribuer au financement d'un projet. La société prend une commission classique de 5% sur les fonds levés.

[\*\*Smart Angels\*\*](#) est une autre plateforme d'investissement en ligne permettant aux particuliers d'investir dans les startups, créée en septembre 2011. Les frais de gestion sont de 100€ par investissement jusqu'à 2500€ investis et 4% de l'investissement au-delà.

[\*\*UstartMe\*\*](#) est un réseau social d'entrepreneurs créé en 2013 qui les met en relation avec des prestataires de services pouvant les accompagner ou des investisseurs pouvant les financer. En mars 2014, la plateforme regroupait 143 startups et 34 investisseurs.

[\*\*Sowefund\*\*](#) permet d'intégrer le capital de startups avec de faibles montants, en abondement de réseaux de Business Angels tels que Paris Business Angels et IT Angels.

**Holders** qui a permis de lever 7m€ en deux ans. La structure entre elle-même au capital des sociétés et les sélectionne en amont, ce qui permet d'avoir un deal flow de meilleure qualité que ce que l'on trouve dans les sites de financement participatifs ouverts à tous vents.

Sans être une plateforme de crowdfunding au sens classique du terme, **Fundme**, est une plateforme d'intermédiation entre startups et investisseurs (fonds, clubs de business angels). Elle regroupe plus de 500 startups et autant de business angels qui sont fédérés dans AngelSquare, décrit un peu plus loin.

Les structures de désintermédiation ici présentées sont assez petites. Le marché français n'est pas bien grand pour leur permettre de vivre décentement, tout du moins si elles se contentent des startups hightech. D'ailleurs, très souvent, certaines structures de financement participatif communiquent sur les montants totaux levés par leurs startups, intégrant d'autres sources de financement. Cela permet de noyer le poisson et d'embellir les mariées !

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

### **Prévente de produits en ligne**

Il y a enfin le cas du financement par la pré-vente de produits en ligne ou le financement en échange de contreparties diverses. C'est le modèle popularisé par l'Américain **Kickstarter**, aussi proposé par **Indiegogo**. Il permet de financer toutes sortes de projets (création artistique, entreprise, matériel) avec en échange, l'envoi d'un produit pré-commandé en amont dans ses phases de finalisation ou bien d'autres éléments tangibles plus ou moins matériels (rencontrer les créateurs, des goodies, des produits et des goodies, etc).

KickStarter est renommé pour avoir relancé le financement de startups dans l'univers des objets connectés. L'impression 3D a permis de démocratiser ce prototypage à bon compte et le crowdfunding a permis de contourner la frilosité des investisseurs privés traditionnels pour les startups vendant des produits matériels nécessitant un besoin de fond de roulement significatif augmentant la part du risque de l'investisseur.

L'un des avantages de ces dispositifs est que la startup va récupérer le financement en amont de la fabrication, et ainsi diminuer son besoin de trésorerie. Autres bénéfices : la masse des contributeurs, qui assure de fait à l'entreprise une étude de marché à moindre coût et constitue une première base de clientèle potentiellement fidèle. Cela permet alors de rassurer les investisseurs traditionnels pour la suite de la croissance de la société. Sachant néanmoins que malgré Kickstarter et consorts, les investisseurs restent très frileux côté objets connectés. C'est un business il est encore plus difficile d'émerger en forme que dans le numérique immatériel.

Le processus de la levée commence par la fixation d'un objectif et il dure en général un mois. Il faut atteindre cet objectif en ayant une bonne communication et notamment un bon relais dans les médias lus par les « geeks » pour atteindre cet objectif, en plus d'un bon produit. Une fois l'objectif atteint, ce qui arrive dans environ la moitié des cas, les cartes de crédit des « financeurs » sont débitées pour financer le BFR de la startup. Dans le cas contraire, cette promesse d'investissement tombe à l'eau. KickStarter prend une commission de 5% au passage ce qui s'additionne à la commission du système de paiement en ligne, Amazon Payment aux USA. En France, les paiements en ligne ont lieu avec les cartes Visa, MasterCard et American Express.

Début 2017, plus de 120 900 projets avaient été financés par KickStarter pour un montant promis de plus de \$2,9B. Quelques projets bien connus ont été financés de la sorte : les montres connectées **Pebble Watch** (\$10m de financements récoltés), le verrou électronique **Lockitron** (présenté à LeWeb 2012), l'imprimante 3D **Formslab** (\$2,9m en 2012) ainsi que les produits des français **Lima** (\$1,2m en 2014), **Giroptic** (\$1,4m en 2014) et **SteadXP** (\$500K en 2016).

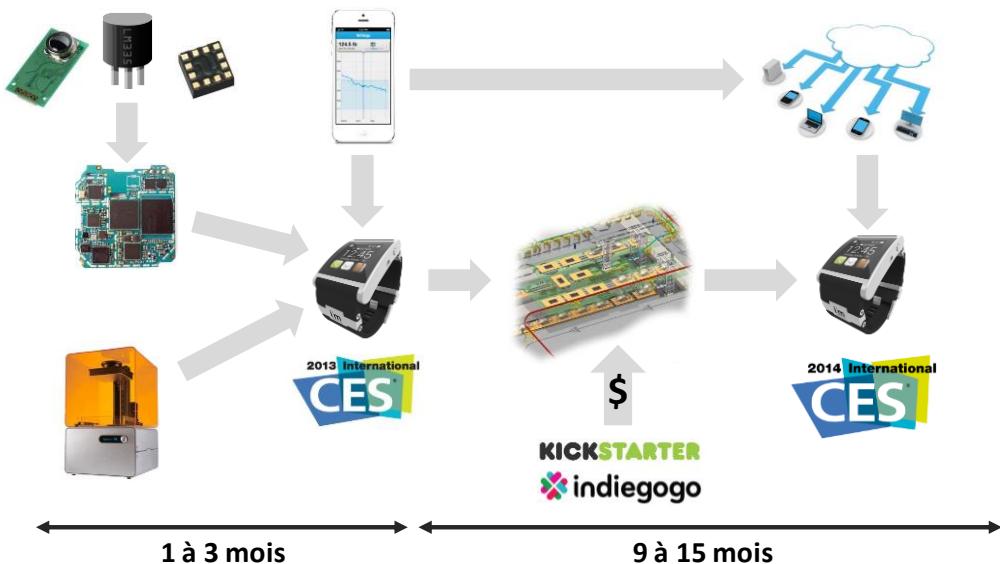
Le financement de ce type s'accompagne souvent d'une grande transparence sur les projets. Il n'est pas rare de voir les détails technologiques des produits présentés avec un nombre de détails incroyables, y compris les plans. Cette pratique n'est pas obligatoire, heureusement, car elle peut mettre en danger la propriété intellectuelle de la startup<sup>118</sup>. Si un procédé fait l'objet d'un dépôt de brevet en cours, cette transparence ne sera pas de mise.

Au moins quatre plateformes en France sont construites sur un modèle voisin de celui de KickStarter, sans être pour autant spécialisées dans le matériel (**Ulule**, **Kisskissbankbank**, **CarnetdeMode** et **Babedoor**) proposent à l'entreprise en phase de création de pré-vendre ses produits. On peut aussi signaler le cas d'une plateforme équivalente à KickStarter, **Crowdonomic**, qui est basé à Singapour et réservée aux résidents de cette ville-cité et qui y possèdent un compte en banque. De quoi en inspirer quelques-uns !

A noter que l'on peut maintenant cumuler une campagne Kickstarter avec une autre sur Indiegogo In Demand. La double approche a été testée par **Holi** en 2016 qui, après avoir réussi sa campagne Kickstarter pour son réveil connecté Bonjour, lancée au moment du CES Unveiled Paris en octobre 2016, en récoltant \$730K, avait récupéré un complément de \$50K sur **Indiegogo In demand**. Cela permet de continuer à récupérer des précommandes après la clôture d'une campagne réussie, d'étendre sa communauté de backers et, en théorie, de continuer à développer sa notoriété via l'traffic sur le site Indiegogo.

Enfin, le cas de **MyAnnona** qui fonctionne sur un principe voisin de celui de Kickstarter, mais se focalisant, même si de manière non exclusive, sur des projets d'entrepreneuriat au féminin. Il accompagne les femmes entrepreneures dans leur recherche de financements au démarrage en cours de développement de leur projet et aussi de façon plus globale grâce à du conseil et de la mise en relation avec des réseaux nationaux ou locaux de l'entrepreneuriat.

MyAnnona a lancé en 2014 sa propre campagne de crowdfunding se lancer et a atteint tout juste son objectif, de 5000€. MyAnnona a du sens pour les projets entrepreneuriaux avec une forte composante locale. Pour les projets à vocation internationale, il vaut mieux s'orienter vers les plateformes internationales de crowdfunding qui ont un bassin d'audience bien plus large que les plateformes focalisées sur la France. MyAnnonna a au passage publié début 2016 le livre « Le financement participatif, un nouvel outil pour les entreprises », édité chez Eyrolles.



<sup>118</sup> Cf <http://www.frenchweb.fr/le-scandaleux-piratage-des-projets-kickstarter/275824>.

## Etude de cas Kickstarter avec Giroptic - fin 2014

Giroptic est une startup basée à Lille créée par Richard Ollier qui avait démarré en créant différents systèmes de captation de photo puis de vidéo en 360° dotés de plusieurs caméras. Elle regroupe aujourd’hui une douzaine de personnes, tous ingénieurs. Ils ont notamment créé la caméra de la marque Geonaute du groupe Décathlon, que j’avais pu voir deux fois au CES de Las Vegas 2013 et 2014. Mais le rôle de sous-traitant est difficile à tenir dans la durée : on ne maîtrise pas le produit ni sa commercialisation. Comme Geonaute ciblait surtout le marché français, le potentiel n’était pas énorme.

La société a décidé de lancer sa propre caméra 360° en jouant le tout pour le tout via une campagne Kickstarter mi 2014. Les résultats ont dépassé toutes les prévisions avec \$1,4m de levés par ce biais, devenant le premier des trois meilleurs projets français passés par Kickstarter (avec le device de stockage multi-écrans Lima qui a levé \$1,3m et le drone Hexo+ de Squadrone qui en a levé aussi \$1,3m).

Cette levée Kickstarter était le résultat d’une campagne soigneusement orchestrée qui pourrait en inspirer bien d’autres :

- Au départ, un produit dans l’air du temps et la vague des GoPro : miniaturisé à l’extrême, capable de sticher (rassembler) en temps réel les images des trois caméras panoramiques en une seule via un composant dédié (FPGA) et une API pour le pilotage à distance.
- La validation du projet en passant du temps dans la Silicon Valley, notamment dans le cadre d’une mission d’étude à Stanford, comme Axellience. Ils vont tous les mois à Palo Alto ! Ils y ont rencontré (facilement) Google, Facebook et plein d’autres acteurs, et se sont fait challenger.
- La création d’une équipe marketing américaine avec des prestataires indépendants pour la création du “story telling”, les relations publiques et les réseaux sociaux. Et puis un investissement sur les outils marketing et en particulier la création de belles vidéos de démonstration.
- Une campagne KickStarter avec un timing bien huilé basé sur l’observation d’autres campagnes. Et notamment le fait de lancer la campagne une heure avant l’heure annoncée pour y faire participer un premier fan clubs et créer de la “traction” observable par ceux qui arrivaient à l’heure. Ils ont aussi fait en sorte de pouvoir communiquer régulièrement sur les étapes de la campagne. En se fixant au départ un objectif raisonnable de \$150K. Ils ont communiqué lors de son dépassement puis du passage au premier \$1m. Ils ont aussi mobilisé une communauté de 10 000 contacts. Du côté de l’offre, le prix proposé était de \$249 pour un produit dont le prix public annoncé est de \$500.

Le résultat : près de 4000 précommandes, avec qui plus est 85% de clients KickStarter qui n’y étaient pas encore, ce qui est un bon signe de besoin du marché. Et 50% des précommandes provenant du Japon. Le 4 juillet 2014, ils annonçaient ainsi leur “Financial Independence Day” après 45 jours de campagne. Les étapes suivantes : terminer la fabrication des premières unités du produit, le présenter à Photokina (Cologne) mi-septembre 2014 et leur participation remarquée au CES 2015 de Las Vegas avec un beau stand de 60 m<sup>2</sup>.



La startup était de retour au CES 2016 avec un stand tout aussi beau que celui de 2015 et la caméra devait être enfin livrée en 2016. En 2017, Giroptic était encore au CES et lançait un nouveau produit, la GiropticIQ, qui s’installe sur un smartphone (*ci-dessus à droite*). Et en avril 2017, Giroptic marquait un grand coup en distribuant aux 4400 participants de la conférence développeurs D8 de Facebook une caméra GiropticIQ.

Le financement participatif permet de lancer la production. C’est cependant l’étape la plus délicate de la vie des startups dans le matériel. Elle peut durer plus d’un an et parfois s’éterniser.

La gestion des sous-traitants, surtout en Chine, n’est pas une partie de plaisir et il vaut mieux être bien accompagné pour la lancer.

Industrialiser un produit prototypé est compliqué : il faut qu'il soit facile à construire et à assembler, il faut être en relation avec des usines le plus en amont du processus de conception, il faut réaliser souvent plusieurs prototypes avant d'aboutir à une version industrialisable acceptable par le marché en termes de taille, de poids et de prix<sup>119</sup>. Tout ceci explique pourquoi des prototypes présentés au CES une année se retrouvent tout juste en produits disponibles au CES suivant !

## Business Angels

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

Les business angels prennent plus de risques et interviennent plus en amont que les capitaux risqueurs. Ils sont plus rares en France qu'aux USA et au Royaume-Unis (respectivement aux alentours de 5000, 50 000 et 500 000).

### Fiscalité de l'investissement

La fiscalité de l'investissement dans les startups doit s'envisager sous au moins trois angles : la fiscalité à l'entrée, la fiscalité de détention, et la fiscalité de sortie. Nous allons traiter ici de la fiscalité à la fois pour les investisseurs et pour les entrepreneurs. Si vous lisez ce document en 2016 ou après, ces informations sont probablement partiellement périmées du fait des incessantes modifications de la fiscalité. Veuillez alors consulter le blog [Opinions Libres](#) pour télécharger la version la plus récente de ce guide qui est mis à jour au moins une fois par an au début du printemps ou, mieux, allez vous balader sur les sites de Bercy !

**Fiscalité à l'entrée :** il s'agit des déductions d'impôt sur le revenu et d'ISF pour les personnes physiques qui investissent dans les startups, et plus généralement dans les TPE et PME. Mais aussi de nouvelles dispositions d'exonérations pour l'investissement des grands groupes dans les startups.

La loi TEPA-ISF de 2007 avait permis aux redevables de l'ISF d'en réduire le montant<sup>120</sup>. Que ce soit par des investissements directs, ou via des véhicules d'investissement type SIBA, fonds et holdings ISF que nous décrirons plus loin, mais dont l'existence a été quelque peu éphémère.

Toujours en vigueur dans la Loi de Finance 2016, l'exonération d'ISF permet d'en réduire le montant à hauteur de 50% de son investissement dans des PME, la réduction étant plafonnée à 45 000€. Dans les Lois de Finances 2008 à 2010, la réduction était de 75% et plafonnée à 50 000€. Elle a été rognée au niveau actuel depuis la Loi de Finances 2011.

Les PME concernées ne doivent pas être cotées en bourse, doivent employer moins de 250 personnes mais au moins 2 personnes (CDD compris) et leur CA ou leur bilan ne doit pas dépasser respectivement 50 et 43 millions d'euros. Au moins 75% du capital ou des droits de vote doivent être détenus par des personnes physiques ou des sociétés répondant elles-mêmes à ces critères. Ce qui exclue donc les filiales de grands groupes.

Depuis 2016, les conditions d'éligibilité des PME ont été durcies : seules sont éligibles les entreprises jeunes et innovantes dont la première vente remonte à moins de 7 ans et à celles qui n'ont exercé sur aucun marché. Le délai est de 10 ans en cas d'investissements effectués par le biais d'un Fonds de placement dans l'innovation (FCPI). Les PME déjà établies sont toujours éligibles à la réduction ISF-PME lorsqu'elles ont un besoin d'investissement supérieur à 50 % de leur chiffre d'affaires annuel moyen réalisé au cours des 5 dernières années. Le plafond des souscriptions pour

---

<sup>119</sup> Ceci est très bien documenté dans cet article de Techcrunch : <http://techcrunch.com/2013/11/28/financing-lean-hardware/>.

<sup>120</sup> Il est bien difficile de trouver les chiffres réels de l'impact de cette loi sur les investissements **directs** de business angels, et par industrie. Toute cette mécanique compliquée était surtout une manière de supprimer discrètement l'ISF sans le supprimer l'ISF complètement, ce qui serait trop lourde de symboles politiquement surtout en temps de crise économique. L'alternance politique de 2012 à remis à plus tard une hypothétique suppression de l'ISF.

chaque entreprise a été relevé à 15 m€ sur la durée de vie de l'entreprise en lieu et place de 2,5 m€ sur une période glissante de 12 mois.

Qui plus est, le bénéficiaire de la réduction ISF-PME doit conserver ses titres pendant au moins 5 ans sauf décès, d'invalidité et donation, le licenciement, la cession réalisée dans le cadre d'une procédure collective ou de liquidation judiciaire ou suite à une procédure de retrait obligatoire.

Le plafond de 45 000€ de déduction d'ISF a comme impact que cette déduction est surtout motivante pour les personnes physiques détentrices d'un patrimoine compris entre 2m€ et 5m€. Au-delà, la déduction d'ISF ne joue plus comme facteur de motivation pour l'investisseur. Nombre d'entrepreneurs ayant réussi financièrement au-delà de ce montant investissent tout de même dans les PMEs. Leur motivation n'est pas du tout d'ordre fiscal, ce qui est d'ailleurs un bon signe. Il faut en effet être assez prudent vis à vis des business angels qui n'ont que la déduction d'ISF comme motivation d'investissement. Il vaut mieux privilégier ceux qui peuvent apporter également une expertise métier, un réseau d'affaires, d'autres business angels et/ou des clients.

L'investissement moyen des business angels est assez modeste, compris dans une large fourchette allant de 5K€ à quelques centaines de milliers d'Euros. Un business angel n'investit généralement pas plus de 1% de ses avoirs sur un projet qui l'intéresse. Mais il ne sera pas toujours facile de connaître le montant de ses avoirs, donc le ratio en question. Les réseaux de business angels permettent de financer un projet à hauteur d'environ 200-300K€ avec plusieurs investisseurs qui mutualisent les risques. Les « tickets » sont alors situés entre 5K€ et 50K€ par business angel.

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

Moins connu, l'investissement direct dans les PME permet aussi de réduire son impôt sur le revenu, une pratique utilisée par les contribuables qui ne sont pas redevables de l'ISF. Avec la loi Dutreil, le taux de déduction est moins motivant : 18%, avec un plafond d'investissement de 50 000 € pour un célibataire et de 100 000 € pour un couple. La déduction d'IR est plafonnée à 9 000 € par an pour un célibataire et à 18 000 € par an pour un couple.

## Les 12 commandements du business angel

par Patrick Hannedouche, rédigé en 2011

Voici un bon petit condensé de ce qu'un business angel doit savoir avant d'investir dans une ou plusieurs startups, selon Patrick Hannedouche du blog <http://www.business-angel-france.com/> :

- *Dans les projets que tu comprends tu investiras.*
- *Le business plan, comme un enfant et le Père Noël, tu ne croiras pas.*
- *Ton enthousiasme, tu modèreras. Le coup de cœur c'est bien, la prise de recul et les avis extérieurs, c'est mieux !*
- *L'équipe sur le projet tu privilégieras.*
- *La capacité de remise en cause des créateurs, tu jaugeras. (Une startup, c'est comme la vie, ça ne se passe jamais comme prévu.)*
- *Le pacte d'actionnaires, tu ne mettras pas 6 mois à négocier.*
- *L'entreprise dans laquelle tu investiras, tu ne dirigeras pas.*
- *Tes engagements vis à vis des startupper, tu tiendras.*
- *Rapidement tu te diversifieras et ton risque tu dilueras.*
- *Comme tout entrepreneur, les gamelles, tu accepteras.*
- *Ton argent investi, dans les 5 ans, sans besoin tu seras.*
- *La totalité de ta mise, prêt à perdre, tu accepteras.*

L'entrepreneur peut s'en inspirer par effet miroir pour bien choisir son ou ses business angels ! Et aussi éviter les péchés de certains business angels, très bien répertoriés par Guilhem Bertholet dans « [Business Devils : les mauvaises pratiques que l'on peut rencontrer](#) ».

Ces déductions complètent celles qui concernent les investissements dans les FCPI (Fonds communs de placement dans l'innovation) et FIP (Fonds d'investissement de proximité) dont l'objet est exclusivement d'investir « *dans des entreprises qui comptent entre 100 000 et 4 millions d'euros de capitaux propres au moment du versement* ». Avec une réduction de 50% de l'ISF pour la part de ces fonds qui va dans les PME innovantes, qui est au minimum de 60%, le reste étant exonéré à 18% dans l'impôt sur le revenu. La réduction est plafonnée à 2160€ pour un célibataire et à 4320€ pour un couple. Et il faut conserver les parts dans le FCPI pendant au moins cinq ans. Les FCPI et les FIP sont les principaux véhicules de financement des sociétés de capital risque. Ces fonds de défiscalisation sont complémentaires aux FCPR dont les souscripteurs sont généralement des institutionnels. Ils mutualisent le risque par rapport à l'investissement en direct dans les PME ce qui les rend préférables, d'un point de vue financier, à l'investissement en direct.

A noter que les niches fiscales de l'IR sont plafonnées à 10 000 € plus 4 % du revenu. Il faut y intégrer les déductions liées aux investissements FCPI/FIP comme en direct dans les PME.

La Loi de Finances 2014 a sinon créé un amortissement exceptionnel étalé sur cinq ans pour les investissements au capital de PME innovantes réalisés par les ETI et les grandes entreprises. Un tel investissement peut être ainsi déduit de l'imposition des entreprises sur cinq ans. Les conditions à respecter sont que la valeur de l'investissement dans la PME ne doit pas dépasser 1% des actifs de l'entreprise qui investit, l'investissement ne doit pas dépasser 20% du capital ou des droits de vote de la PME, les titres doivent être conservés au moins deux ans, et l'entreprise doit être innovante au sens européen du terme (comme pour le statut JEI : au moins 15% de dépenses dans la R&D).

**Fiscalité de la détention :** l'investissement en direct dans une startup est exonéré de l'assiette de l'ISF selon la loi Dutreil de 2003 et pour les ISF des années suivantes de celle de l'investissement. Il en va de même pour la quote part des investissements dans des FCPI et des FCPR allouée aux PME éligibles s'ils sont détenus pendant moins de cinq années sachant que la plupart durent au moins sept ans.

Il faut aussi noter que les parts d'un entrepreneur dans sa propre entreprise ne sont pas à intégrer dans l'assiette de son ISF. C'est considéré comme son outil de travail.

Enfin, les dividendes sont maintenant soumis au barème progressif de l'IR. Mais rares sont les startups qui en versent. Les TPE et PME qui versent des dividendes ne sont généralement pas ou plus des startups. En effet, le terme de « startup » couvre la phase de croissance forte de la société et correspond à une période où elle a besoin de financements car sa croissance est difficilement financable par ses seuls fonds propres. Seules les sociétés de services à croissance plus faible et sans besoin d'investisseurs pendant la phase de croissance sont à même de verser des dividendes à leurs actionnaires.

**Fiscalité de sortie :** c'est l'un des domaines où la fiscalité française est particulièrement instable. Le soulèvement des « Pigeons » en octobre 2012 portait sur cette fiscalité devenue punitive pour les

## Quid de la taxation des plus-values aux USA ?

Aux USA, la taxe sur les « capital gains » est de 15% pour les PME détenues au moins cinq ans.

Entre 2010 et 2013, ces plus-values étaient même exemptées à 100% de taxes dans le cadre du Small Business Jobs Act lancé par Barack Obama. Cette exemption est arrivée à expiration fin 2013 et sa reconduction, souhaitée par la Maison Blanche, est encore incertaine du fait des complexes négociations budgétaires qui ont lieu au Congrès pour réduire la dette américaine.

La différence avec la France se situe dans les prélèvements sociaux. Mais aux USA, ils sont tout aussi lourds, mais privatisés au niveau de la protection sociale. Pour peu que vous ayez des « preexisting conditions » (maladie de longue durée, etc), votre assurance maladie va vous coûter aussi cher que nos prélèvements sociaux. Et ne parlons pas du coût de la scolarité, bien supérieur aux USA qu'en France.

Et votre retraite ? Elle fonctionne principalement par capitalisation avec une fiscalité avantageuse pour les entreprises qui y souscrivent pour leurs salariés (ce sont les « Plans 401K »). Bref, tout est différent et il faut aller dans le détail pour comparer les situations.

investisseurs comme pour les entrepreneurs dans la Loi de Finance 2013 qui pouvaient se voir taxer jusqu'aux deux tiers de leur plus-value.

Dans la Loi de Finance 2014, la situation est presque revenue à la « normale », à savoir un régime fiscal incitatif qui valorise la prise de risque dans les entreprises innovantes. Le système est resté inchangé dans la loi de finances 2015.

La taxation des plus-values de cession rentrent maintenant dans le barème progressif de l'impôt sur le revenu avec application de la CSG/RDS. Les taux d'imposition de base sont compris entre 0% et 45% selon les tranches d'imposition qui dépendent du revenu et du quotient familial.

Des abattements sont applicables en fonction de la durée de détention des actions. Cela s'applique aussi bien aux investisseurs externes à l'entreprise qu'à ses mandataires sociaux.

Deux régimes de la Loi de Finance 2014 sont applicables aux plus-values de cessions d'actions et de parts sociales réalisées en 2013 : un régime dit standard et un régime incitatif.

- Dans le **régime standard**, un abattement est appliquable aux plus-values intégrées dans la base du revenu imposable : de 50% pour une durée de détention comprise entre deux et huit ans, et de 65% au-delà. Il s'applique à des parts investies dans toutes les formes d'entreprises, CAC 40 compris.
- Dans le **régime incitatif** réservé aux PME de moins de dix ans, les abattements interviennent plus rapidement : 50% pour une détention comprise entre un et quatre ans, 65% pour quatre à huit ans de détention et 85% au-delà de huit ans. Ces deux derniers régimes sont plutôt avantageux par rapport aux pratiques applicables dans d'autres pays tels que les USA. C'est particulièrement vrai pour ceux des imposables qui sont dans les tranches basses d'imposition.

Ces abattements sont cumulables avec les réductions d'impôts obtenues lors de l'investissement. Il faut ajouter les prélèvements sociaux qui s'appliquent à un taux fixe de 15,5% sur les plus-values de cession, avant l'application des abattements.

Faisons une simulation pour une « grande sortie » réalisée par un business angel ou un entrepreneur imposable à la tranche marginale de 45%. Dans le cas le plus courant d'une détention de quatre à huit ans, sa plus-value sera donc imposée à  $45\% * (1 - 65\%) + 15,5\% = 31,25\%$ .

Le nouveau régime est aussi très favorable aux petites sorties réalisées par exemple par des business angels investissant des petits montants dans les startups et qui sont imposés jusqu'aux tranches hautes de l'impôt sur le revenu (à 30% ou 41%).

Reste le cas particulier de la fameuse tranche à 75% d'IR. Mais cette taxe semble applicable aux salaires supérieurs à 1 M€ et est payée par les entreprises. Les plus-values de cession ne semblent pas concernées.

Les plus values réalisées dans les FCPI ou FIP restent exonérables. Les plus-values réalisées par les porteurs de ces parts à l'occasion de la cession ou du rachat de ces parts ne sont pas soumises à l'imposition des plus-values sur valeurs mobilières au delà de 5 ans mais supportent les prélèvements sociaux de 15,5% pour 2013.

## **Catégories de business angels**

Les business angels sont principalement de trois catégories :

- D'**anciens entrepreneurs** de plus de 50 ans qui souhaitent investir leur capital et aider de jeunes entrepreneurs. On en trouve beaucoup qui sont issus du métier de la distribution.
- De **jeunes entrepreneurs** qui ont bénéficié de « sorties » fructueuses de leurs entreprises et souhaitent se relancer en s'impliquant fortement dans un projet.

- D'anciens cadres supérieurs de grandes entreprises françaises ou étrangères qui ont été éventuellement bénéficiaires de généreux plans de stock-options leur permettant de mener des investissements à risque.

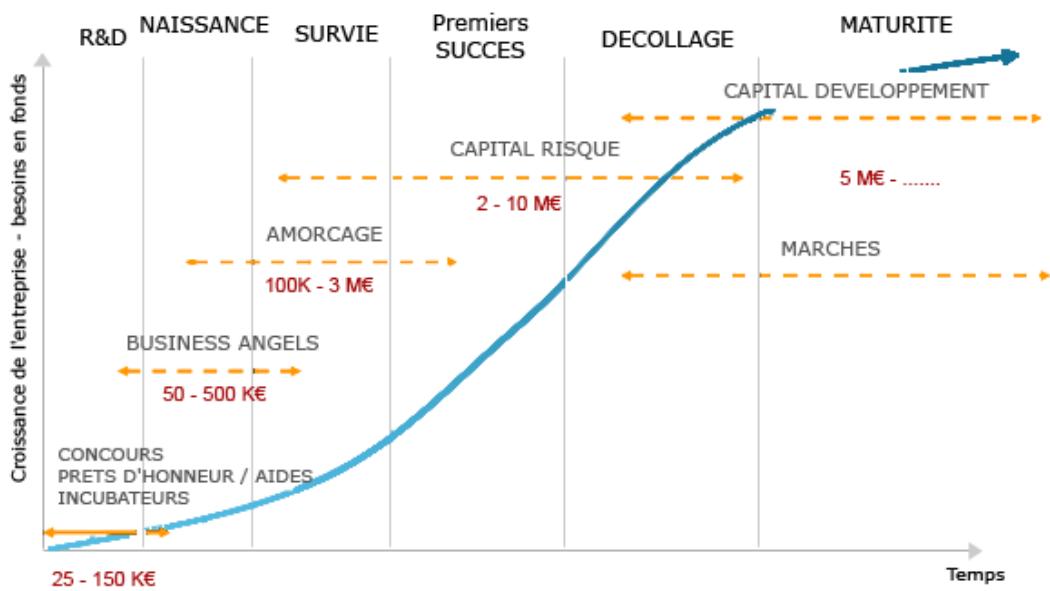
Les business angels investissent dans les startups de deux manières différentes : en direct ou via des holdings ou fonds ISF qui mutualisent les risques. Ils investissent dans toutes sortes d'entreprises, et pas seulement dans la high-tech. A noter que la charte de déontologie de France Angels veut qu'un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

Le choix d'un ou de plusieurs business angels relèvera de critères financiers et de la confiance. Mais il sera préférable de faire appel à un entrepreneur ou cadre expérimenté pour que la valeur qu'il apporte à l'entreprise ne soit pas que financière. Ils sont aussi là pour apporter du savoir-faire et un réseau ! Vous aurez plus d'écoute en présentant votre projet à des business angels qui connaissent votre secteur d'activité !

Ces investisseurs se rémunèrent en cas de « sortie » de l'entreprise : vente ou entrée en bourse, mais aussi, ce qui n'est pas le cas des VCs, par la simple distribution de dividendes – en général dans les secteurs hors de la high-tech. Ils cherchent à la fois à faire réussir d'autres entrepreneurs et à faire fructifier leur capital en prenant quelques risques. Au passage, l'exonération d'ISF réduit le risque d'un facteur 2, du fait d'une exonération de 50% d'ISF du montant investit (jusqu'à 45K€ en 2013).

Les business angels peuvent rentrer au conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise financée et à ce titre jouant un rôle de conseil, mais aussi de censeur. Mais pas tous, surtout s'ils sont nombreux ! C'est à l'équipe fondatrice de faire le choix de ceux qui entreront à leur conseil d'administration.

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



### Associations de business angels

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

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

- Des structures organisées sur **base géographique** telles que Paris Business Angels, une structure à l'origine encouragée par la Mairie de Paris qui encourage les investissements dans la région parisienne ou bien encore Investessor<sup>121</sup> (en Ile de France). Le [tableau des écosystèmes en région](#) fait un inventaire des associations de business angels régionales.
- Des **structures en ligne** comme AngelSquare<sup>122</sup> qui fédèrent en ligne les investisseurs sans distinction géographique. Cela peut permettre d'accélérer le traitement des dossiers.
- Des structures **thématisques**, France Angels en ayant favorisé l'émergence en sus des réseaux régionaux : cleantech, santé, logiciels, intelligence économique. On peut citer par exemple le cas d'IT Angels, un club de business angels focalisé sur le secteur des télécommunications, de l'informatique et de l'Internet.
- Quelques groupements de business angels d'**anciens élèves de grandes écoles** comme « Business Angels des Grandes Ecoles », qui regroupe les business angels issus de diverses grandes écoles comme Polytechnique et ses écoles d'application, Centrale Paris, Normale Sup et l'EDHEC.

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

Le financement des projets par des business angels est en plein développement en France. L'association **France Angels** qui les regroupe fédère 77 réseaux (en date de février 2016) dont deux tiers de réseaux géographiques.

Le nombre de business angels identifiés par les membres de France Angels était de 500 à 4442 en 2014<sup>123</sup>. En 2015, 386 entreprises avaient été financées par ses membres, avec 41,6m€ d'investis.

Mais France Angels ne couvrirait que moins du cinquième des angels en France, notamment dans l'Internet. Il y a plein d'entrepreneurs et d'investisseurs qui financent directement des startups sans

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

Vu des business angels, il est difficile de trouver les bons dossiers sans avoir à en filtrer des centaines et être sollicité de toutes parts. D'où l'intérêt de mutualiser leur recherche. France Angels et les associations de business angels apportent cette capacité d'accéder aux bons dossiers, de les évaluer et de procéder à l'ingénierie de propositions d'investissements.

De plus, l'approche en réseau pour la détection comme pour la sélection limite les risques qui sont déjà très élevés. Deux tiers des dossiers sont éliminés en première phase d'évaluation ce qui finalement, n'est pas énorme.

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

<sup>121</sup> En 2015, Investessor avait accompagné 25 startups qui avaient levé près de 19m€. Investessor regroupe 300 business angels en France. Il comprend Sibessor 2, la société d'accompagnement et d'investissement du Réseau Investessor, et WeLikeStartup, une plateforme de syndication et de financement participatif proposant des services aux startups et à ses 1700 investisseurs. Cette plateforme lançait fin 2015 l'application mobile IlikeStartups permettant de découvrir et de « liker » des startups ([vidéo](#)). Celles qui obtiennent 20 like bénéficient d'un accompagnement. Encore une nouvelle méthode pour attirer des projets. Par contre, créer une application mobile qui n'a pas de contrepartie sous forme de site web est certes dans l'air du temps mais pas forcément pratique !

<sup>122</sup> AngelSquare rassemblait en 2017 plus de 500 business angels français investissant en moyenne 50K€ par dossier.

<sup>123</sup> Source : [France Angels](#).

passer par des clubs de business angels. A lui tout seul, Xavier Niel doit représenter au moins 10m€ d'investissements dans les startups chaque année.

## **Family offices**

Les « family offices » sont des sociétés qui gèrent les fortunes de grandes familles industrielles et sont amenées à faire des placements à risque dans des PME innovantes<sup>124</sup> dans le cadre de politiques de diversification.

C'est ainsi le cas de [Hi Inov](#), le fonds d'investissement de la holding patrimoniale Dentressangle Initiatives créé en 2012, du fondateur de l'entreprise de transports du même nom. Ce fonds investit des tickets de 300K€ à 1,5m€ dans les entreprises du numérique. En 2014, le fonds comprenait quatre participations (TagCommander, CommerceGuys, Mensquare et Geolid). Il cible les startups avec une dominante B2B : services, logiciels, objets connectés, applications mobiles. Depuis fin 2015, Hi Inov gère le fonds d'investissement SNCF Digital Ventures (30m€) qui est focalisé sur les entreprises faisant déjà 1m€ de CA.

Le fonds a notamment investi dans **Geolid**, une startup dans le marché de la publicité locale et la génération de leads via des appels téléphoniques. Leur outil mesure la qualité des appels téléphoniques et ils cherchent des espaces de publicité localisés efficaces pour ensuite faire des appels. La société a été créée par Gautier Cassagnau alors qu'il était en dernière année à l'EM Lyon et avec Guillaume de Neuvier, issu de la porte d'à côté, Centrale Lyon, et qui gère la partie technique de la société. La société avait 150 collaborateurs en 2016 et faisait 15 m€ de CA. Le fonds Hi Inov a investi 3m€ en trois tours dans la société qui a levé au total \$20m. Elle est présente en France et en Allemagne.

## **Critères de sélection des projets**

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

Mais comme partout, c'est la qualité de l'équipe qui comptera le plus. Son ambition est importante : il ne faut pas hésiter à projeter de l'ambition dans les projets. Les business angels regrettent souvent

## **Loi Macron et distribution d'actions gratuites pour les salariés**

L'attribution de stock-options (depuis 1997) et d'actions gratuites (depuis 2004) sont lourdement imposées et qui plus est, soumis à des contributions sociales patronales et salariales. Dans la pratique, les stock-options sont mortes. Elles sont maintenant remplacées par les BSPCE dont la fiscalité des plus-values de cession est modérée et à taux fixe sachant que toutes les sociétés ne sont pas éligibles à l'émission de BSPCE. Les sociétés non éligibles peuvent utiliser les Actions Gratuites

La loi Macron promulguée en 2015 élargit les conditions dans lesquelles des sociétés peuvent émettre des BSPCE avec un régime fiscal simplifié. Une entreprise peut, au-delà de ses propres salariés et dirigeants, attribuer des BSPCE aux dirigeants et salariés de ses filiales françaises, quand la société émettrice détient au moins 75% du capital. Par ailleurs, si une opération de concentration, restructuration, extension ou reprise d'activités implique plusieurs sociétés éligibles, le résultat de cette opération est également éligible : on prend alors comme critère d'âge, l'âge de la société la plus ancienne impliquée dans l'opération.

Le régime fiscal et social des actions attribuées gratuitement (dites "AGA") n'intègre plus qu'une contribution patronale de 20% (contre 30%), calculée sur la base de la juste valeur des actions au moment de l'attribution. Une franchise de contribution sociale existe pour les petites allocations (plafond annuel de la sécurité sociale sur une période glissante de 4 ans) dans le cas d'une société n'ayant jamais versé de dividendes. Elle n'est due qu'une fois les actions acquises (et non au moment de l'attribution).

La durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation des actions doit être d'au moins deux ans. Le gain d'acquisition et la plus-value de cession sont soumis au barème de l'impôt sur le revenu. Les plus-values d'acquisition et de cession bénéficient d'un abattement dépendant de la durée de détention des actions. Avec un période de conservation de deux ans, l'abattement est de 50%. La contribution salariale de 10% a été supprimée.

<sup>124</sup> Il existe même des leveurs de fonds spécialisés pour ces « family offices ».

de voir des candidats assez timides sur le développement de leurs sociétés, notamment à l'international.

### Peut-on lever des fonds avec juste une présentation et pas de code ni de prototype ?

C'est de plus en plus difficile, surtout pour les équipes de primo-entrepreneurs. Les serial-entrepreneurs qui ont déjà réussi un projet pourront tenter le coup auprès d'investisseurs qu'ils connaissent déjà. Dans le cas de primo-entrepreneurs, il leur faudra trouver le moyen de financer leur premier produit sous la forme de maquette, prototype ou beta test. C'est l'intérêt de certains financements publics de l'innovation que de permettre cela.



source: France Angels

### Term sheet et négociations

Comment se négocie la valorisation de l'entreprise lors d'un tour de financement avec des business angels ? Comment prépare-t-on le pacte d'actionnaires ?

Ces questions seront traitées dans ce qui suit dans la partie qui concerne les fonds de capital-risque, qui appliquent à peu près les mêmes raisonnements sur la valorisation que les business angels.

### Fonds d'entrepreneurs

Depuis le début des années 2010, on a vu se développer un grand nombre de fonds d'investissements créés par des entrepreneurs du numérique et de l'Internet. Ils se différencient des fonds de business angels traditionnels par un rajeunissement des investisseurs et par leur capacité d'accompagnement des porteurs de projets.

Dans la sphère du numérique et de l'Internet, quelques fonds se détachent du lot, de par la personnalité de leurs fondateurs, des moyens mis en œuvre ainsi que du processus associé, avec notamment Kima Ventures, ISAI et Network Finances. Ces fonds ont été suivis de pas mal d'autres fonds créés plus récemment et qui sont évoqués après. A noter que ces fonds ont parfois un côté hybride. Ainsi, ISAI a bien été créé par des entrepreneurs mais est géré comme une société d'investissements et avec des professionnels du capital risque. Il est proche dans son fonctionnement des fonds d'amorçage et de capital risque.

**Kima Ventures** est le fonds d'amorçage de Xavier Niel, le fondateur de Free / Iliad. Les tickets d'investissement sont compris entre 75K€ et 150K€. Les dossiers sont sélectionnés selon trois critères clés : l'originalité de l'idée, la qualité de l'équipe et l'envergure internationale potentielle du projet. Avec plusieurs centaines de participations dans des startups via Kima Ventures, et même dans d'autres secteurs comme les médias (Le Monde, etc), Xavier Niel est le business angel le plus actif au monde.

Le processus de sélection qui passe par la saisie d'un formulaire sur le site de Kima Ventures est normalement très rapide, de l'ordre de quelques semaines, un vrai défi compte tenu des centaines de dossiers reçus. Xavier Niel et les équipes de Kima s'appuient ensuite sur leur réseau relationnel mondial pour aider les sociétés, que ce soit pour leur trouver d'autres sources de financement comme des business angels de "prestige" internationaux, ou pour déboucher sur des partenariats business. Mais sans intervenir dans leur gestion. Ils pensent apporter plus de valeur aux sociétés investies qu'avec un "board seat".



Fin 2013, Xavier Niel a lancé **Kima15**, un programme d'investissement qui formalise le processus du fonds Kima : prendre 15% du capital pour \$150K et en 15 jours. On passe de 42 à 15 comme nombre magique ! Kima15 finance 50 projets par an et dans le monde entier, notamment dans les pays émergents qui n'ont pas le même accès au financement que les pays occidentaux. Le processus accéléré Kima15 concerne la moitié des investissements de Kima qui sont donc d'environ une centaine par an en tout. Début 2016, Kima avait investi dans plus de 324 startups<sup>125</sup> situées dans des dizaines de pays et pour un montant total de plusieurs dizaines de millions d'Euros.

**ISAI**<sup>126</sup> est une société de gestion agréée par l'AMF, créée en 2009 par une belle brochette d'entrepreneurs de l'Internet français comprenant notamment Pierre Kosciusko-Morizet (PriceMinister), Ouriel Ohayon (AppsFire), Geoffroy Roux de Bézieux (The Phone House/Virgin Mobile) et Stéphane Treppoz (Sarenza). Elle est animée par Jean-David Chamboredon (ex 3i), Christophe Raynaud et Pierre Martini (ex 3i). ISAI gère des FPCI/FPCI dans un format de fonds d'entrepreneurs, c'est-à-dire qu'une part importante des fonds provient d'environ 130 entrepreneurs français du Web. ISAI investit uniquement dans le secteur de l'internet, en France ou en misant éventuellement à l'étranger sur des équipes à dominante française. Le premier FCPR (maintenant FCPI), ISAI Développement, comprenait 35 m€ provenant pour 60% d'entrepreneurs et de 40% d'institutionnels (CDC, Crédit Mutuel Arkea, Idinvest). C'est un fonds de post-amorçage qui investit des tickets unitaires entre 500 et 1500 K€, sur des sociétés connaissant un démarrage prometteur, avec des modèles de développement attractifs (faibles besoins en capitaux, fortes marges brutes, etc) et des équipes à fort potentiel.



Les principaux investissements d'ISAI Venture I sont **Blablacar** (le service de covoiturage que l'on ne présente plus<sup>127</sup>), **Instant Luxe** (une place de marché de produits de luxe de 2<sup>ème</sup> main), **Platform.sh** (qui développe et édite le PaaS éponyme), **Evaneos** (site d'organisation de voyages sur mesure en relation directe avec des agents locaux dans les pays), **StickyADStv** (logiciel d'intermédiation publicitaire de vidéo en ligne pour les sites médias, vendu en 2016), **TinyClues** (solution de SaaS de big data et CRM prédictif), **360Learning** (plateforme collaborative de e-learning), **Adikteev** (moment advertising) et **Tripndrive** (autopartage dans les aéroports et les gares). ISAI peut s'enorgueillir d'avoir financé une des rares unicorns françaises (Blablacar) et quelques centaures (startups valorisées plus de \$100m), avec Evaneos et Tinyclues, sans compter la belle sortie à \$110m de StickAdsTV.

Le second fonds, ISAI Expansion, a annoncé un premier closing de 30 m€ en juin 2012 et a alors démarré sa période d'investissement. Une seconde levée portant sa taille à 50m€ a été bouclée au printemps 2013. ISAI Expansion s'adresse à des sociétés internet matures et rentables et leur pro-

<sup>125</sup> La liste des startups est ici : <http://www.kimaventures.com/portfolio/> mais ne serait pas complète.

<sup>126</sup> ISAI est l'acronyme de 'Internet Savvy & Active Investors'.

<sup>127</sup> Cf « A quand un capital-risque à la française ? » de Jean-David Chamboredon qui décrit l'effet de suivisme déclenché par ISAI sur le marché des VCs français (2016) : <https://www.linkedin.com/pulse/consid%C3%A9rations-micro-%C3%A9conomiques-sur-le-jean-david-chamboredon>.

pose des opérations de private equity sur mesure pour répondre à des problématiques diverses : financer une acquisition, accélérer la croissance, sortir des minoritaires, se reluer via une opération d'BO, etc. Les tickets unitaires sont compris entre 1 et 5 m€. Les premiers investissements de ce fond ont été réalisés chez **Hospimedia** (e-santé), **Labellum** (agence publicitaire internet), **Digitalleo** (CRM local multi-canal) et **SublimeSkinz** (habillage publicitaire programmatique).

En décembre 2015, ISAI bouclait le financement de son nouveau fonds d'amorçage et de post-amorçage ISAI Venture II avec 75m€. Les premiers investissements de ce fonds sont **Hopwork** (freelancing), **Codingame** (gamification pour codeurs), **Quitoque** (paniers recettes) et **Databerries** (mobile ad to store) en post-amorçage et **logmatic.io**, **livementor**, **Jam ou Studapart** en amorçage.

Il va aussi investir dans des startups françaises s'installant aux USA. C'est à ce titre que le fonds a ouvert en 2015 un bureau à New York, géré par Paul Strachman, qui est par ailleurs très actif pour dynamiser et promouvoir l'écosystème français de l'intelligence artificielle (voir le site [France is AI](#)).

**Network Finance** est un fonds plus ancien que les précédents mais plus discret, créé en 2008 par une trentaine d'entrepreneurs européens de l'internet et qui se focalise sur ce secteur. On compte notamment Pascal Chevalier, Chairman de NetBooster et Martin Genot, le COO et cofondateur de Photoways dans l'équipe de gestion de fonds. Il investit dans cinq sociétés par an en moyenne dont voici quelques exemples : enviedefraises, Digiprice, Mobile Network Group, mbrand<sup>3</sup>, Bemobee, Baobab Entertainment, MaisonFacile.com et Badiliz.fr. En 2014, ils ont ajouté dans leur portefeuille : Mediabong, FioulReduc, Mazeberry, Animalbox, Celyatis et My Witty Games. Et ils se préparent à investir aux USA avec des partenaires locaux, notamment à San Francisco et New York.

**FA Dièse** est une société de capital risque au capital de 16M€ dédiée au financement de l'amorçage. Elle est animée par un groupe d'actionnaires, eux même dirigeants d'entreprise. Les investisseurs comprennent des business angels, des dirigeants d'entreprises ainsi que des capitaux

## Le pipeau dans les pitches

Les investisseurs voient de nombreux projets. Vraiment beaucoup. Ils ont donc l'opportunité de voir passer les maronniers et méthodes de promotion de startups qui se répètent à l'envie. Certaines décrédibilisent rapidement les porteurs de projets.

Voici un petit panaché de déclarations d'entrepreneurs qui usent à la longue quand elles ne sont pas bien étayées :

« *L'équipe fondatrice est complémentaire* » : il faut que cela se voie bien dans les bios des fondateurs. Et si possible, qu'ils ne proviennent pas de la même formation. Et aussi qu'il y ait de la mixité !

« *J'ai déjà créé cinq entreprises et je n'ai que 25 ans* » : oui, mais que sont-elles devenues ? Pourquoi n'avoir pas fait grandir ces startups ? C'est ce qui intéresse les investisseurs !

« *Nous nous appuyons sur une rupture technologique* » : ce n'est souvent pas le cas. Les startups qui utilisent cet argument utilisent souvent des briques open source pour les adapter à un marché vertical. C'est même vrai dans le domaine de l'intelligence artificielle et du machine learning.

« *Notre logiciel utilise du machine learning* » : très bien, mais il vaut mieux préciser de quoi il s'agit, quelle technique, quel effort cela a demandé, quelle technologie est utilisée. Et quelles données l'alimentent.

« *On a obtenu 2000 utilisateurs en deux semaines sans marketing* » ! Les 50 000 suivants coûtent généralement bien plus cher et nécessitent un véritable investissement marketing ! Et pourquoi ne pas faire de marketing ?

« *Nous prévoyons de capter 0,5% du marché ce qui est faisable* » : mais un investisseur souhaite créer un leader, pas un suiveur. Et ces pourcentages ne tiennent pas compte des ressources mises en œuvre pour capter les clients !

« *Notre objet connecté sera disponible dans deux trimestres* » : ou deux années ? Quel est le processus garantissant ce délai annoncé ?

« *Nous avons une term sheet de X* » : alors, que faites-vous là ?

« *Nous n'avons pas de concurrents directs* » : vous n'avez probablement pas bien cherché et pas assez loin !

« *Nous allons générer 25% de résultat net dans 3 à 5 ans* » : donc, vous n'investirez pas pour générer de la croissance, notamment internationale ? Ce qui intéresse l'investisseur est de maximiser la valeur de la société pas forcément sa rentabilité à court terme.

Tous ces artifices se voient à 10 km, donc évitez-les ou soyez précis et argumentés !

publics (France Investissement, la SCOR, AVIVA). Le fonds investit dans environ 7 à 8 sociétés par an. Il couvre bien le fameux « équity gap » en finançant les projets à hauteur de 1m€ avec un ticket d'entrée en premier tour de 200K€. La société a notamment investi dans Comiteo, Novapost, Novitact et SoCloz. Elle couvre le numérique, les sciences de la vie et les technologies industrielles.

Comme les entrepreneurs à l'origine de ces fonds se connaissent bien, souvent depuis plus d'une dizaine d'années, et communiquent régulièrement entre eux, il ne sera pas surprenant de voir des startups financées à la queue-leu-leu voire simultanément par deux voire trois de ces équipes au gré de leur croissance.

**Side Capital** est un fonds d'entrepreneurs créé par le fondateur de Videdressing, Renaud Guillerm et qui rassemblait à son lancement début 2016 une grosse quinzaine d'entrepreneurs dont Frédéric Mazzella, Thierry Petit et Olivier Mathiot. Ils ambitionnent d'investir des tickets d'amorçage de 300K€ à 600K€ pour 25 à 30% du capital des startups. Le premier investissement de ce fonds est dans Regaind, une solution de tri automatique de photos, pour 400K€.

**Seed4Soft** se présente plus comme un club d'entrepreneurs-investisseurs qu'un fonds d'amorçage. Il cible les projets d'amorçage d'éditeurs de logiciel plutôt dans l'univers des entreprises que du grand public. Seed4Soft est constitué d'un maximum de 20 membres, qui sont tous des professionnels de l'édition de logiciel, comme Franck Delorme, Philippe Forrestier (Dassault Systèmes), Laurent Balayre, Marc Jalabert et Eric Boustouller (Microsoft), Patrick Bertrand (Cegid), Philippe Gluntz (France Angels). Le réseau qui comptait 13 membres au printemps 2011 prévoyait un inves-

## Présenter ses perspectives financières

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

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

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

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

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

La chose à éviter est de ne pas présenter de chiffres, en indiquant qu'ils sont tous « pipeau ». Il faut avoir une histoire à raconter ! Un investisseur peut être intéressé par votre entreprise car il espère en tirer un gain financier. Il a besoin d'avoir une idée de son ordre de grandeur. Et vous avez besoin de vous assurer que vous avez bien ciblé les investisseurs potentiels en fonction de leurs attentes.

tissement total de 1 million d'euros par an étalés sur trois à quatre projets. Ils avaient en mars 2014 un portefeuille de trois startups dont CodinGame, qui est basé à Montpellier.

**IT Angels** est un fonds initialement spécialisé dans les télécommunications et qui a fusionné avec Software Business Angels qui était dédié aux métiers du logiciel. Ce fonds qui est une sorte de club de business angels et il comprend environ 100 membres.

**Blue Sky Capital** est un autre fonds qui rassemble une quarantaine d'entrepreneurs issus de domaines divers (logiciel, Internet, composants, juridique, finance). En date de juillet 2011, ils avaient investi dans six startups à la fois orientées grand public et entreprises (Wanajob, Supertec, Graitec, veoprint, mobispine, perigee), dans des tours dits « série A » de plusieurs centaines de milliers d'Euros réalisés généralement en co-investissement avec d'autres fonds tels que des VCs.

**Agregator Capital** et **CapHorn Invest** sont des structures d'investissement hybrides impliquant des entrepreneurs et des spécialistes de la finance et de l'accompagnement de PME innovantes.

**Pléiade Venture** est une société de capital risque créée en 2007 et constituée par une vingtaine d'entrepreneurs. Elle investit des tickets qui vont de 200 k€ à 2 M€ et dans tous les secteurs d'activité.

Dans un autre domaine, 2011 a vu la création d'un fonds spécialisé dans la robotique de service grand public et professionnelle, **Robolution Capital**, par Bruno Bonnell, le fonds d'investissement Orkos Capital (400 M€ sous gestion) et la société de conseil en investissement Primnext. Doté de 60 M€ dont une partie provient de la Caisse des Dépôts, le fonds investi des tickets allant de l'amorçage (300K€) au capital risque classique (3 M€). Il a été intégré en 2016 dans la société d'investissement **360 Capital**.

### **Autres fonds d'investissements**

Enfin, citons la création récente de plusieurs nouveaux fonds d'investissement dans les startups avec une vocation internationale :

- **Daphni**, créé par Marie Ekeland, ancienne d'Elaia Partners où elle avait notamment mené les investissements dans Criteo, et co-présidente de l'association France Digitale, et Pierre-Yves Meerschman, ancien associé chez Orkos Capital. Le fonds a réussi une levée de 150m€ avec des souscripteurs à la fois entrepreneurs comme Jean-Baptiste Rudelle, le Fonds européen d'investissement, Bpifrance, la Société générale, FNAC-Darty, Nokia ainsi que l'inévitable Xa-

### **Le pack investisseurs**

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

Ce pack comprend en général :

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

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

Signalons l'existence de **Gust** d'une plateforme mutualisée de soumission de dossiers aux clubs, réseaux et associations de business angels. C'est un [logiciel SaaS](#) d'origine américain qui existe en version française et qui permet aux entrepreneurs de présenter leur executive summary, leur business plan et autres documents d'accompagnement et de chercher les clubs de business angels avec des critères de sélection comme la géographie ou les domaines couverts, et de leur envoyer ces « pack investisseurs » ainsi constitués dans le cadre de leur levée de fonds. Une masse critique de clubs de business angels et de fonds d'amorçage nationaux et régionaux français est référencée dans le service (iSource, Paris Business Angels, IT Angels, Cap Décisif, IDF Capital, etc). Le fondateur de Gust, David S. Rose, est le créateur d'un club de Business Angels de New-York.

vier Niel. Le fonds investira principalement en Europe, ambitionnant de créer des leaders mondiaux. Le fonds ira chasser à Paris, Londres, Berlin, Stockholm, Copenhague, Helsinki et Amsterdam. Daphni a aussi créé une plateforme logicielle communautaire pour simplifier la mise en relation entre les start-up et les investisseurs.

- **OneRagTime**, était lancé fin 2016 par Stéphanie Hospital, ancienne VP Digital d'Orange, et Jean-Marie Messier. C'est un objet difficile à positionner qui ambitionne de disrupter le monde du capital risque. Il se positionne comme une plateforme de venture intégrée comprenant une solution logicielle mobile de crowd-equity et de mise en relation entre acteurs de l'écosystème entrepreneurial, un studio d'accélération à Paris et Barcelone et une mise en relation avec les grandes entreprises pour les rapprocher des startups dans le cadre de leurs stratégies de transformation numérique. Le tout est couplé à l'activité de banque d'affaires de Jean-Marie Messier (Messier Maris & Associés). Le fonds ambitionne de collecter 100 m€ et de les investir en amorçage dans l'Internet grand public et le business de la data à cheval sur l'Europe et Israël avec des tickets d'investissement situés entre 250 k€ et 2 M€. L'équipe fait déjà une dizaine de personnes. Les yeux plus grands que le ventre ? On verra bien !
- **Expon Capital**, créé par Rodrigo Sepúlveda Schulz, entrepreneur du digital français, Alain Rodermann, ancien partner du fonds Sofinnova, Jérôme Wittamer, et Marc Gendebien, tout deux entrepreneurs et investisseurs belgo-luxembourgeois, a été agréée au niveau Européen (EuVECA) par le régulateur luxembourgeois, la CSSF. Le fonds Expon I est en cours de levée avec un objectif de 100m€. Il investira dans des sociétés technologiques à croissance exponentielle dans tous les pays de l'OCDE à partir du stade de pré-série A. Le ticket d'investissement commencera à partir 500K€ pour aller jusqu'à 20m€.
- **Korelya** est un fonds d'investissement français à vocation européenne créé par Fleur Pellerin, ancienne Ministre du Numérique et de la Culture, avec deux investisseurs étrangers, l'un coréen (Naver) et l'autre japonais. La mise de départ est de 100m€. Elle sera investie à 70% dans des startups et à 30% dans des fonds d'investissements tiers à l'échelle européenne. Du côté des investissements en direct, les sujets ciblés sont l'intelligence artificielle, le big data, Mapping et les e-services. Le fonds doit pouvoir suivre les investissements dans les startups sur plusieurs tours de financements.

## Capital Risque

Les entreprises de capital-risque ou capital investissement constituent la principale source de financement des entreprises innovantes non cotées en France en valeur. Les VCs couvrent différentes phases du financement de l'entreprise. Il est encore assez rare de trouver des VCs qui investissent réellement en phase d'amorçage. Cette activité est en effet trop risquée pour eux et ne génère pas un retour financier suffisant pour financer la rémunération de permanents. C'est la raison d'être de fonds d'amorçage régionaux ou d'entrepreneurs qui couvrent ce besoin, le plus souvent dans les premiers tours d'investissement de business angels<sup>128</sup>.

Par construction, un fonds d'investissement fait de la gestion pour le compte de tiers. On y distingue les « general partners » qui sont les fondateurs du fonds et les « limited partners » qui sont ceux qui y placent leur argent.

En gros, les performances des fonds d'investissement sont meilleures dans le « later stage » que dans « l'early stage ».

---

<sup>128</sup> Cap Décisif, Ile de France Capital et Scientipôle Capital sont de tels fonds qui font de l'amorçage et vont aussi au-delà. Ils sont financés en grande partie par des fonds publics (région, Bpifrance). Scientipôle Capital investit des tickets compris généralement entre 150K€ à 500K€. Ile-de-France Capital intervient en développement et en transmission. Et CapDecisif 3, le fonds actif géré par CapDecisif Management, qui a été financé par Bpifrance via le Fonds National d'Amorçage ainsi que par la Région Ile de France, prend des participations comprises entre 500 K€ 1,5M€ avec une capacité de refinancement allant jusqu'à 4M€.

Les sociétés de capital-risque et capital-investissement sont regroupées en France au sein de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC) qui inventoriait 269 membres en mars 2017, un nombre assez stable depuis des années. Cela comprend 114 fonds positionnés sur le capital-innovation qui couvre l'amorçage, la création/post-création et le capital-développement des startups. Vous en trouverez [un échantillon](#) à la fin de ce Guide avec leurs participations et sorties.

Le capital risque français et européen a connu des bas entre 2012 et 2013 du fait des évolutions des règlementations prudentielles Bâle III et Solvency II qui rendaient plus difficiles les investissements de banques et assurances dans le capital risque. Cela a eu tendance à assécher leurs sources de financement. Elles ont été compensées par de nouvelles sources : un accroissement des financements publics, notamment via Bpifrance, l'apport de fonds de Corporate Venture (comme Publicis dans IRIS Capital), de fonds de pension internationaux et de fonds de fonds.

### **Les fonds de capital risque**

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

Ces fonds prennent diverses formes comme les FPCI (Fonds Professionnel de Capital Investissement, anciennement FCPR), les FCPI (Fonds Communs de Placement dans l'Innovation) et les FIP (Fonds d'Investissement de Proximité). Ces deux derniers sont souvent commercialisés auprès des particuliers par les banques.

Ces deux types de fonds se distinguent entre autres par leur statut fiscal<sup>129</sup>, par leur composition (40% minimum d'actifs en sociétés non côté européennes et 60% minimum d'actifs en sociétés innovantes françaises pour les FCPI) et par leur durée d'investissement (18 mois pour les FCPI, 2 à 3 ans pour les FPCI).

Les grands VCs comme Idinvest Partners et Ardian gèrent plusieurs fonds, souvent un FPCI et plusieurs FCPI. Lorsqu'ils arrivent à lever suffisamment de fonds eux-mêmes chez les « Limited Partners », les grands fonds créent un FCPI et/ou un FPCI chaque année.

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

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

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

- Le **Capital Amorçage** qui couvre le lancement du projet. Celui-ci est généralement couvert par les business angels, quand il ne s'agit pas des financements publics. Mais certains VC investissement tout de même des tickets inférieurs à 1m€ dans cette étape de la vie des startups. C'est par exemple le cas de Truffle Venture qui investit en amorçage dans les applications mobiles.
- Le **Capital Risque** qui couvre l'industrialisation de l'offre de la startup. Les tickets de financement sont compris entre 1m€ et 5m€.

---

<sup>129</sup> Les FCPI donnent droit à une exonération de 50% de l'investissement dans l'ISF pour les souscripteurs. Cette exonération est plafonnée à 18K€. Mais il faut conserver les titres pendant au moins cinq années pour bénéficier de cette exonération.

- Le **Capital Développement** qui couvre l'expansion de la société et notamment à l'international. Sachant que dans le monde de la hightech, il est bon de planifier un développement international le plus tôt possible. C'est dans cette phase que le capital risque français et européen est particulièrement faible. Rares sont ceux qui peuvent – même à plusieurs – financer des tours de financements importants, de plus de 10m€. Cela a toutefois changé à partir de 2014 avec de belles levées de fonds faisant intervenir des VC français, étrangers, complétés éventuellement de Bpi-france (notamment dans les objets connectés avec Withings, Netatmo et Sigfox).

Les VCs ont eu aussi à réaliser des levées de fonds pour alimenter leurs fonds ! Ils gèrent en effet ces fonds pour le compte de tiers financiers : les banques, les assurances, et pour ce qui est des USA, les fonds de pension qui allouent au capital risque une toute petite part de leurs énormes montants gérés pour alimenter les retraites par capitalisation des américains du privé comme du secteur public.

On critique souvent le manque de capital risque en France. Mais saviez-vous que la France est le second marché européen pour le capital risque ? Il représente environ les deux tiers du marché anglais. Et nous sommes généralement placés devant l'Allemagne<sup>130</sup>.

### Le processus de la levée de fonds

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

- Le lancement de la **levée de fonds** qui consiste en l'échange de fonds de sociétés de capital-risque pour des parts dans le capital de la startup investie. Plusieurs VCs peuvent être impliqués dans ce que l'on appelle un « tour de table ». Le montant des fonds levés est jugé indicateur du succès potentiel de l'entreprise et de la confiance qu'elle génère chez les capitaux risqueurs. On ne joue pas à moins de 3 m€ pour être sérieux, et aussi, en raison de l'équation économique des VCs (ratio entre fonds investis et nombre de partenaires, capacité de traitement et de suivi de dossiers, taille des fonds, etc). Les VCs investissent surtout pour aider l'entreprise qui a déjà un produit éprouvé et de premiers clients à accélérer son développement. Ils se lancent bien plus rarement dans le financement de projets de R&D, sauf dans le cas particulier des biotechs où c'est monnaie courante.
- Il faut se préparer en créant les **supports de présentation** de la société. En général, un business plan papier d'un maximum de 20 pages, une présentation type Powerpoint d'un maximum de 15 slides, et éventuellement, d'une fiche de présentation rapide qui tient en une page. La présentation<sup>131</sup> doit contenir : l'équipe, l'opportunité, le besoin client, la solution, le bénéfice utilisateur, le modèle

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

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

- Le secteur où le VC investit : certains sont spécialisés en logiciels d'entreprise (comme Elaia), d'autres dans l'intermédiation commerciale (comme Kreaxi), ou dans la santé, les cleantechs, etc.
- Le cycle de financement où il s'implique : amortage, développement, LBO, retournement, etc.
- Le montant habituel des tickets qu'il investit : en dessous de 1m€, entre 1 et 5m€, au delà.
- Le mode d'investissement : en solo et exclusivité sur un projet ou au contraire, en meute sur des montants modestes, et en mode suivre.
- Le cas où le VC a déjà investi dans une société concurrence de la vôtre. A éviter ! Et d'une manière générale, il faut éviter de fournir trop d'informations aux VCs dans les premiers meetings avec eux.

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

<sup>130</sup> Cf <http://blogs.wsj.com/tech-europe/2013/07/22/europe-starved-of-later-stage-venture-capital/>.

économique (qui vend quoi à qui et à quel prix et comment la société devient profitable), le marché et la concurrence, la stratégie de développement, les perspectives du business à cinq ans et l'opération d'investissement proposée. On y ajoutera un planning technologique, vente/marketing et financier avec environ trois ans de perspectives. Le tout en vulgarisant sans compter sur l'expertise du lecteur dans votre domaine. Le lecteur d'un business plan chez un VC brasse des centaines projets de nature très différente tout au long de la journée. Il faut se mettre à sa place ! Ce travail de préparation ne doit pas être négligé car il conditionne la suite ! Les business plans sont rarement lus par les VCs sauf s'ils sont envoyés via des références connues. D'où l'intérêt des "introductions".

- La **présélection des dossiers** chez le VC sachant qu'ils creuseront plus facilement un projet qui leur est recommandé par une connaissance commune, qui les rassurera. Un grand classique dans les affaires ! Un leveur de fonds avec un bon réseau chez les VCs peut servir à fluidifier ce processus.
- Le **pitch** du projet aux partners/associés<sup>132</sup>. Il s'agit de la première présentation de l'entreprise au VC. La première impression étant souvent la bonne, ou la mauvaise, il faut être en forme ! On ne pourra pas revenir facilement dessus. Certains entrepreneurs passent ainsi le plus clair de leur temps à « pitcher des VCs » pendant les deux premières années de leur entreprise. Et les VCs assistent à plusieurs centaines de pitches par an ! Cette activité peut être éventuellement en partie sous-traitée à un « leveur de fonds », dont nous reparlerons plus tard, mais uniquement dans la préparation et les répétitions, pas dans la délivrance. Il est important de pitcher les bons VCs. Ils n'accompagnent pas les mêmes catégories de startups. Certains sont orientés logiciels, d'autres plus sur Internet ou les télécommunications, d'autres encore favorisent les solutions de désintermédiation, les solutions plutôt horizontales ou plutôt verticales. En ciblant bien les VCs, on s'usera moins à faire des pitches.

Dans le pitch, l'entrepreneur doit savoir écouter et réagir pendant la première réunion, ne pas être obtus, faire preuve de souplesse tout en étant assertif. Un bel exercice d'équilibriste pour l'entrepreneur passionné par son projet. Le VC se demandera alors : “*est-ce que je vais apprécier de travailler avec cette personne pendant plus de cinq ans, et notamment dans les situations difficiles*”.

La réciproque étant vraie. Il mesure la capacité de résistance avec des questions déstabilisantes. Pas pour le plaisir, mais pour valider ce point. Dans le pitch, il ne faut pas être trop technique et aller droit au but : à quoi sert votre produit ou service et pour qui, quelle valeur apporte-t-il, à quel prix, comment il se différencie par rapport à la concurrence, quel est le marché ? C'est plus un plan marketing qui est demandé qu'autre chose.

## décoder le feedback des investisseurs



<sup>131</sup> Voir ce plan de slides, réalisé par Frédéric Baud (créateur de P2PVenture et des FundCamp en France), qui donne une première base d'un pitch pour investisseur à destination d'un business angel: [http://frederic.flexrun.com/files/Comment communiquer via un Investor Pitch.pdf](http://frederic.flexrun.com/files/Comment%20communiquer%20via%20un%20Investor%20Pitch.pdf).

<sup>132</sup> Voir <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=60> sur l'organisation du premier meeting avec un VC et de la suite.

Il faut se mettre dans la peau du VC qui voit passer des centaines de dossiers et n'a pas beaucoup de temps, mais a tout de même une connaissance probable de votre marché. Enfin, il ne faut pas aller seul à la présentation et à la négociation. Sous-entendu, sans leveur de fond, mais aussi/ou, avec un business angel, un coach ou un mentor expérimenté, qui même s'il reste silencieux pourra aider à débriefer. Et d'ailleurs, un bon projet est rarement préparé seul. Il faut noter qu'un premier entretien avec un VC est un peu comme un entretien d'embauche. En effet, le VC juge avant tout l'équipe avant même l'idée. Il sait que les données prévisionnelles du plan sont illusoires et que le projet pourra « pivoter » plusieurs fois. Il doit donc d'abord faire confiance à l'équipe pour mener sa barque. Mais il ne va pas financer n'importe quel projet pour autant !

- La phase dite de « **sélection** » pendant laquelle le VC va creuser le dossier pour évaluer son intérêt. Cette phase est souvent réalisée par de jeunes associés du VC qui ne disposent pas forcément du recul nécessaire pour bien juger du projet. Le tri est en tout cas très sévère ! Les startups intéressantes pour le VC seront rencontrées plusieurs fois pour creuser le dossier. Seuls quelques dossiers sur une centaine passent les différentes étapes du tri au sein de chaque VC. Une décision, souvent collégiale, aboutit alors à l'étape suivante, qui n'est que le début d'une longue procédure. Mais la sélection devrait idéalement se faire dans l'autre sens. Le choix d'un ou de plusieurs VCs est déterminant sur le long terme. Il faudra travailler avec eux sur la durée, jusqu'à leur sortie du projet, qui est inéluctable. Il faut donc bien s'entendre avec vos interlocuteurs !
- La proposition de « **term sheet** » (lettre d'intention), le document du VC qui propose les grandes lignes de ses conditions d'investissement dans la société. Il nécessite de savoir lire entre les lignes et de s'accompagner d'un bon avocat spécialiste en droit des affaires. Les « term sheets » sont pleines de chausses-trappes pour les entrepreneurs qu'il faut savoir traiter. Elles concernent toutes les étapes de transition de la vie de la startup : levées de fonds suivantes et ajout de nouveaux investisseurs, gestion des difficultés finan-

## Le Compte PME Innovation

Promu par France Digitale, le Compte Epargne Investisseur a vu le jour en décembre 2016 par le biais de la [Loi de Finances Rectificative](#) budget 2016 et sous l'appellation de [Compte PME Innovation](#). L'idée avait germé lors des Assises des entrepreneurs de 2013, après la fronde des « pigeons », ces entrepreneurs révoltés contre les mesures fiscales du début du quinquennat de François Hollande sur les plus-values de cession.

Ce CPI est un véhicule d'investissement, un peu comme un PEA, permettant aux entrepreneurs de réduire la fiscalité des plus-values lorsqu'ils revendent leur société et décident d'en réinvestir le fruit dans de jeunes startups. Cela permet en théorie de remonter le niveau d'investissement des entrepreneurs et business angels qui est encore trop bas en France (200m€ grand maximum, à comparer aux \$30B aux USA, le ratio normal devant être de 1 sur 7 à 10 compte-tenu des rapports de PIB). C'est aussi un moyen de gommer les effets néfastes de l'ISF sur ces entrepreneurs qui s'expatrient souvent pour des raisons fiscales après avoir revendu leur société.

Le CPI permet à l'entrepreneur de créer une holding dans laquelle il place le fruit de la revente de sa société pour le réinvestir dans des startups.

Le CPI assemble un compte-titres de parts dans des sociétés et un compte de liquidités. A son ouverture, l'entrepreneur-investisseur y dépose les actions de sa société. Il doit détenir ou avoir détenu 25% des droits de vote ou droits dans les bénéfices sociaux, détenir ou avoir détenu 10% de ces mêmes droits et avoir été salarié ou haut dirigeant de la société pendant au moins deux ans.

Le montant de la cession sera peut ensuite être réinvesti dans des entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés, ou dans certains fonds communs de placement. L'ex-entrepreneur devra accompagner les sociétés où il investi en y exerçant une fonction de direction, d'administrateur, de membre du conseil de surveillance, ou en étant lié par une convention d'accompagnement.

Le CPI peut être clôturé ou ponctionné à tout moment. La fiscalité applicable sera alors celle des plus-values mobilières et calculée sur les retraits de l'année civile, pour la quote-part de plus-values comprise dans ce retrait. Elle permet de lisser l'impôt dans la durée.

Malgré les plans initiaux, il semble que le CPI soit toutefois toujours intégrable dans l'assiette de calcul de l'ISF. Il n'est par contre pas plafonné.

Guide des Startups High-Tech en France – Olivier Ezratty – Avril 2017 - Page 242 / 442

cières, conditions de sortie<sup>133</sup>, nomination des dirigeants, etc ! Mais il faut également bien comprendre le fonctionnement des VC, leur mode de rémunération et de gestion du risque. C'est à cette étape qu'est négociée notamment la dilution dans le capital de l'investissement précédent celui du ou des VCs et de la valorisation de l'entreprise.

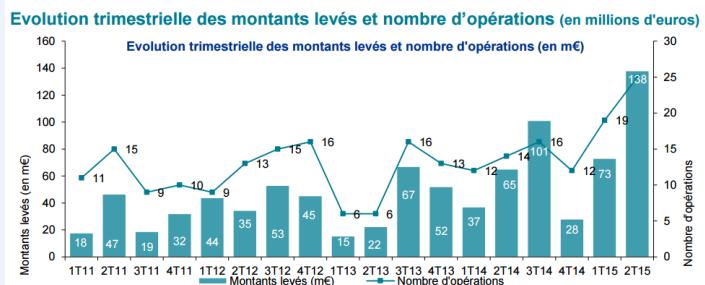
La valorisation de la startup est un exercice de négociation délicat et souvent tendu entre les parties. Dans un monde idéal, il est préférable de lever quand on n'a pas besoin d'argent pour survivre. Le "crash test" réalisé par un investisseur potentiel consiste à calculer le rythme de dépenses (burn rate) de l'entreprise en cas d'imprévu, c'est-à-dire quand la consommation de liquidités de la trésorerie se poursuit alors que le produit n'est pas terminé ou que les commandes n'arrivent pas – ce qui est assez courant. Si le projet n'a que quelques mois de trésorerie, les VCs pourront s'en servir pour négocier la valorisation de la startup à la baisse et closer l'investissement au dernier moment. Les conditions financières vont alors baisser, notamment la valorisation et la dilution des fondateurs dans le capital va augmenter.

Les conditions d'investissement se font généralement sous la forme d'actions, mais il est fréquent de le voir réalisé en partie sous forme d'obligations convertibles dans le cas des SAS et SA. Celles-ci présentent l'avantage d'alimenter les fonds propres de la société en diminuant l'effet de dilution du capital. Elles sont appréciées des investisseurs car ce sont eux qui choisissent aux échéances prévues de convertir ou non leurs obligations en actions<sup>134</sup>. La conversion des obligations en actions peut aussi servir de mécanisme d'ajustement du poids des investisseurs en fonction de l'atteinte ou non des objectifs du Business Plan.

- La discussion sur la **valorisation de la startup**. Plus elle est élevée, moins grande sera la dilution. Le VC comme les business angels chercheront souvent à minimiser cette valorisation, qui peut être calculée de plein de manières différentes et en s'appuyant sur un grand nombre de paramètres quantitatifs et qualitatifs<sup>135</sup> : le chiffre d'affaires prévisionnel, la marge prévisionnelle, la propriété intellectuelle créée (avec ou sans brevet d'ailleurs), le nombre d'utilisateurs pour un

## Le capital risque dans le logiciel

Le troisième baromètre KPMG-AFDEL des levées de fonds de plus de 500 K€ dans le logiciel en France publié fin 2015 faisait état de 340 m€ de levés en un an (entre juillet 2014 et juin 2015) sur 72 opérations à comparer à 220 m€ réalisés sur 55 opérations l'année précédente. Les tickets moyens étaient de 4,7 m€.



La moitié des levées sont dans l'amorçage, entre 500 K€ et 1,5 m€. 55% des levées étaient des premiers tours et 33% des second tours avec des moyennes respectives de 2,2 m€ et 3,4 m€.

En plus de 75 m€ de levés par Blablacar, il y avait sinon 7 levées de plus de 10 m€ représentant 115 m€, soit 43% du total des levées identifiées. A noter que dans 86% de ces levées on trouve au moins un investisseur étranger, ce qui n'est pas une surprise et est même plutôt une bonne surprise.

Ce baromètre n'a pas été renouvelé en 2016. Tout n'est pas aussi pérenne que ce Guide des Startups dans l'écosystème entrepreneurial !

<sup>133</sup> On sera attentif aux détails des term sheets non seulement avec les VCs mais avec tous les autres investisseurs : business angels, voire banques. Attention aux conditions de sortie d'investissements qui ressemblent à des prêts car elles permettent à l'investisseur de sortir lorsqu'ils le souhaitent à une valeur prédéterminée imposée aux autres actionnaires.

<sup>134</sup> Le fonctionnement des obligations convertibles est très bien expliqué dans : « [Les levées de fonds dans les startup : Des divergences d'intérêts entre entrepreneurs et investisseurs](#) » sur le site Envie d'Entreprendre :

<sup>135</sup> Cf ce calcultateur <http://www.cavcon.com/valuation.php> qu'il faut prendre au passage avec des pincettes, mais qui liste un grand nombre de ces paramètres, vu des USA.

site Web, la taille du marché addressable et l'ambition associée<sup>136</sup>, la concurrence établie ou non, la différentiation et la valeur générée chez les clients, la qualité et la taille de l'équipe fondatrice, de son board, de son advisory board, les valorisations de sociétés équivalentes ramenée au nombre d'utilisateurs<sup>137</sup>, les habitudes et l'expérience de l'investisseur, etc.

Au final, c'est la loi du marché qui gouvernera cette valorisation<sup>138</sup> et elle dépend souvent de l'air du temps et de la maturité d'un marché<sup>139</sup>. L'entrepreneur devra savoir être responsable. Et à la fois ne pas trop diluer, mais aussi tenir compte du marché et ne pas rendre amers les investisseurs.

C'est une négociation mais elle ne doit pas s'éterniser. Le leveur de fonds associé au processus sera d'un très bon conseil dans cette étape pour bien sentir la négociation. Il pourra y avoir plusieurs tours de financement, le premier étant appelé aux US un « A-series », le second tour un « B-series », et ensuite un « série C », bien trop rare en France. Les droits des investisseurs des B-series sont supérieurs à ceux des A-series et ainsi de suite car la priorité de la répartition du montant de cession se fait en mode LIFO (Last In First Out).

Les investisseurs du premier tour ont un droit d'accès préférentiel aux tours suivants pour garantir au minimum une stabilité dans le pourcentage de la société qu'ils détiendront. Entre chaque tour de financement, la valorisation de la startup a normalement augmenté car les montants investis ont normalement servi à acquérir des clients, générer du chiffre d'affaires, de la part de marché et à consolider le produit. Elle peut cependant baisser par rapport au tour précédent si l'exécution du business plan est très en retard (roadmap produit, chiffre d'affaire, rentabilité) et si la société est à cours de trésorerie.

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

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

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

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

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

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

<sup>136</sup> Un projet d'envergure mondiale est mieux valorisé qu'un projet purement national ou régional. La taille du marché addressable est une des explications des très fortes valorisations atteintes par les startups américaines.

<sup>137</sup> Mais attention à ne pas se comparer avec n'importe qui ! Les grandes sociétés de votre secteur bénéficient d'effets de seuil qui leur donne une « prime » de valorisation. Lorsque vous démarrez, la valeur de vos utilisateurs est bien plus faible que celle des gros acteurs.

<sup>138</sup> Voir cette présentation « [Valuing Pre-revenue Companies](#) » de Kauffman eVenturing qui décrit les éléments de valorisation d'une startup qui ne fait pas encore de chiffre d'affaire. Avolta Partners a publié en 2016 son guide sur la valorisation des startups, Venture Transaction Multiples, basé sur l'analyse de plus de 500 transactions dont plus de 300 levées de plus de un million d'Euros dans onze secteurs (Fintech, Adtech, IoT, Ecommerce, Business services) et sept business models : abonnement, performance, audience, commission et autres. Il est téléchargeable ici : <http://www.avoltapartners.com/venture-transaction-multiples-guide-france-edition-2016/>.

<sup>139</sup> Une valorisation sera élevée lorsque le marché est « à la hausse » et très faible dans le cas contraire. Dans ce dernier cas d'ailleurs, peu de VC vont investir dans le projet, ou alors, ce ne sont pas les meilleurs... Ce n'est pas parce qu'une startup d'un domaine donné a levé sur une valeur de 2 millions d'Euros il y a six mois que votre société récemment créée dans le même domaine peut atteindre la même valorisation. Plus il y aura de concurrents, plus la valorisation aura des chances de baisser rapidement.

- La phase dite de « **due diligence** » pendant laquelle le VC va faire un état des lieux de la startup complet couvrant les aspects technologiques, comptables, juridiques (notamment sur la propriété intellectuelle) et fiscaux. C'est dans cette phase là que les VCs peuvent faire appel à des experts indépendants dans chacun de ces domaines. L'entreprise peut en recommander mais c'est le VC qui a le dernier mot sur le choix. Le plus courant étant de procéder à un audit technique d'un côté et à un audit financier de l'autre. Les consultants impliqués dans ces audits ne doivent évidemment pas se trouver en situation de conflit d'intérêt et par exemple, ne pas être déjà des conseils externes de la startup. Cela va sans dire mais va mieux en le disant ! Ce due diligence peut être ensuite complété par un audit plus approfondi.
- Suite à la « term sheet » est rédigé un **pacte d'actionnaires**<sup>140</sup> qui sera signé par les actionnaires existants et les nouveaux investisseurs. Celui-ci régit la vie des actions dans le temps ou d'événements qui peuvent avoir un impact sur la répartition du capital, et des droits demandés demandés par les investisseurs, généralement minoritaire, pour se protéger des fondateurs, généralement majoritaire. Un tel pacte est souvent rédigé à chaque tour de financement. Le pacte d'actionnaires définit surtout le processus de gestion de crise et aussi ce qui se passe lors de la sortie d'un associé fondateur. Le diable est dans les détails, qui ne sont pas plaisants. Il faut aligner les intérêts mais ils ne le seront jamais parfaitement. Mais un deal réussi est un deal où aucune partie ne se sent lésée. C'est l'étape lors de laquelle le VC va intégrer dans le pacte d'actionnaires tout un tas de clauses qui vont lui permettre de se protéger et de maximiser son investissement, parfois autre mesure<sup>141</sup> : correction de la valeur initiale d'entrée au capital, limitation des effets de la dilution, sanction des valorisations exagérées lors des précédents tours de financement, récupération en premier des fonds en cas de liquidation totale ou partielle, clauses de garantie de passif, clause de répartition du prix de cession, clause de ratchet<sup>142</sup>, poids dans le conseil d'administration.
- Le **closing et la signature** ont lieu chez l'avocat d'affaires qui à la « plume » (ie. rédige) sur la documentation juridique de l'opération. C'est généralement chez l'un des avocats des investisseurs. Il y réunit tous les investisseurs existants et nouveaux pour le tour en question. Le pacte d'actionnaires est signé par toutes les parties. Une nouvelle technique de brochage évite maintenant de parapher toutes les pages du pacte ! Petit symbole : éviter le champagne "Ruinart" pour célébrer l'événement avec ses VCs ! Après la signature ont lieu tout un tas de formalités comme la souscription d'assurances diverses.
- L'**investissement** proprement dit, qui s'accompagne de l'entrée du ou des VCs au conseil de surveillance ou d'administration de l'entreprise (selon son statut). L'associé ou partner doit jouer un rôle de conseiller au développement de l'entreprise. C'est là que l'on peut constater si un VC est bon conseiller ou pas. S'il s'investit véritablement ou pas. S'il prend corps avec le projet de l'entreprise et ses dirigeants ou bien si l'investissement n'est qu'une ligne non encore valorisée dans un portefeuille. Il y aura plus de chances que le VC s'investisse dans l'accompagnement s'il est seul au premier tour de financement de l'entreprise. Dans le cas d'un investissement de plusieurs VCs dans un tour, leur responsabilité comme leur engagement seront fort dilués, tout comme le capital ! C'est pourquoi les fonds sérieux n'investissent que dans un nombre limité de sociétés proportionnel à leur effectif, et non pas aux montants investis. Donc, un fonds important (entre 100m€ et 300m€) investira plus par société qu'un petit fonds (entre 20 et 50m€ le fond). Après l'investissement, on règle le levereur de fonds, qui est rémunéré avec un variable, proportionnel aux fonds levés, et éventuellement un fixe. Notons aussi qu'une

<sup>140</sup> Voir cette description pédagogique de la notion de pacte d'actionnaires 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>.

<sup>141</sup> Cette liste est tirée d'un inventaire de Pierre Kosciusko-Morizet dans son livre « PriceMinister, toutes les entreprises on été petites un jour ». Pages 176 et 177.

<sup>142</sup> Qui augmente le nombre d'actions du VC au prochain tour de table lorsque la valorisation de la société est en baisse entre deux tours parce que l'objectif de chiffre d'affaire n'a pas été atteint.

levée génère des frais significatifs (avocats, due diligence, expert comptable, commissaire aux comptes) qui sont tous supportés par l'entreprise. Les frais vont représenter entre 4% et 10% du montant levé, en fonction du nombre d'intervenants à l'opération. Par exemple, une levée de 2 M€ va générer environ 120 k€ de coûts divers.

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

- Et les phases suivantes : **augmentation de capital** avec apport complémentaire (second tour, troisième tour) du VC ou d'autres VCs.
- Et puis la fameuse « **sortie** » qui conditionne la réalisation de l'investissement pour les investisseurs. En général, les VCs souhaitent « sortir » avant l'entrepreneur. Notamment parce que leur

## Les indicateurs du capital risque en France

Le levereur de fonds **Chausson Finance** publie sur son site web un [indicateur semestriel](#) des activités de levées de fonds en France auprès de sociétés de capital risque. L'indicateur permet notamment d'identifier les principales sociétés de capital risque en montants financés, les évolutions dans le temps du financement des startups, le positionnement du financement dans le cycle de vie des startups, et les secteurs d'activité privilégiés. Même si l'indicateur ne reflète pas forcément l'intégralité de l'activité du capital risque en France (il manque certains fonds étrangers), il donne tout de même une image intéressante du paysage du capital risque en France.

L'indicateur de Chausson Finance est à compléter avec les [statistiques](#) publiées par l'**Association Française des Investisseurs en Croissance** (AFIC) et réalisées par le cabinet Grant Thornton. Elles sont plus exhaustives mais ne rentrent pas dans les mêmes détails que l'indicateur de Chausson Finance.

Enfin, citons le [Baromètre du Capital Risque en France](#) de EY. La dernière édition publiée fin 2016 met en évidence la forte croissance des investissements fin 2015 et début 2016 (*schéma ci-dessous*).



L'AFIC publie aussi ses indicateurs d'investissements en France. Ces baromètres donnent tous des chiffres différents car ils n'intègrent pas toutes les sources de financement de startups : France Angels ne couvre pas tous les business angels, l'AFIC ne couvre que les fonds d'investissement français, et pas les étrangers ni les fonds de Corporate Venture. La consolidation d'ensemble est donc toujours imparfaite !

Selon, une [autre source](#), \$2,7B auraient été investis dans les startups en 2016, en augmentation de 63% vs 2015. Pour \$2,1B en Allemagne et \$3,7B au Royaume-Uni.

fonds a une durée de vie limitée. Mais les exit ne veulent pas dire que la société va être intégrée dans une autre. Il y a bien entendu le cas le plus recherché et de plus en plus rare, celui de l'introduction en bourse, qui permet de monétiser les actions de l'entreprise et d'attirer des capitaux pour permettre son développement. Il y a aussi tout simplement la revente des parts des VCs à d'autres fonds. Certains fonds financiers rachètent ainsi des parts d'entreprises arrivées à un stade de maturité, assurant un investissement moins risqué.

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

### **Critères de sélection des projets**

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

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

domaine	signes positifs	signes négatifs
équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leader du projet identifié.</li> <li>• équipe expérimentée et diverse.</li> <li>• complémentarité entre fondateurs.</li> <li>• équipe et/ou board internationaux.</li> <li>• board avec personnes expérimentées.</li> <li>• forte capacité d'écoute et de prise en compte du feedback.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• créateur sans équipe.</li> <li>• équipe jeune et pas accompagnée de personnes expérimentées « cautions ».</li> <li>• pas de leader clair du projet et parts égales dans le capital des fondateurs.</li> <li>• manque d'écoute des fondateurs qui s'énervent face aux questions difficiles.</li> </ul>
idée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• correspond à un problème clairement identifié et si possible mesurable.</li> <li>• la concurrence ne traite pas bien le problème.</li> <li>• le problème a de la valeur et il concerne un grand nombre de personnes ou entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la solution est mise en avant, avant le problème.</li> <li>• le problème est marginal et concerne peu de monde.</li> <li>• le problème intervient peu fréquemment..</li> <li>• la solution ne répond pas bien au problème.</li> <li>• l'équipe n'a aucune expérience autour du problème.</li> </ul>
finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a réussi à lever auprès de business angels et a de quoi tenir plus de 9 mois.</li> <li>• prise en compte des ratios qui évoluent dans le temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cash pour moins de 4 mois au rythme en cours.</li> <li>• business angels ayant plus de 30%-50% du capital de la startup.</li> </ul>
présentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• succincte et percutante (BP et slides).</li> <li>• capacité à présenter le projet sans slides.</li> <li>• marché bien identifié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• très lourde et trop longue.</li> <li>• difficulté à comprendre de quoi il s'agit (service, logiciel, ...), même à la fin de la présentation.</li> </ul>
business plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monétisation du projet claire et rapide.</li> <li>• bonne connaissance de la concurrence, de manière extensive et aussi prospective, et avec une différentiation claire.</li> <li>• cohérence du calibrage quantitatif et financier d'ensemble.</li> <li>• stratégie marketing et vente avec des choix clairs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monétisation incertaine ou tout azimut.</li> <li>• pas de concurrence du tout =&gt; pas de marché.</li> <li>• incohérences quantitatives nombreuses (revenu, coûts, comparables dans l'industrie).</li> <li>• plan marketing et vente « catalogue » avec tout ce qu'il est possible de faire, ou au contraire, rien du tout (« buzz marketing »).</li> </ul>
clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segmentation claire et bien quantifiée.</li> <li>• priorisation des segments abordés.</li> <li>• solution déjà testée ou adoptée par les clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pas de segmentation claire.</li> <li>• pas de pipe commercial ou de traction.</li> <li>• "On a obtenu 1000 utilisateurs sans faire de communication"...</li> </ul>
produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• résout un problème bien identifié des clients ciblés.</li> <li>• au moins un prototype démontrable.</li> <li>• test de la "brosse à dent" : les clients auront besoin de la solution au moins une fois par jour !</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• encore trop au stade de recherche.</li> <li>• complexe à mettre en œuvre.</li> <li>• produit trop « nice to have ».</li> <li>• solution utilisée peu fréquemment chez les clients.</li> <li>• valeur ajoutée de la solution est faible.</li> </ul>

Les VCs filtrent beaucoup de dossiers pour en sélectionner très peu. Les sociétés de capital risque ont des portefeuilles de quelques dizaines de sociétés étalées sur plusieurs fonds. Les principaux VCs investissent entre 1m€ et 5m€ par société<sup>143</sup>.

Ils prévoient souvent d'investir sur au moins deux voire trois tours de financement. De nombreux fonds, notamment les « petits et moyens fonds » ont tendance à investir à plusieurs sur une startup pour minimiser le risque.

D'où un phénomène de suivisme. Tel entrepreneur entendra souvent un fonds dire « j'y vais si until y va ». Les grands fonds chercheront au contraire à être seuls sur les pépites où ils auront décidé d'investir. L'autre forme de suivisme concerne les phénomènes de mode, notamment dans l'Internet : on a eu la vidéo en ligne, les réseaux sociaux et les applications mobiles. Puis le big data, le CRM, les objets connectés, la e-santé et le e-learning.

Le commerce en ligne dans de nouveaux secteurs d'activités continue d'être porteur. Mais les VCs investissent aussi dans les briques logicielles et matérielles à forte dose de technologie. Cette peur de rater une tendance ou une belle startup pousse parfois les investisseurs à ne pas appliquer les méthodes de sélection rigoureuses de startups. Aux USA, ce comportement est dénommé « Fear of Missing Out » (FOMO)<sup>144</sup>.

	<b>business angel</b>	<b>fonds d'Investissement</b>
<b>timing de l'entrée dans le capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amorçage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>développement.</li> <li>plus rarement en « véritable » amorçage.</li> </ul>
<b>montants investis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entre 5K€ et 100K€ chacun, et entre 150K€ et 500K€ par tour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>au-delà de 500K€ si en amorçage.</li> <li>au-delà 1 et 5M€ sinon.</li> </ul>
<b>process de sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>relationnel direct.</li> <li>réseaux de business angels avec leurs comités de sélection.</li> <li>analyse des dossiers par un petit groupe de business angels intéressés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>relationnel direct, participation aux événements entrepreneurs, veille marché.</li> <li><i>due diligence</i> formel avec analyse technologique, marché, financière et de propriété intellectuelle.</li> <li>comité de sélection et d'investissement.</li> </ul>
<b>critères de sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>équipe de la startup.</li> <li>projet et business plan.</li> <li>position concurrentielle.</li> <li>time to market.</li> <li>domaine de connaissance du BA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>équipe de la startup.</li> <li>projet et business plan.</li> <li>position concurrentielle</li> <li>time to market</li> <li>domaine d'investissement du VC.</li> <li>potentiel de croissance.</li> </ul>
<b>véhicule financier d'investissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>investissement personnel.</li> <li>fonds d'investissement de réseaux de business angels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fonds d'investissement, comme des FCPI et FCPR.</li> <li>autres structures de fonds.</li> </ul>
<b>accompagnement de la startup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>possibilité d'être membre du conseil d'administration pour les Business Angels les plus importants et apportant le plus de valeur ajoutée dans le business.</li> <li>réseau professionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>membre du conseil d'administration de la startup si le VC est le lead de l'investissement.</li> <li>suivi stratégique et financier.</li> <li>aide à la préparation des tours de financement suivants.</li> </ul>
<b>mode de sortie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>introduction en bourse.</li> <li>sortie industrielle.</li> <li>dividendes pour les business traditionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>introduction en bourse.</li> <li>sortie industrielle.</li> <li>cession à un autre fonds d'investissement.</li> </ul>
<b>timing de la sortie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>plus souple qu'avec les VCs, très peu de contraintes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conditionné par l'échéance du fond d'investissement, environ 5 à 7 ans maximum selon le timing de l'investissement par rapport à celui de la création du fond</li> </ul>

## Relation entre entrepreneur et VCs

Les relations entre entrepreneurs et VCs sont variables. Il est difficile d'entretenir une symbiose parfaite entre VCs et dirigeants de startups. Les dirigeants ne disent en effet pas tout aux VCs. La

<sup>143</sup> Voir à ce sujet le blog de Pascal Mercier – à l'époque chez Aélos Finance -, une société qui aide les startups à lever des fonds, sur [http://pascal.blogs.com/venture/capital\\_risque/index.html](http://pascal.blogs.com/venture/capital_risque/index.html) (« Levée de fonds : pourquoi les VCs ne peuvent pas investir des petits montants ? »).

<sup>144</sup> Il est très bien décrit dans ce texte de 57 pages « Overinvestment and the Fear of Missing Out » de Gregory Buchak de l'Université de Chicago, paru en janvier 2016 sur <http://home.uchicago.edu/~buchak/papers/fomo.pdf>.

communication des dirigeants destinée aux VCs a tendance à devenir « marketing ». Il est difficile de leur transmettre les mauvaises nouvelles, surtout évidemment avant de conclure un investissement. Il est donc critique d'établir avec eux une bonne relation de confiance car l'investissement du VC dans une startup est un mariage, certes à durée déterminée car limitée par la vie du fonds et l'exigence de « sortie » de l'investisseur.

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

- Des **experts** pour faire des « due diligence » de dossiers. Ce sont des audits financiers, techniques, juridique qu'ils ne peuvent pas toujours mener en interne. Toutefois, la tendance des VCs est de réaliser un maximum de ces tâches en interne.
- Des participants aux **conseils d'administration** qui apporteront du crédit à l'entreprise financée. Ces participants seront des partenaires du VCs ou de grands noms de l'industrie. Mais les VCs seront très prudents dans la constitution des boards pour éviter des éléments externes indésirables par rapport à leur stratégie. Parfois, ils recherchent des « hommes de réseau » de l'industrie de la startup qui pourra l'aider à trouver partenaires et clients.
- Des **managers opérationnels** pour les entreprises financées, qu'ils préféreront à des conseils externes. Avec la variante des « company doctors », managers de transition pour redresser des startups qui ne se portent pas bien et nuisent à la rentabilité globale d'un fond. De nombreux anciens managers de filiales de groupes étrangers sont intéressés par ces fonctions mais les VCs leur préfèrent généralement des entrepreneurs locaux qui ont l'habitude de gérer toutes les facettes du business d'une entreprise et pas seulement la vente.

	étape	détails de l'étape
en amont des VCs	stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réalisée éventuellement avec l'accompagnement des tiers comme un leveur de fonds, un advisory board ou un accélérateur de startups.</li> </ul>
	finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prévisions de vente ambitieuses et réalistes.</li> <li>• compte d'exploitation prévisionnel avec les grands ordres de grandeur (R&amp;D, marketing/vente, ...).</li> <li>• plan de financement, de cash-flow et de trésorerie.</li> </ul>
	BP / exec sum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• création du business plan complet écrit.</li> <li>• création des supports de présentation (PPT).</li> <li>• création d'un exec summary en une page en français et en anglais.</li> </ul>
	prémarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• activation du réseau.</li> <li>• ciblage des VCs, avec le leveur fonds, l'incubateur ou l'accélérateur.</li> <li>• envoi des dossiers, si possible via des référents.</li> <li>• choix d'un (bon) avocat d'affaires pour la discussion des conditions d'investissement.</li> </ul>
avec les VCs	rendez-vous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• en plusieurs temps, au moins trois à quatre rendez-vous.</li> </ul>
	due diligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluation interne du projet, éventuellement via des consultants externes.</li> </ul>
	term sheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• envoi à la startup d'un proposition d'investissement (term sheet).</li> </ul>
	audits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• notamment technologiques, financiers et sur la propriété intellectuelle.</li> </ul>
	négociation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peut durer longtemps.</li> <li>• finalisation du pacte d'actionnaires.</li> <li>• implique parfois plusieurs investisseurs par tour de financement.</li> </ul>
	comité de sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hors présence startup, le partner en charge du dossier présente la société au comité qui doit valider la suite des événements</li> </ul>
	closing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• signature du pacte d'actionnaire avec l'ensemble des investisseurs.</li> <li>• tous les investisseurs concernés doivent être présents. Ou représentés</li> </ul>
	réception des fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chèque à encaisser à la banque !</li> </ul>
après	règlement du leveur de fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'il y a lieu, souvent entre 5% et 7% des fonds levés + éventuel fixed fee.</li> </ul>
	vie de la startup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participation au VC au board de la startup.</li> <li>• compte-rendus de boards.</li> <li>• mails réguliers de point sur le business envoyé aux VCs, y compris pour les mauvaises nouvelles.</li> </ul>

Olivier Ezratty, mars 2017

## **Rémunération des VCs**

Un fonds de capital-risque se rémunère d'abord en prélevant des frais de gestion annuels sur le total des fonds gérés. Il se situe aux alentours de 1,5% à 3% selon les fonds. Ces frais de gestion couvrent le fonctionnement de la structure comme pour toute entreprise : locaux, charges, salaires et charges sociales. Cette rémunération n'est pas conditionnée par la performance du fond. Mais elle conditionne la plus-value des investissements qu'il faudra réaliser pour que le rendement du fonds soit positif. Elle doit être de 33% au minimum sur les investissements réalisés, sur une période de 10 ans.

Avant le « carried » peut intervenir le « hurdle »<sup>145</sup>, c'est-à-dire une première tranche de rendement du fonds (par exemple 8%) qui sera allouée à tous les investisseurs en fonction des parts qu'ils ont dans le fond.

C'est le reste de la plus-value qui donne alors lieu à une répartition de 20% (le carried) aux partners du fonds et le reste aux investisseurs en fonction de leur part dans le fond. Les partners auront ainsi un « carried » que si les investissements du fonds atteignent une performance d'au moins 44% (pour un calcul sur 10 ans). En moyenne...

Ensuite, les Partners du fonds sont rémunérés par la performance du fonds sous la forme d'un « carried interest », une fois qu'il est clôturé. La performance d'un fonds va générer une plus-value par rapport aux sommes investies (qui se sont retrouvées dans le capital des startups, éventuellement pas encore investies dans des startups, ou bien dépensées en frais de gestion).

Le carried sera situé aux alentours de 20% de la plus-value. Il est supérieur pour les gros fonds qui ont un bon historique de sorties. Donc, plutôt aux USA. Ce carried sera ensuite distribué aux partners du VC, et pas forcément à parts égales. Ces parts dépendent de la manière dont chaque partner est entré dans le fonds et de son parcours. En effet, les partners d'un fonds ont généralement investi eux-mêmes dedans, souvent de manière très minoritaire. Les salariés du VC qui ne sont pas partners ne touchent rien du carried.

Les performances des fonds d'investissement sont évidemment très variables. Elles sont mesurées longtemps après leur création et ne sont pas reproductibles puisqu'elles dépendent de paramètres humains qui changent souvent dans le temps<sup>146</sup>.

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

Les VCs gèrent une grosse partie des fonds investis dans les startups et sont le point de passage obligé des entreprises qui ont des besoins significatifs pour se développer rapidement. Quelques caractéristiques en font en France une profession à la fois indispensable mais aussi décriée<sup>147</sup> même si les choses se sont pas mal améliorées avec le temps.

*On dit que* : les VCs **investissent peu en phase d'amorçage**, surtout comparativement aux USA.

*En pratique* : c'est de moins en moins vrai. De nombreuses sociétés d'investissement ont maintenant leur fonds d'amorçage, investissant entre 200 k€ et 500 k€ dans des projets « early stage ». Cela leur permet de se développer un bon pipe de projets prometteurs dans lesquels investir ensuite en étant déjà dans la place... et dans le capital. Il existe par ailleurs des fonds d'amorçage spécialisés, comme les fonds régionaux (IDF Capital, Cap Décisif), ou divers fonds d'entrepreneurs, et qui

---

<sup>145</sup> Tout ceci est bien expliqué dans cette présentation « Venture Capital Fund Carried Interests – Background and issues» du cabinet d'avocats Wilson Sonsini Goodrich & Rosati : <http://www.slideshare.net/Freddy56/venture-capital-fund-carried-interests>. La présentation date de 2001 mais reste valable. Une autre présentation vaut le détour : « Fundraising » de Rodrigo Sepulveda-Schulz, disponible sur : <http://www.slideshare.net/rodrigo1971/fundraising-6777166>.

<sup>146</sup> Cf [http://www.leparticulier.fr/jcms/p1\\_1570499/fip-fcpi-notre-palmares-exclusif](http://www.leparticulier.fr/jcms/p1_1570499/fip-fcpi-notre-palmares-exclusif) qui évalue les performances de FCPI français.

<sup>147</sup> La profession est décriée à l'échelle européenne. Cf cet article de Fred Destin publié en juillet 2011 sur le besoin d'une révolution dans le secteur des VCs qui force le trait sur ses travers. <http://eu.techcrunch.com/2011/07/18/destin-european-vc-needs-revolution-not-evolution>.

se positionnent sur des tickets à hauteur de 100 k€ à 300 k€. Les entreprises prévoient des taux de croissance plus modestes doivent faire appel à d'autres sources de financement plus traditionnelles (business angels, autofinancement). L'amorçage est mieux pris en compte par le biais des aides publiques, même si ces dernières sont perfectibles. En se débrouillant bien, une startup peu récupérer jusqu'à 300 k€ sous forme de subventions et surtout de prêts, soit un bon capital d'amorçage, et sans diluer son capital ! A ceci près que nombre de ces financements publics sont toutefois conditionnés par les fonds propres de l'entreprise, donc par ce qu'elle a pu lever dans le secteur privé.

*On dit que : les VCs n'investissent pas dans les startups en région*, et privilégiennent les startups de la région parisienne.

*En pratique* : c'est en effet le cas, mais en partie parce que les startups régionales se contentent souvent du financement local et n'osent pas aller prospecter des VCs parisiens voire internationaux. Un business plan de startup régionale ambitieuse doit comprendre au minimum une implantation commerciale rapide en région parisienne voire à l'étranger. Le modèle de référence pour les VCs est d'avoir des équipes produits, design et R&D en région, et des équipes commerciales terrain positionnées là où sont les grands clients. Pour les entreprises B2B, il est critique d'être proche des sièges des grandes entreprises et elles sont en majorité en région parisienne. En B2C, il en va souvent de même pour les équipes qui gèrent les offres pouvant intégrer des solutions de startups.

*On dit que : sur 10 projets investis par un VC, 5 vont mourir*, 4 vont survivre mais sans performance particulière et un fera le "TRI", le fameux Taux de Retour sur Investissement.

*En pratique* : c'est toujours proche de la réalité, mais ce n'est pas un objectif a priori. Cette vision statistique commune est battue en brèche par Peter Thiel dans « Zero to one ». Pour lui, les VCs cherchent surtout à générer une pépite qui à elle seule va « faire » le rendement du fonds, sachant que chaque investissement réalisé est censé atteindre ce statut.

	organisation	nature du risque
laboratoire de recherche public		technologique
laboratoire de recherche privé	technologique	marché
startup biotech	technologique	marché
entreprise établie	technologique	marché
startup numérique	technologique	marché

Une startup numérique présente généralement un risque marché plus fort qu'un risque technologique ou scientifique. Il existe une exception avec les startups des biotechs où le risque technologique se situe dans l'efficacité des traitements sur les patients et l'absence (relative) d'effets secondaires indésirables.

*On dit que : avoir un "bon projet" n'est pas suffisant pour être sélectionné par un VC.*

*En pratique* : c'est bien le cas ! Un VC va éplucher plus de 1000 projets par an pour investir dans une poignée d'entre eux, au grand maximum une dizaine. Ils sont donc très sélectifs. Il faut avoir le meilleur projet parmi ceux que le VC a sous la main à un moment donné et en fonction de sa propre doctrine d'investissement. Par analogie, c'est plus un concours d'entrée dans une très grande école (Polytechnique, Normale Sup, ENA) qu'une simple entrée à l'université sur dossier. Les VC français financent un maximum de 300 nouveaux projets par an sur des milliers de candidats ! Il faut donc viser la meilleure place car le VC cherche le meilleur jockey. La qualité de l'équipe, sa vision, l'anticipation, son entraînement, sont les critères numéro un du choix des projets par les investisseurs. Devant le projet lui-même, même si sa nature doit correspondre à la politique d'investissement des VCs. En tout cas, ils choisissent le jockey avant le cheval !

*On dit que : trop peu de VCs ont une expérience d'entrepreneurs*, tout du moins en dessous du niveau « Partner ».

## Débuter dans le capital risque

Certains jeunes émoulus des grandes écoles rêvent de débuter leur carrière chez un VC ! Est-ce une bonne approche ?

Pour les débutant(e)s, les postes dans les sociétés de capital-risque sont toujours des postes de stagiaires ou de juniors qui dépliautent la myriade de dossiers qu'ils reçoivent. Ils font donc surtout une analyse "papier" de ces dossiers, et reçoivent parfois les porteurs de projets avec les partenaires du fonds. Il est par contre très difficile de "faire carrière" chez ces VCs et de devenir *partner* des fonds, impliqué financièrement dans leur réussite. C'est un milieu très fermé et il existe une sélection par l'expérience, le réseau et l'argent puisque pour devenir partner d'un fonds, il faut pouvoir miser de son argent personnel dedans. Résultat : ces jobs de débutant chez des VCs ne sont que des voies de passage pour aller ailleurs ensuite, créer une entreprise, devenir salarié, puis, une fois une expérience acquise et un patrimoine constitué, éventuellement revenir là où ailleurs comme partner.

Débuter sa carrière chez un VCs reste donc une expérience "de bureau" et selon les VCs, a un caractère terrain plus ou moins fort, plutôt moins en général. Certains VCs encouragent cependant leurs juniors à faire de la veille dans les conférences, en France voire à l'étranger.

Dans la plupart des cas, devenir un VC est le résultat d'un parcours industriel, si possible de créateur d'entreprise. C'est plutôt un aboutissement qu'un démarrage de carrière. C'est un métier où l'on choisit non seulement des projets mais où on les accompagne dans la durée. Cela requiert une séniorté, une expérience du business que l'on ne possède pas lorsque l'on est débutant.

Mieux vaut donc faire ses premières classes dans "le métier", c'est-à-dire en créant une entreprise, ou en travaillant dans une entreprise du secteur du numérique, pour pouvoir un jour apporter son expérience à des startups par le biais d'un rôle de partner chez un VC, voire comme business angel. Il n'empêche que je croise régulièrement des jeunes qui arrivent à se faire embaucher chez des VCs pour leur première expérience. Tout est possible !

*En pratique* : c'est vrai en général mais cela dépend des fonds. Le profil des VCs 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 d'autres institutions financières, pas le leur. Et ils vivent à la fois en prélevant un pourcentage sur ces fonds, indépendamment de leur rentabilité, et ensuite, sur les (bonnes) sorties. La performance des entreprises dans lesquelles ils ont investi reste tout de même un facteur de motivation pour les VCs. Est-ce que les VCs dont les associés ont une expérience d'entrepreneurs sont plus performants ? On manque de statistiques pour le prouver !

Sur les quelques centaines de VC français, on trouve à la fois des équipes très compétentes et expérimentées, et des équipes moins solides qui n'ont pas une masse critique de compétences. Le pedigree des fondateurs du fonds, son portefeuille d'investissement et l'historique des sorties sont des facteurs déterminants de la qualité d'un VC. Même si l'entrepreneur n'a pas l'impression d'avoir le choix, il est préférable de choisir un VC qui a une bonne réputation sur le marché, tant au niveau de son TRI que de l'accompagnement des startups et de sa valeur ajoutée dans les boards.

*On dit que* : le risque des VCs est dilué par un **processus consensuel de sélection des startups**, basé souvent sur un vote à l'unanimité.

*En pratique* : ils peuvent en effet avoir tendance à trop facilement suivre les effets de mode du moment sans trop se préoccuper de phénomènes de saturations dans les marchés à tendance. C'est par exemple valable dans le secteur de la mobilité, comme ce fut le cas de l'Internet en 1999-2000, pour le Web 2.0 entre 2005 et 2007 et plus récemment dans le big data, le cloud ou la mobilité et maintenant, dans l'intelligence artificielle. Certains ont peur des nouveaux marchés où il n'y a pas de concurrents ayant créé une base de notoriété pour le besoin et la catégorie de l'offre. Mais certains VCs sont aussi à l'affût de nouvelles tendances. Question de personnalité et d'expérience personnelle !

*On dit que* : les VCs sont frileux pour pousser leurs **startups à se développer à l'international**.

*En pratique* : c'est de moins en moins vrai. Les VCs français ont compris qu'il fallait être ambitieux pour leurs participations. Etre financé par une branche française d'un VC européen ou américain peut donc être un plus pour internationaliser rapidement son activité. Sans compter l'approche plus

radicale que pas mal de français choisissent consistant à prendre leur valise pour San Francisco, Boston ou New York et non seulement y chercher des financements mais également y installer le siège de la société, quitte à conserver la R&D en France. Certains VCs français ont maintenant une approche plus internationale. C'est notamment le cas de Partech et de IRIS Capital.

*On dit que* : les VCs préfèrent les **managers expérimentés** et encore plus les « serial entrepreneurs ».

*En pratique* : c'était le retour de bâton de l'éclatement de la (première) bulle Internet mais c'est de moins en moins vrai. Les bons VCs ont tendance à préférer les jeunes entrepreneurs qui vont se donner à fond dans leur projet. Dans ce cas, il peut être utile de compléter l'équipe dirigeante par un ou plusieurs managers et entrepreneurs expérimentés, ou au moins d'en incorporer dans le board ou un Advisory Board.

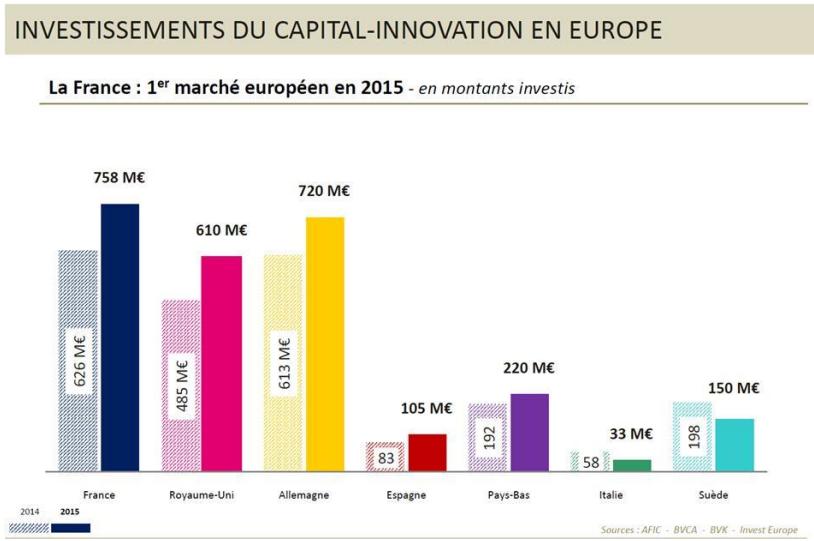
*On dit que* : il faut faire attention à **ne pas lever trop d'argent**, ou tout du moins à ne pas le dépenser trop rapidement.

*En pratique* : trop de moyens financiers peuvent tuer une startup en l'amenant à devenir dispendieuse et pas assez créative. Avoir moins de moyens financiers génère souvent une plus grande créativité. Comme dans les grandes entreprises, on peut être amené à résoudre des problèmes tels que la mévente d'un produit en injectant trop d'argent et de moyens sur le problème sans réfléchir assez aux causes exactes du problème. Lever des montants trop élevés créé aussi beaucoup d'attentes de la part des investisseurs pressés par le temps. Cela peut générer une croissance et des embauches trop rapides que la structure n'arrive plus à suivre convenablement<sup>148</sup>. Heureusement, les investisseurs ont aussi gagné en maturité et savent qu'il faut utiliser les moyens financiers avec discernement. A contrario, une fois un produit éprouvé, il peut être utile d'accélérer le développement international.

*On dit que* : les **relations entre VCs et startups sont déséquilibrées**. Les premiers ne sont motivés que par l'appât du gain.

*En pratique* : les pratiques ont bien évolué dans la profession. On peut saluer début 2016 la naissance du **Gillion Project** lancé par Jean-Baptiste Rudelle, le fondateur de Criteo. Ce think tank d'entrepreneurs a notamment publié un template standardisé et très bien documentée de term sheet (en anglais) permettant de créer une relation équilibrée entre entrepreneurs et investisseurs lors de la négociation d'une levée de fonds de série A. Le template a bénéficié de l'apport d'investisseurs français et étrangers, d'avocats et d'entrepreneurs expérimentés.

Le site en ligne décrit notamment les arcanes de la clause dite de liquidation préférentielle ainsi que des clauses de ratchet.



Selon l'AFIC, l'investissement en capital-innovation était supérieur en France vs UK et l'Allemagne en 2015. Pourtant l'investissement est bien plus fort au Royaume-Uni. Explication : c'est vrai en intégrant le capital-développement, qui intervient après le capital-innovation.

<sup>148</sup> Cf par exemple : <http://1001startups.fr/startup-comment-peut-on-se-planter-apres-avoir-leve-des-millions/>.

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

**Il faut aussi savoir les impliquer au bon moment, et pas trop tôt dans le démarrage de l'entreprise, au moment où il vaut mieux récupérer des aides publiques et du financement de business angels.**

### **Le phénomène des « unicorns »**

Depuis quelques années, on a tendance à juger de la santé d'un écosystème de startups par le nombre d'unicorns qu'il est capable de générer. En France, nous n'en avons que quelques-unes telles que Sigfox ou Blablacar. Elles ne sont pas bien nombreuses en Europe et sont concentrées aux USA et en Chine.

Les unicorns sont des startups à forte croissance mesurée par leur valorisation avant une introduction en bourse. Elles atteignent une valorisation de \$1B par le jeu des valorisations entre levées de fonds. CBInsights identifiait 186 unicorns en mars 2017 avec une valorisation totale de \$647B.

Avant cette période, les startups prometteuses étaient introduites rapidement en bourse, au Nasdaq. Puis le marché boursier s'est calmé après la crise des subprimes de 2008. Facebook a fait son IPO assez tardivement en 2012 mais elle fut réussie, ce qui fut moins le cas de celle de Twitter.

Les VCs américains font le raisonnement suivant : le rendement d'un fonds provient d'une pépite. La loi des plateformes et des écosystèmes veut que « le gagnant emporte toute la mise ». A savoir, que le numérique génère des monopoles naturels pour les leaders. L'objectif est donc pour les VCs d'intervenir en volume le plus tôt possible dans ces sociétés pour générer le meilleur rendement une fois la société revendue ou introduite en bourse. Avec l'espoir qu'elles valent un jour des dizaines de milliards de dollars, comme Facebook.

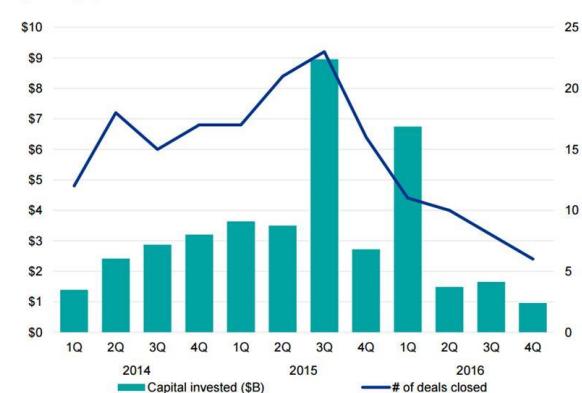
L'investissement doit être maximisé en misant un maximum dessus pour que l'IPO donne rapidement un gros résultat. Le phénomène des unicorns a été accéléré en 2014 par l'abondance de capitaux disponibles et par la baisse des taux d'intérêts. Les fonds de capital risque sont devenus des classes d'actifs plus intéressantes relativement aux actifs traditionnels. Cet afflux de capitaux a laissé entrevoir un mécanisme de bulle de valorisations. Il a atteint son pic en 2015 pour se calmer à partir de 2016, une année de plus faibles investissements des VCs dans les unicorns.

L'étude [Venture Pulse Q4 2016](#) de KPMG d'où sont extraits les graphes suivants met en évidence le phénomène. Les investissements se sont ralenti en 2016 un peu partout dans le monde.

**Global venture financing by year**  
2010 – 2016



**Global unicorn rounds**  
2014 – 2016



Le phénomène des unicorns a entraîné des levées de fonds mirobolantes qui donnaient le tournis. Le record en date est **Uber** avec près de \$9B de levés, avec l'ambition d'en faire le leader mondial in-

contesté des VTCs. Les autres levées de plus de \$500m peuvent rendre songeur comme dans le cas de Pinterest qui a levé \$1,32B en tout, pour un simple site de partage de photos ! Il en va de même avec Magic Leap et ses \$1,39B de levés. La très contestée medtech Theranos avait quant à elle levé \$686m, presque intégralement partis en fumée en 2016. Ces montants levés permettent d'investir massivement, notamment dans la croissance géographique et de tenir longtemps avant de devenir profitable. A titre de comparaison, Google n'avait levé que \$25m et Amazon, \$8m. Dans ce concert, les levées de Sigfox ou Withing qui dépassent en tout \$300m sont impressionnantes.

Mais un contre-feu est toujours possible. L'afflux de capitaux liés au Quantitative Easing américain ne va pas forcément durer. La politique économique de Donald J. Trump pourrait amener les USA à augmenter les taux d'intérêts avec pour conséquence de réduire l'afflux de capitaux chez les VCs. Qui plus est, de nombreuses unicorns ne vont pas tenir leurs promesses, pénalisées par une fuite en avant alimentée par leurs levées de fonds, mais sans atteindre la rentabilité.

Mais les plus solides des unicorns seront toutefois toujours à même de transformer des pans entiers de secteurs tels que l'énergie, la santé, l'éducation, la distribution et plein d'autres. Un reflux financier n'épargnera pas les disruptions technologiques dans ces secteurs.

### **Les grandes levées de fonds de startups françaises**

Avant 2010, il était très rare de voir des startups françaises faire des levées de fonds de plus de 10m€. Depuis quelques années, dans la lignée du phénomène des unicorns déjà évoqué, les startups françaises bénéficient d'un afflux de liquidités qui leur permet de réaliser de belles levées de fonds, essentiellement pour accélérer leur développement international.

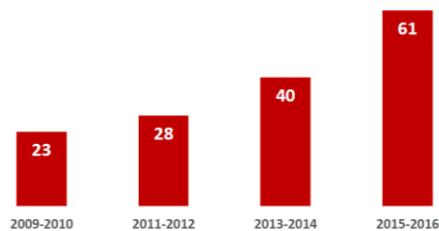
Startups	Montants levés en tout	Bpi	Investisseurs étrangers	Commentaires
Blablacar	\$310m	Non	Accel Partners, Index Ventures, Lead Edge Capital, Vostok New Ventures	Partage de véhicule.
<b>Sigfox</b>	\$309m	Oui	Intel, NTT Docomo, Samsung, SK Telecom, Telefonica	Réseaux M2M, basé à Toulouse.
Deezer	\$217m	Non	Access Industries	Musique en ligne.
<b>Devialet</b>	\$145	Non	Ginko Ventures, Foxconn	Hi-fi.
<b>Talend</b>	\$101m + IPO	Oui	Balderton Capital, Silverlake Partners	Big data.
<b>Actility</b>	\$100m	Oui	Foxconn, Ginko, KPN, Swisscom	M2M infrastructure
Oodrive	\$72m	Non		Cloud storage
Vestiaire Collective	\$69m	Non	Balderton Capital, Conde Nast	e-commerce.
<b>Criteo</b>	\$63m + IPO	Non	Bessemer Venture, Index Ventures, Softbank Capital.	IPO au Nasdaq en 2013.
Teads	\$55m	Oui	Bank of China ; Gimv, HSBC, Lightspeed, Martin Varsavsky	Video advertising. Cédé à Altice en 2017.
Doctolib	\$54,35m	Non	Accel Partners	Esanté.
Linkbynet	50m€	Non		Hébergement.
Prêt d'Union	\$52m	Non		Crédit via particuliers.
Drivy	47,25m€	Oui	Index Ventures, Cathay Innovation, Nokia Growth Partners	Location de véhicules.
<b>Aledia</b>	\$44m	Non	IKEA, ATI Technologies, Braemar Energy Ventures.	Industrie des LEDs.
<b>Nuxeo</b>	\$40m	Non	Goldman Sachs	Enterprise Content

<b>Netatmo</b>	\$38.5	Oui		Objets connectés.
<b>Navya</b>	\$38m	Non		Transport urbain.
Molotov	\$34,5m	Non		Service TV OTT.
<b>Withings</b>	\$33m	Oui	Acquis par Nokia en 2016.	Objets connectés.
Ecovadis	\$33m	Non		Eval. Fournisseurs.
<b>Cedexis</b>	\$32,2	Non	Foxconn, Citrix, Nokia, ...	Optimisation de CDN.
<b>Qwant</b>	\$32m	Non	Springer, BCE	Moteur de recherche.
<b>Voluntis</b>	\$32m	Oui	Qualcomm	e-santé.
<b>Wynd</b>	30m€	Non		e-commerce.
<b>Dashlane</b>	\$30m	Non	Bessemer Ventures, FirstMark Capital, Rho Capital.	Single sign in.
Uniplaces	\$29m	Non	Atomico, Chester Capital, ...	Location en ligne.
Evaneos	\$28m	Oui		Voyage.
Alkemics	\$27,8m	Non	Cathy Innovation	Retail Saas.
Innov8	>24m€	Non		Retail objets connectés avec la marque Lick.
Stuart	\$25m	Non		Geopost actionnaire.
Mirakl	\$23m	Non	Greylock Partners	Logiciel marketplace.
SkillAndYou	\$22,47m	Non	Access CapitalPartners, Jolt Capital	Elearning.
Happn	\$22m	Non	Fabrice Grinda, Raine Venture	Mobile dating.
<b>Algolia</b>	\$22m	Non	Accel, Index Ventures, Storm ventures, Y Combinator	Siège à San Francisco.
Ogury	\$20,5m	Non	Covent Partners	Mobile analytics.
Geolid	\$20m	Non		Publicité locale.
ContentSquare	\$20m	Non	Highland Europe	Web optimization.
<b>Chronocam</b>	\$18,35m	Non	Intel, Bosch	Vision neural network.
<b>Databerries</b>	\$17,86m	Non	Index Ventures, Mosaic...	Retail et mobilité.
<b>Dataiku</b>	\$17,7m	Non	FirstMark Capital	Analytics.
Dayuse	\$17,4m	Non		Résa hotels de jour.
iAdvize	\$17.3m	Oui		Basé à Nantes.
<b>Famoco</b>	\$17,1m	Oui		Terminaux sécurisés.
Melty	\$15,6m	Non		Média en ligne.
Coorpacademy	\$15mm	Non		Elearning.
Prestashop	\$14,8m	Non		Logiciel e-commerce.
Qapa	\$14,2m	Non	Index Ventures	Recrutement.
<b>InterCloud</b>	11m€	Oui		Cloud apps delivery.
Splio	\$11m	Oui		Retail.

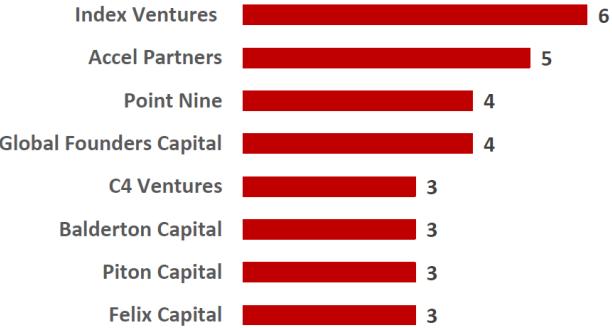
Le changement progressif qui se manifeste depuis quelques années et le début d'investissements de fonds étrangers dans les startups françaises. Le levier de fonds Chausson Finance en a fait un inventaire sur plusieurs années qui met en évidence l'augmentation de ce genre de tous de financements.

#### Nombre de startups françaises financées par des fonds de venture étrangers

Nombre de levées de fonds avec au moins un fonds de venture étranger :



Le nombre de levées comprenant au moins un fonds de venture étranger a doublé en 4 ans



#### NATIONALITY

Count of NATIONALITY	Column Labels				Grand Total	GE	ROW	US	UK	Total
		Row Labels	GE	ROW						
				UK	US					
2009		3		5	11	1	20			
2010		3		7	5	4	19			
2011				5	7	10	22			
2012				6	4	11	21			
2013		4		9	13	9	35			
2014		2		5	12	6	25			
2015		4		10	22	14	50			
2016		5		13	13	18	49			
<b>Grand Total</b>		<b>21</b>		<b>60</b>	<b>87</b>	<b>73</b>	<b>241</b>			

	GE	ROW	US	UK	Total
2016-2015	9	23	32	35	<b>99</b>
2014-2013	6	14	15	25	<b>60</b>
2012-2011	0	11	21	11	<b>43</b>
2010-2009	6	12	5	16	<b>39</b>

	GE	ROW	US	UK	Total
2016-2015	9%	23%	32%	35%	<b>100%</b>
2014-2013	10%	23%	25%	42%	<b>100%</b>
2012-2011	0%	26%	49%	26%	<b>100%</b>
2010-2009	15%	31%	13%	41%	<b>100%</b>

Les chiffres ci-dessous fournissent une indication de l'évolution de l'investissement en capital par des investisseurs français et notamment dans le capital-innovation (anciennement « capital-risque »). Sachant que ces données n'intègrent pas les investissements en France de corporate venture et d'investisseurs étrangers.

## LES CHIFFRES CLÉS DU CAPITAL-INVESTISSEMENT

Évolution des investissements depuis 2007

source : AFIC / Grant Thornton

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. 2015/2016
<b>Montants investis (en millions d'euros)</b>	<b>12 554</b>	<b>10 009</b>	<b>4 100</b>	<b>6 598</b>	<b>9 738</b>	<b>6 072</b>	<b>6 482</b>	<b>8 727</b>	<b>10 749</b>	<b>12 395</b>	15%
dont capital-innovation	677	758	587	605	597	443	642	626	758	874	15%
dont capital-développement	1 310	1 653	1 798	2 310	2 940	1 946	1 827	2 608	3 852	3 853	0%
dont capital-transmission / LBO	10 340	7 399	1 605	3 512	6 015	3 568	3 910	5 452	6 116	7 621	25%
dont capital-retournement	84	99	84	90	118	115	103	41	22	47	113%
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. 2015/2016
<b>Nombre d'entreprises soutenues</b>	<b>1 558</b>	<b>1 595</b>	<b>1 469</b>	<b>1 685</b>	<b>1 694</b>	<b>1 548</b>	<b>1 560</b>	<b>1 648</b>	<b>1 645</b>	<b>1 893</b>	15%
dont capital-innovation	416	428	401	458	371	365	469	438	499	634	27%
dont capital-développement	557	707	779	916	960	871	802	923	866	922	6%
dont capital-transmission / LBO	462	388	231	264	292	292	272	272	261	324	24%
dont capital-retournement	38	28	31	25	17	20	17	15	19	13	-32%

## L'Owner Buy-Out (OBO), un nouvel outil à la disposition des entrepreneurs

par Pierre Martini, ISAI Ventures, rédigé en 2012

Le mécanisme des LBO (Leveraged Buy-Out) est bien connu et utilisé dans le monde « traditionnel » depuis plusieurs décennies mais il aura fallu attendre la 2<sup>ème</sup> partie des années 2000 pour le voir appliqué, sous la forme spécifique de l'OBO, à des sociétés plus petites et « technologiques ». Parmi les premières opérations recensées, on peut citer l'OBO minoritaire de 3i sur le groupe Poliris (se-loger.com) en 2005, celui sur Fastbooking (2007) ou celui réalisé par Carlyle sur Companeo (2010).



L'OBO commence à s'imposer, pour les sociétés rentables, comme une véritable alternative à une sortie industrielle et offre des perspectives intéressantes pour les dirigeants-fondateurs qui souhaitent poursuivre le développement de leur société :

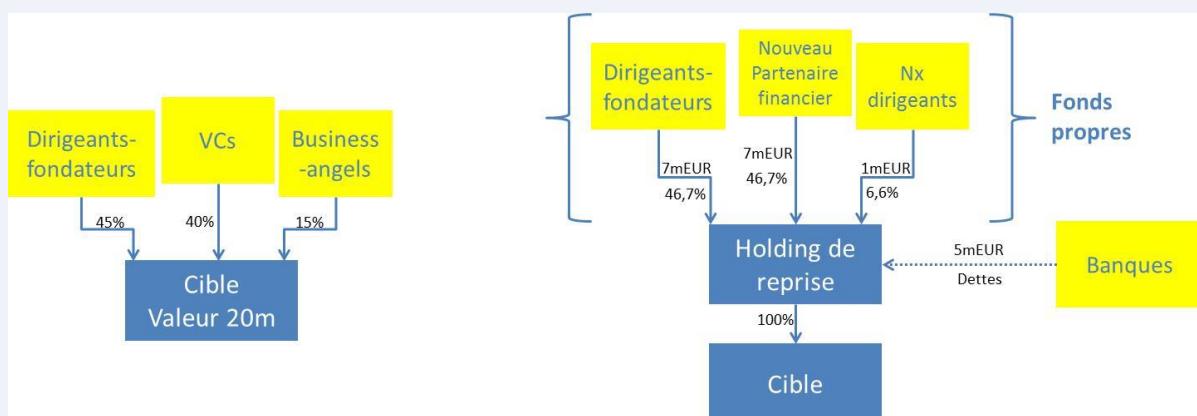
- Tout d'abord, l'OBO permet de restructurer son actionnariat en offrant une liquidité totale ou partielle aux actionnaires (business-angels, VCs) sortants.
- Ensuite, il permet d'offrir une certaine liquidité aux dirigeants-fondateurs, tout en les laissant aux commandes de la société et, éventuellement, en permettant d'associer de nouveaux dirigeants au potentiel de création de valeur.

Prenons un exemple très simplifié, celui d'une société faisant 20mEUR de chiffres d'affaires pour 2,5mEUR d'EBIT. Supposons que cette société ne dispose ni de cash, ni de dette et qu'elle est détenue à 45% par les dirigeants-fondateurs, 40% par des VCs et 15% par des business-angels.

Supposons que cette société soit valorisée à 8 fois son EBIT, soit 20mEUR. L'opération envisagée consiste en la sortie des VCs et des business-angels, tout en permettant 1/ aux dirigeants-fondateurs de faire 2mEUR de « cash-in » (tout en se relevant) 2/ à d'autres cadres-dirigeants, qui peuvent investir 1mEUR, de rentrer au capital.

L'opération d'OBO se déroule donc de la manière suivante :

- Une holding de reprise est créée et les dirigeants-fondateurs y apportent 35% de leurs titres (« roll-over »). Cet apport finance 7mEUR sur les 20mEUR à trouver.
- La holding de reprise emprunte, sur la base de la capacité de remboursement de la société, 5mEUR, lesquels devront être remboursés sur une durée d'environ 5 ans. Il reste donc 8mEUR à trouver, lesquels sont apportés par un ou des fonds d'investissement et les nouveaux cadres-dirigeants, en actions (ou équivalent).
- La holding de reprise dispose donc des 20mEUR nécessaires au rachat de la société et son actionnariat est partagé entre les dirigeants [(7+1)/15 = 53%) et le fonds d'investissement (7/15 = 47%).



Bien entendu, cet exemple est simpliste et l'OBO reste un outil avec de multiples paramètres, à définir en fonction des objectifs recherchés par les différentes parties et de la capacité intrinsèque de la cible à rembourser de la dette.

En conclusion, il convient de garder à l'esprit que de tels montages ne sont faisables que sous la forte impulsion des dirigeants-fondateurs et ne sont adaptés qu'aux sociétés solides, rentables et « résilientes ».

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

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

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

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

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

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

## Financements publics

La France n'est pas avare de dispositifs pour aider les entreprises innovantes<sup>149</sup>. Cette intervention de l'Etat tout comme des Collectivités Locales est omniprésente et compense partiellement la faiblesse des moyens de financement privés. C'est d'ailleurs un cercle infernal : l'ISF et d'autres charges limitent la capacité d'investissement des plus fortunés et l'Etat compense avec ses moyens de financement obtenus par l'impôt ou la dette ! Quand certains politiques avancent l'idée de supprimer l'ISF, d'autre se demandent comment on va remplacer le financement des PMEs via les exonérations fiscales de l'ISF (qui sont plafonnées). On marche sur la tête en France !

Les aides publiques comprennent en particulier des avances remboursables et prêts à taux zéro<sup>150</sup>, des dépenses fiscales telles que le Crédit Impôt Recherche, le financement de projets collaboratifs, des aides à l'emploi diverses et une mutualisation de moyens logistiques apportée le plus souvent par les régions, départements et autres collectivités locales. Il faut ajouter Bpifrance qui alimente quasiment la moitié des fonds de capital-risque et d'amorçage privés par différents mécanismes de fonds de fonds.

Les financements publics ont autant de vertus que d'inconvénients et il faut faire preuve de discernement lorsque l'on y fait appel en tant que startup. Il faut prendre gare à ne pas passer trop de temps dans la bureaucratie. Et surtout, se garder de devenir un « chasseur d'aides », une activité qui se déploie mécaniquement au détriment de la recherche de clients. En première approche, on privilégiera donc les aides génériques (Bpifrance, JEI, CIR) et on sera très réservé vis-à-vis des financements de projets collaboratifs qui peuvent facilement devenir des pièges à temps qui éloignent les startups de priorités stratégiques et de leurs clients.

Autre point à ne pas négliger : le financement public sous la forme de prêts donne lieu à un remboursement sauf dans certaines conditions. Il faut donc bien le prévoir dans ses comptes. Très souvent, les levées de fonds auprès de business angels et de VCs serviront entre autres choses à rembourser ces prêts publics !

## Pôle Emploi

Les indemnités de Pôle Emploi permettent à des cadres issus d'entreprises d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise lorsqu'ils sont éligibles aux allocations chômage<sup>151</sup>.

Un demandeur d'emploi, éligible aux allocations chômage et créateur d'entreprise, peut bénéficier d'une des deux aides ci-dessous :

- Le maintien de ses allocations chômage pendant toute sa période d'indemnisation, jusqu'à 24 mois pour un créateur de moins de 50 ans.
- Le versement d'un capital qui correspond à la moitié de ses droits restants (équivalent, au maximum, à 12 mois d'allocations pour un créateur de moins de 50 ans). Cette aide s'appelle l'ARCE (Aide à la Reprise ou Création d'Entreprise).

Les démarches pour obtenir ces aides se font auprès de Pôle Emploi, avant la création de l'entreprise. Il n'est pas possible de les cumuler ! Il faut choisir !

---

<sup>149</sup> Le site de Bpifrance permet d'accéder à un inventaire des systèmes d'aides publiques. Voir aussi <http://www.subvention.fr>, un site indépendant et gratuit qui fait aussi l'inventaire des financements publics de l'innovation et devait ouvrir début avril 2014.

<sup>150</sup> Dans le cas d'un prêt, il faudra tenir compte du fait que la responsabilité personnelle de l'entrepreneur est mise en cause. Protéger le patrimoine personnel peut-être un enjeu. L'entrepreneur en herbe qui se marie sélectionnera avec attention son contrat de mariage chez son notaire. Il pourra par exemple choisir la Participation aux Acquêts qui isole les patrimoines des deux époux pendant la durée du mariage et permet ainsi un cloisonnement du patrimoine dans le foyer fiscal limitant les risques pour l'entrepreneur.

<sup>151</sup> En savoir plus sur ces programmes de Pôle Emploi : [Les aides délivrées par Pôle emploi](#), [L'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise \(ACCRE\)](#) et [Les aides financières proposées par Pôle Emploi](#).

Dans le cas du maintien des allocations, si le créateur perçoit une rémunération liée à son entreprise, alors les allocations sont réduites pour que le cumul des deux ne dépasse pas son ancien salaire sur lequel a été calculée son allocation chômage. Les allocations non perçues du fait de ce mécanisme ne sont pas perdues, mais simplement différées, ce, dans la limite de 5 ans suite à la création de l'entreprise pour un créateur de moins de 50 ans.

Dans le cas du versement du capital (= ARCE), le capital reste inchangé si le créateur perçoit une rémunération lié à son entreprise. Le capital est versé en deux fois : la moitié à la création de l'entreprise, le restant 6 mois plus tard. Afin de bénéficier de l'ARCE, il est nécessaire que le créateur obtienne préalablement l'ACCRE (Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise) dont les démarches sont à faire au CFE (Centre de Formalités des Entreprises). L'ACCRE est également une aide qui consiste en une exonération de charges sociales pendant un an pour le créateur.

Pôle Emploi est en quelque sorte le premier « business angel » de France pour les créateurs d'entreprises même s'il ne s'agit pas, bien évidemment, de participation au capital ! Ne leur donnons pas de mauvaises idées !

Enfin, citons l'[EPCRE](#) (Evaluation Préalable à la Création ou à la Reprise d'Entreprise) qui permet de prétendre aux indemnités de Pôle Emploi même après une démission non légitime. Lors de son inscription au pôle emploi, le créateur doit évoquer son projet de création. Son conseiller de Pôle Emploi peut alors prescrire une prestation spéciale "créateur d'entreprise" (EPCRE) qui permet le déblocage des allocations après quatre mois d'activité non rémunérée. L'accompagnement qui est réalisé par des experts externes missionnés par Pôle Emploi comprend six entretiens conseil répartis sur trois à quatre semaines.

### **Prêts d'honneur**

Les associations des réseaux Entreprendre et Initiative France proposent des prêts d'honneur aux créateurs d'entreprise. Ces prêts consolident les fonds propres des startups et les aident à financer, selon les besoins leur R&D, leur marketing et leur déploiement commercial sans discrimination particulière.

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

Il faut prendre garde à ce que les régions sont les bailleurs de fonds de ces réseaux et que les prêts consentis originaires de ces réseaux ne peuvent pas dépasser un seuil d'environ 60K€ par entreprise, tout du moins en proportion des financements publics de ces réseaux. C'est par exemple le cas pour le cumul de prêts obtenus par le biais d'un réseau d'un département (92 Entreprendre) et d'une plateforme régionale comme Scientipôle Initiative. En plus du prêt d'honneur, la principale valeur ajoutée de ces réseaux pour les startups se situe dans le coaching d'entrepreneurs ou anciens cadres supérieurs expérimentés. Sachant que l'entrepreneur peut être regardant sur cet aspect et demander un expert qui soit le plus proche de son marché ou des domaines où il présente un déficit fort de compétences.

Certains business angels ou financeurs publics conditionnent parfois leur concours à une labellisation par l'une des plateformes d'initiative de votre région. Une manière de minimiser les risques qui témoigne aussi de la difficulté d'expertiser convenablement les dossiers des entrepreneurs.

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

- Le [Réseau Initiative France](#) 222 plateformes d'initiative locales proposant des prêts d'honneur et du coaching de créateur d'entreprises par des chefs d'entreprise. Les membres du réseau Initiative France ont attribué 16100



prêts d'honneurs en 2015. Dans les régions, les membres du réseau Initiative France peuvent être focalisés sur la création de TPE dans des secteurs tout à fait traditionnels. Ils aident notamment à la reconversion de chômeurs qui représentent 63% des bénéficiaires de prêts d'honneur dans le réseau. Scientipôle Initiative est un membre du réseau Initiative France qui s'est transformé en accélérateur fin 2016. Il est donc déplacé dans la [rubrique des accélérateurs](#).

- Le [Réseau Entreprendre](#) est un réseau de chefs d'entreprises qui aident les créateurs de PME avec des prêts d'honneur (entre 15K€ et 90K€) et du coaching de 3200 dirigeants d'entreprises bénévoles qui sont notamment motivés pour développer le tissu économique dans leur région. Créé en 1986 par la famille Mulliez (du groupe Auchan), le réseau rassemble 40 associations locales comme Paris Entreprendre ou 92 Entreprendre. Il accompagne des projets de toute nature, y compris dans la hightech. Cela dépend des animateurs du réseau et des chefs d'entreprise impliqués dans le réseau de votre région.

Plus de 5000 chefs d'entreprise sont disponibles dans le Réseau Entreprendre pour coacher les startups. A l'échelle nationale, environ 730 projets étaient accompagnés en 2015, avec environ 15-20% dans les secteurs de hautes



technologies (numérique, biotech/santé, environnement). L'association a lancé à l'échelle nationale un programme Inno-Tech d'accompagnement des entrepreneurs des secteurs high-tech. Il apporte surtout une mise en réseau des créateurs d'entreprise pour les aider à partager leur expérience, le tout avec un coaching de dirigeants expérimentés du secteur.

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

Il faut commencer par faire acte de candidature auprès d'une des associations concernées. Leurs permanents examinent le dossier et, lorsqu'ils le jugent intéressant, rencontrent une première fois l'entrepreneur.

Ensuite, ils allouent à la startup un coach, mentor ou expert, selon. L'expert va les rencontrer et faire un audit rapide du dossier. Cet audit sera fourni aux membres d'un comité d'agrément qui valide l'attribution de prêt d'honneur. L'expert participe évidemment à ce comité.

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

Ici comme partout, il ne suffit pas d'avoir « une bonne idée ».

Depuis 2014, **La Filature** accueille les entrepreneurs dans ses locaux du Faubourg Poissonnière à Paris. Cet espace héberge le siège de la Fondation Entreprendre et six associations dédiées à l'entrepreneuriat : le Réseau Entreprendre Paris, Réseau Entreprendre Île de France, 100 000 Entrepreneurs, EPA France, Entrepreneurs demain ! et les équipes parisiennes de la fédération nationale du Réseau Entreprendre.

Comment est gérée la confidentialité des dossiers ? Les experts et membres de comité de sélection sont sous le couvert d'un accord de confidentialité. Ils ne doivent pas non plus être prestataires de services des startups expertisées avant et pendant l'expertise. Ils peuvent par contre le devenir après.

Notons que les emprunts contractés sous la forme de prêts d'honneur donnent droit à une réduction d'impôt sur le revenu pour les entrepreneurs au titre de la souscription en numéraire au capital des sociétés et à hauteur de 18% de la somme souscrite. Le prêt d'honneur est un prêt personnel souscrit par une personne physique qui souscrit (grâce au prêt d'honneur) au capital de la société. La souscription rentre donc dans le cadre général de cette réduction d'impôt qui s'applique stricte-sensu aux investissements et pas aux prêts contractés. La déduction n'est possible que si le bénéficiaire du prêt d'honneur apporte les fonds obtenus par le prêt d'honneur en capital et pas en compte courant. Cela s'applique aussi bien à la souscription au capital initial qu'aux augmentations de capital. Il faut aus-

d'impôt sur le revenu pour les entrepreneurs au titre de la souscription en numéraire au capital des sociétés et à hauteur de 18% de la somme souscrite. Le prêt d'honneur est un prêt personnel souscrit par une personne physique qui souscrit (grâce au prêt d'honneur) au capital de la société. La souscription rentre donc dans le cadre général de cette réduction d'impôt qui s'applique stricte-sensu aux investissements et pas aux prêts contractés. La déduction n'est possible que si le bénéficiaire du prêt d'honneur apporte les fonds obtenus par le prêt d'honneur en capital et pas en compte courant. Cela s'applique aussi bien à la souscription au capital initial qu'aux augmentations de capital. Il faut aus-

si que vous payez des impôts à concurrence de la déduction ! Si vous n'en payez pas assez, la réduction d'impôt sera diminuée. Ce n'est pas un crédit d'impôt qui lui donne lieu à un remboursement du fisc ! Si vous ne payez pas assez d'impôt, vous pouvez par contre demander que le prêt soit étalé sur deux années fiscales. Le texte de référence est dans l'[article 199](#) du code des impôts.

A défaut de vous accompagner, Initiative France ou le Réseau Entreprendre pourront vous mettre en relation avec des banquiers habitués à accompagner les créateurs. Privilégiez néanmoins les pôles dédiés aux entreprises de ces banques aux agences de détail car ils ont plus de souplesse et sont moins enclins à vous demander une caution personnelle. Ayant plus de marge de manœuvre, leur réponse est également souvent beaucoup plus rapide.

## **Bpifrance**

Crée fin 2012, Bpifrance est une filiale de la Caisse des Dépôts<sup>152</sup> et de l'Etat qui accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, garantie et fonds propres. Elle assure, en outre, des services d'accompagnement et de soutien à l'innovation, à la croissance externe et à l'export.

C'est le « one stop shopping » des structures de financement nationales pour les entreprises innovantes ou pas.



L'établissement public regroupe les activités de l'ancien Oséo et certaines autres qui étaient gérées au sein de la Caisse des Dépôt comme le FSI et CDC Entreprises ainsi que la Coface. Il assure la gestion de certains programmes des Programmes d'Investissements d'Avenir (« PIA ») issus du « grand emprunt » en 2009 et d'une seconde vague lancée en 2013 qui a été financée par la vente d'actifs de l'Etat et d'une troisième vague en 2016.

Bpifrance couvre tout le cycle de vie des entreprises innovantes : l'amorçage, le développement et la croissance. La banque publique dispose d'antennes régionales qui jouent le rôle de point d'entrée unique d'orientation pour les entrepreneurs. Ces guichets les orientent vers les différents dispositifs de financement de l'innovation de Bpifrance, de ses partenaires régionaux ainsi que de l'Union Européenne. La gouvernance de l'ensemble a été mise en place mi-2013. Bpifrance est présent dans les régions avec 42 implantations dotées pour le financement de l'innovation de 120 chargés d'affaires, de 50 experts en innovation et de 30 investisseurs qui gèrent les prises de participation de Bpifrance en direct dans les PME innovantes.

Bpifrance et ses partenaires régionaux permettent d'accéder à différents types de financements : les subventions, les avances remboursables, les prêts à taux zéro et les prêts avec intérêts<sup>153</sup>.

Commençons par les subventions. Ce sont des sommes perçues par les entreprises et qui n'ont pas à être remboursées. Elles permettent en général de financer les phases amont des projets innovants comme les études de faisabilité et de maturation. La plupart du temps, un acompte est versé à la signature de l'accord et le solde sur présentation des justificatifs de réalisation des dépenses prévisionnelles en fin de projet.

- **La Bourse French Tech** est destinée aux entreprises de moins d'un an d'existence. Elle finance 70% d'une assiette de dépenses – dite « devis d'innovation » - dans la limite de 30K€. Ce montant peut être porté à 45K€ pour les projets qualifiés de « technologie de rupture », dans le cadre de la Bourse French Tech « Emergence », qui a été créée lors de la suppression de la catégorie « Emergence » du Concours I-LAB de BPIfrance et le MESR en janvier 2016. Cette bourse French Tech n'est pas accessible aux entreprises basées à Paris. Sur Paris, elle se présente sous

<sup>152</sup> La Caisse des Dépôt reste actionnaire à 50% de Bpifrance et gère par ailleurs d'autres activités de financement – dans le logement social - et du développement des territoires.

<sup>153</sup> Cette partie a été entièrement mise à jour pour l'édition 2017 par Marie-Odile Senand et Marlène Hardy.

la forme de la subvention Paris Innovation Amorçage créée en partenariat entre Paris&Co et Bpifrance. Ce PIA Amorçage couvre jusqu'à 50% de l'assiette de dépenses, plafonnée à 30K€. Pour y prétendre, l'entreprise doit avoir intégré un des incubateurs labellisés « Paris Innovation » ou un des incubateurs animés par Paris&Co. On peut aussi citer Innov'Up Amorçage, une subvention de maximum 50% (70% pour les TPE - PME < 1 an et pour les projets de recherche industrielle) dans la limite de 30K€, co-financée par BPIfrance et la région Ile de France.

- Les **avances remboursables** permettent de financer le développement de projets innovants. Elles sont souvent versées en plusieurs fois en fonction de la durée du projet présenté, sur production de rapports intermédiaires et d'un rapport final faisant état des travaux et des dépenses réalisés. Elles sont généralement plafonnées aux fonds propres de l'entreprise (capital + primes + bénéfice + réserves + comptes-courants d'associés bloqués 3 ans). Ces avances prennent la forme de l'Aide au Développement de l'Innovation (ADI) qui finance en moyenne 30-45% de l'assiette de dépenses éligibles, dans la limite des fonds propres ou de 3M€. Il s'agit d'un prêt sans taux d'intérêt, qui peut toutefois se transformer en subvention en cas d'échec technique uniquement, qui doit être dûment justifié le cas échéant (une retenue de 20% est en général appliquée par BPIfrance et qui correspond à ce que l'entreprise devra rembourser)<sup>154</sup>. Pour ce qui est de la capitale, Paris Innovation Amorçage Développement (PIA Développement) est une avance remboursable comprise entre 50K€ et 100K€, pour un taux d'aide respectant les critères européens (maximum 50 % du total privé+public), elle aussi co-financée par Bpifrance et la Ville de Paris. Pour y prétendre, l'entreprise doit avoir intégré un des incubateurs labellisés « Paris Innovation » ou un des incubateurs animés par Paris&Co.
- Les **mix de subventions et avances remboursables pour l'Ile de France** avec 100K€ en subvention, plus la possibilité d'abondement en avance récupérable jusque 1M€. Ce dispositif Innov'Up est cofinancé par Bpifrance et la Région Ile de France. Il permet d'associer subvention et avance remboursable selon plusieurs critères liés aux profils d'entreprises et aux types de projets. Les Profils d'entreprises sont de trois catégories : Innov'Up Développement (TPE/PME), Innov'Up Prototypes (TPE/PME/ETI) ou Innov'Up Expérimentation (TPE/PME/ETI/Grands groupes). Les projets financés sont de la recherche industrielle : 60%, du développement expérimental (45% pour les TPE - PME de moins de 50 salariés, 35% au-delà, et 25% pour les ETI) et l'innovation de procédé et d'organisation (35% pour les TPE -PME de moins de 50 salariés, 25% au-delà).

Poursuivons avec les prêts qui prennent plusieurs formes :

- L'**Aide au Développement de l'Innovation** (ADI) est un prêt à taux zéro qui finance en moyenne 30-45% de l'assiette de dépenses éligibles, dans la limite des fonds propres ou de 3M€. C'est un prêt sans taux d'intérêt qui est remboursable dans tous les cas, en général sur 7 ans et avec un différé d'amortissement de 2 ans<sup>155</sup>.
- Le **Prêt d'Amorçage** (PA) remplace l'ancien Prêt Participatif d'Amorçage (PPA). Ce prêt avec intérêts varie de 50K€ à 100K€ et peut être porté à 150K€ sous conditions. Il permet de renforcer la trésorerie de l'entreprise avant sa levée de fonds. Il est accessible aux entreprises de moins de 5 ans ayant déjà bénéficié d'une aide au financement de projet innovant. Il est plafonné aux fonds propres, il est d'une durée de 8 ans avec un différé de 3 ans.
- Le **Prêt d'Amorçage Investissement** (PAI) est d'une durée de 8 ans avec un différé de 3 ans. Il bénéficie d'un soutien de l'Union européenne. Il est accessible aux entreprises de moins de 8

---

<sup>154</sup> L'entreprise peut bénéficier de l'avance remboursable et du Crédit Impôt Recherche sur un même projet, à condition de procéder à des retraitements sur les dépenses communes entre les deux dispositifs pour éviter le double financement de ces dernières. En contrepartie, au moment des remboursements, l'entreprise pourra réintégrer les sommes correspondantes dans son Crédit Impôt Recherche de l'année du remboursement.

<sup>155</sup> L'entreprise peut bénéficier du prêt à taux zéro et du Crédit Impôt Recherche sur un même projet, sans avoir à opérer des retraitements entre les assiettes de calcul.

ans ayant réussi une levée de fonds d'au moins 200K€ auprès d'investisseurs professionnels « avisés » (fonds d'investissement - société de capital-risque - Business Angels professionnel, etc.). Il peut varier de 100K€ à 500K€, dans la limite de la moitié de la levée de fonds réalisée (fonds propres et quasi fonds propres), et dans la limite de la nouvelle situation nette de l'emprunteur. Il doit être mis en œuvre concomitamment à la réalisation de la levée de fonds et au plus tard dans les 3 mois qui suivent, pour accélérer le développement et la croissance de l'entreprise.

- Le **Prêt Innovation FEI** d'une durée de 8 ans avec différé de 3 ans bénéficie d'un soutien de l'Union européenne. Il est accessible aux entreprises de moins de 8 ans ayant réussi une levée de fonds d'au moins 200K€ auprès d'investisseurs professionnels « avisés » (fonds d'investissement - société de capital-risque - Business Angels professionnel, etc.). Il peut varier de 100K€ à 500K€, dans la limite de la moitié de la levée de fonds réalisée (fonds propres et quasi fonds propres), et dans la limite de la nouvelle situation nette de l'emprunteur. Il doit être mis en œuvre concomitamment à la réalisation de la levée de fonds et au plus tard dans les 3 mois qui suivent, pour accélérer le développement et la croissance de l'entreprise.
- Le **Contrat de Développement** est un prêt mezzanine de 40K€ à 300K€ dans la limite des fonds propres et quasi-fonds propres des entreprises et qui permet la constitution de fonds de roulement (BFR). Il est destiné aux PME de plus de 3 ans. Il est aussi cogéré avec les régions.
- Le **préfinancement** par des prêts du CICE (Crédit Impôt Compétitivité et Emploi, créé en 2012).
- Le **Prêt Export** qui comme son nom l'indique permet de financer un investissement commercial dans l'exportation comme la création d'une filiale à l'étranger. Ce prêt peut aller de 30 K€ à 5 M€ avec un remboursement en sept ans dont deux ans de différé.
- Bpifrance **garantit les prêts bancaires**, à hauteur de 40% à 60% des prêts consentis par les banques. Attention : cette garantie couvre seulement le prêteur en cas de défaut de paiement. La garantie joue une fois que le prêteur a épuisé tous les recours avec l'emprunteur. Il faut solliciter la banque pour qu'elle demande la garantie à Bpifrance. Dans ce cas, le nantissement du prêt par la banque ne peut pas dépasser la quote-part du risque qui subsiste pour la banque.

Par ailleurs, Bpifrance gère, co-gère ou propose les services et outils suivants :

- Le Concours **i-LAB**, autrefois concours national de l'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, que Bpifrance cogère avec le Ministère de la Recherche. Ce concours est accessible aux entreprises créées à partir du 1<sup>er</sup> janvier de l'année N-1 pour une candidature l'année N, avec un maximum de 450K€ d'aides attribuées sous forme de subvention, en moyenne de 225K€, conditionnées par les fonds propres de l'entreprise et débloquées par tranches. Il permet de récompenser les projets technologiques portés par les futures pépites françaises<sup>156</sup>. C'est une source de financement intéressante, très focalisée sur les projets issus de la recherche. Il est recommandé pour en bénéficier d'être associé à un laboratoire de recherche. Elle est cependant alignée sur l'année scolaire puisque les gagnants sont annoncés fin juin après avoir déposé leur dossier en février. Un prix intéressant qui ne fonctionne malheureusement pas du tout à la vitesse de l'Internet ! Et si vous le gagnez, n'espérez pas obtenir un centime avant octobre pour un dossier soumis en février.
- La délivrance de la qualification « **Entreprise Innovante** » au titre des FCPI, aussi appelée « Label FCPI », qui permet l'accès aux investissements de sociétés de capital-risque qui utilisent les FCPI comme véhicule d'investissement. Ce label est distinct du label « Jeune Entreprise In-

---

<sup>156</sup> Jusqu'en 2015, le concours comptait deux catégories – « Emergence » et « Création-développement » - , la première a été supprimée lors de l'édition 2016 du concours et transférée dans le dispositif Bourse French Tech pour financer les projets à fort caractère technologique, dans ce cas appelée Bourse French Tech Emergence.

novante » (*voir plus loin*) qui est attribué par l'administration fiscale sous délégation du Ministère de la Recherche et déclenche des exonérations fiscales et sociales diverses, en particulier au niveau de l'impôt sur les sociétés et de certaines charges sociales. La qualification FCPI est associée à une analyse technico-économique du projet. Cette qualification octroyée par Bpifrance est payante et coûte 3000€ HT. 277 entreprises ont obtenu ce label en 2013. Les données ne sont pas disponibles depuis 2014.

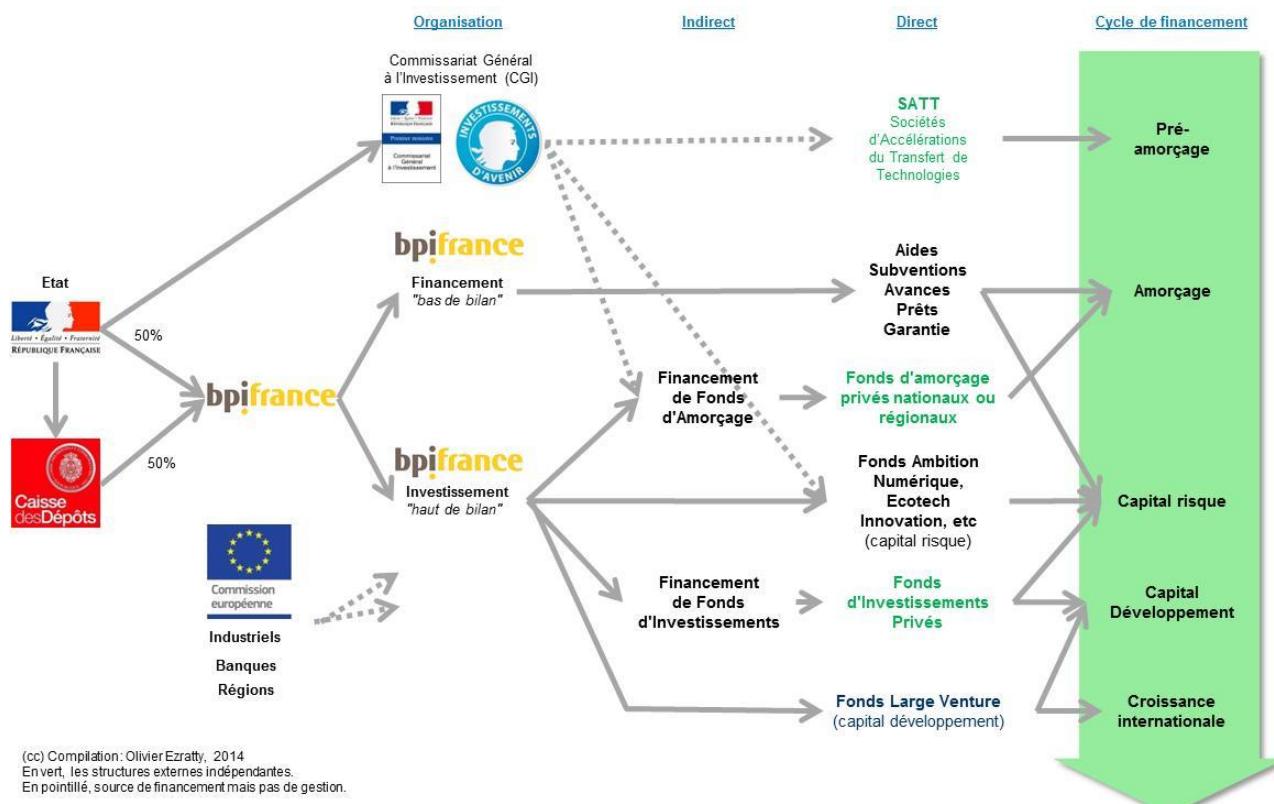
- L'attribution d'aides de réseaux thématiques comme le **RIAM** (Recherche et Innovation en Audiovisuel et Multimédia), qui est sous l'égide d'une convention entre Bpifrance et le CNC. C'est dans la pratique une aide à l'innovation classique de Bpifrance (ADI) qui est complétée par une subvention du CNC. Deux types de projets sont financés dans ce cadre : l'aide à la faisabilité et l'aide à la R&D. Les projets collaboratifs ou mono-partenaires sont éligibles. Des appels à projets ont lieu cinq fois par an.
- Le programme et le site web **Bpifrance Excellence** font la promotion des 3000 PME les plus prometteuses selon les chargés d'affaire de Bpifrance. Ce sont celles qui ont vocation à devenir les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) qui manquent tant au paysage industriel français. Elles sont également promues au travers de partenariats avec certains médias (France Info, BFM, etc). Enfin, Bpifrance fait des efforts pour les mettre en relation et développer l'effet « réseau » entre elles. Bpifrance Excellence comprend aussi un cursus de formation de dirigeants, géré en partenariat avec HEC.
- Le **financement de l'écosystème** de l'innovation (accélérateurs, incubateurs, fab labs, ...) par le biais d'une dotation de 200 M€ du Plan d'Investissement d'Avenir 2, en liaison avec l'initiative « French Tech » lancée en novembre 2013. Ces sont des financements en capital, Bpifrance se positionnant comme investisseur dans ces structures d'incubation et d'accélération. Des structures qui devront donc avoir des structures de revenu solides pour rendre ces investissements rentables.
- **Bpifrance Le Hub** est une offre lancée en 2015 qui vise à décloisonner l'innovation. Elle se décline en trois piliers : une offre de service destinée aux Grandes Entreprises et ETI, une offre d'accompagnement sur le business développement des startups et un espace dédié unique situé boulevard Haussmann à Paris. Le Hub Corporate est une nouvelle offre d'intermédiation dédiée aux Grandes Entreprises et aux Entreprises de Taille Intermédiaire qui vise à les connecter aux PME les plus innovantes de leur secteur dans une optique de création de partenariat (commercial ou R&D), d'investissement minoritaire, ou d'acquisition. Le Hub Startups accompagne des startups « matures » venues de toute la France dans leur business développement. Ces entreprises innovantes pourront s'installer dans les locaux de Bpifrance pour quelques mois et participer régulièrement à des événements autour de l'innovation (*photo ci-dessus*). Le Hub s'incarne également au cœur de Paris, dans un espace dédié à l'échange, de 500 m<sup>2</sup> au carrefour du « Silicon Sentier » et des quartiers d'affaires. Des conférences pouvant accueillir jusqu'à 200 personnes y sont régulièrement organisées.
- Un programme d'**accélération d'ETI** lancé fin 2015 et visant 25 entreprises par an pour une durée de deux ans. Il s'agit d'un soutien sous la forme de formations et de coaching, de voyages d'études à l'étranger, comme pendant le CES de Las Vegas. Le programme couvrira des sujets tels que les fusions-acquisitions, la transition numérique, le développement international et la transmission de l'entreprise.



Les investissements en fonds propres sont gérés par **Bpifrance Investissement** qui regroupe notamment l'ancien CDC Entreprises et le FSI avec pour ce qui est pour l'investissement direct :

- Le **Fonds Ambition Numérique** (FAN), doté de 300 M€. Il investit directement dans des entreprises à hauteur d'un maximum de 30% des parts de la société. Les tickets doivent être compris entre 1 M€ et 10 M€. Le fonds a déjà investi dans une quinzaine d'entreprises dont TalentSoft, Systancia, Compario, Bonitasoft, Wallix, Avencall, Eblink, Delfmems, Netatmo, linkCare Services, Lekiosk, Geolid et Recommerce pour un total de 33 M€.
- Le **Fonds Large Venture** (une partie de l'ancien FSI) qui vise à financer en direct les projets ambitieux nécessitant une intervention en capital risque intensif. Il se positionne comme une alternative ou un complément aux financements issus de l'étranger. Doté de 500 M€, le fonds investit dans des tickets de plus de 10 M€.
- **France Investissement Régions**, avec des chargés d'investissement en fonds propres répartis des 24 antennes régionales. Ils investissent dans les fonds propres des PMEs en phase de développement. Doté de 800 M€, ce fonds investit jusqu'à 4 M€ dans des PME de croissance faisant plus de 2 M€ de CA. Ces fonds sont multisectoriels et la part du numérique y est assez faible. 90% des décisions d'investissement sont prises en région.

Et pour l'indirect, le **Financement de Fonds d'Investissements** partenaires en capital innovation d'amorçage, de risque et de développement (FPCI, hors FCPI qui ne peuvent pas être financés par ce biais car ce sont des outils défiscalisés). Il couvre en tout 260 fonds d'investissements et 16 fonds d'amorçage (via le Fonds National d'Amorçage), avec une capacité d'investissement de 6 Md€ en gestion.



Début 2015, Bpifrance annonçait qu'elle serait maintenant amenée à financer des innovations d'usages, procédés et services et pas uniquement celles qui sont basées sur des nouveautés technologiques. Cela faisait suite à un travail de préparation sur le sujet animé par la FING avec les différents acteurs de l'écosystème de l'innovation français.

## **Statut Jeune Entreprise Innovante**

Le statut de JEI<sup>157</sup> est un dispositif fiscal permettant aux entreprises, respectant l'ensemble des critères, de bénéficier d'exonérations sociales et fiscales. Il a été mis en place par la loi de finances 2004 pour une durée de 10 ans et a été prorogé en 2016 jusqu'à la fin 2019.

Ce dispositif est régi par l'administration fiscale qui peut solliciter les services du Ministère de la Recherche afin de valider l'éligibilité scientifique des travaux menés par l'entreprise.

Le statut JEI est un statut déclaratif qui peut être sécurisé au moyen de la procédure de rescrit fiscal qui permet à l'entreprise de valider son éligibilité au dispositif. Elle sécurise ainsi la mise en place des économies correspondantes.

Pour être Jeune Entreprise Innovante, l'entreprise doit respecter l'ensemble des critères ci-après, et ce à chaque clôture d'exercice :

- Etre agée de moins de 8 ans, la date de référence étant l'année de création de la société.
- Etre une PME, c'est-à-dire avoir moins de 250 salariés et réaliser un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ ou bien avoir un total de bilan inférieur à 43M€.
- Etre détenue à plus de 50 % par des personnes physiques. Il est admis que les personnes physiques concernées puissent investir par l'intermédiaire d'une société.
- Etre réellement nouvelle. La société ne doit pas avoir été créée dans le cadre d'une fusion, d'une extension ou reprise d'activité préexistante.
- La société doit également engager des dépenses de recherche et développement qui représentent au moins 15% du total général des charges de l'entreprise. La définition des dépenses de R&D est la même que celle qui s'applique aux dépenses éligibles au Crédit Impôt Recherche, à l'exception de certaines dépenses.

Le bénéfice des exonérations dure réellement 7 ans. Une entreprise créée le 15 Juin 2009 aura 8 ans le 15 Juin 2017. A sa clôture de comptes au 31 décembre 2017, l'entreprise aura plus de 8 ans, et ne respectera donc plus le critère lié à l'âge. Dans ce cas de figure, les exonérations s'arrêtent au 31 décembre 2016.

Le montant des exonérations accordé aux JEI a été revu à la baisse au cours des années 2010 et 2011. Il a été partiellement restauré en 2012.

Les exonérations sociales sont soumises à un double plafonnement :

- Un premier plafond mensuel : le montant des salaires éligibles est plafonné à 4,5 le montant du SMIC.
- Un plafond annuel correspondant à 5 fois le plafond de la sécurité sociale.

Les exonérations sociales concernent uniquement les salariés impliqués dans les travaux de R&D de la société. Pour justifier de la bonne application des exonérations, l'entreprise devra, en cas de contrôle et de demande de l'URSSAF, il faut justifier que les activités de R&D représentent, pour le personnel concerné, des activités réalisées à titre principal.

Les exonérations fiscales consistent en une exonération d'impôt sur les sociétés (IS) : l'entreprise est exonérée à 100% au titre de son premier exercice bénéficiaire et 50 % au titre de son deuxième exercice bénéficiaire.

---

<sup>157</sup> Voir la description complète sur <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid5738/le-statut-jeune-entreprise-innovante-jei.html>.

La JEI peut également être exonérée du paiement de la taxe foncière et de la CET. Cette exonération de Contribution Economique Territoriale doit être au préalable validée par les collectivités locales.

Les exonérations fiscales doivent respecter le plafond européen dit des « minimis » : chaque entreprise voit le montant de ses exonérations fiscales plafonnées à 200K€ par période de trois années consécutives. Ce plafond des minimis ne concerne pas les exonérations sociales.

On note une tendance systématique de l'inscription d'un privilège URSSAF auprès du Tribunal de Commerce en cas de remise en cause du statut JEI pour des créances à partir d'une fourchette entre 10K€ et 20K€ selon les tailles des entreprises. Cela peut être bloquant, notamment dans le cadre d'une fusion d'entités juridiques<sup>158</sup>. Veillez donc bien à faire une demande auprès de l'administration fiscale afin de ne pas être bloqué à posteriori.

Ce statut a été légèrement adapté pour les universitaires par la mise en place de la [Jeune Entreprise Universitaire](#) (JEU), un statut déjà traité plus haut dans ce Guide.

Pour plus de précisions sur les statuts JEI et JEU, vous pouvez consulter la [base BOFIP](#) de l'Administration Fiscale qui recense l'ensemble des critères d'éligibilité ainsi que la doctrine de l'Administration.

### **Crédit Impôt Recherche (CIR)**

Le CIR est un dispositif fiscal qui a pour vocation d'encourager les entreprises privées à réaliser des travaux de R&D. Toute entreprise, assujettie aux impôts commerciaux et qui réalise des travaux de R&D au sens du dispositif, peut bénéficier du CIR.

#### *L'éligibilité scientifique au CIR*

Trois catégories de recherche et développement sont éligibles au dispositif :

- La **recherche fondamentale** qui « *consiste en des travaux expérimentaux ou théoriques entrepris principalement en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements des phénomènes et des faits observables, sans envisager une application ou une utilisation particulière* ».
- La **recherche appliquée** qui « *consiste en des travaux originaux entrepris en vue d'acquérir des connaissances nouvelles. Cependant, elle est surtout dirigée vers un but ou un objectif pratique déterminé* ».
- Le **développement expérimental** qui « *consiste en des travaux systématiques fondés sur des connaissances existantes obtenues par la recherche et/ou l'expérience pratique, en vue de lancer la fabrication de nouveaux matériaux, produits ou dispositifs, d'établir de nouveaux procédés, systèmes et services, ou d'améliorer considérablement ceux qui existent déjà* ». Cette dernière définition est souvent considérée comme une phase amont d'un programme de recherche vu dans son ensemble ou qualifiée comme innovation.

La majorité des entreprises déclarent du CIR dans la catégorie « développement expérimental ».

Un projet de R&D au sens du CIR est généralement distinct du projet commercial de l'entreprise :

- Le projet de l'entreprise aura pour objectif de mettre sur le marché un nouveau produit.
- Le projet de R&D aura pour ambition de solutionner un problème scientifique qui n'a pas encore trouvé de solution dans l'état de l'art public. L'état de l'art est composé de l'ensemble des références scientifiques disponibles : articles, thèses, brevets, etc. Il permet de mesurer le niveau de connaissances sur un sujet à un instant T.

---

<sup>158</sup> Transfert Universel de Patrimoine (TUP)

Le CIR n'est pas une subvention. Il co-finance le risque qui est pris par une entreprise de développer sa propre solution quand elle est confrontée à un problème non résolu par la communauté scientifique. Décider de résoudre ce problème pour l'entreprise est un risque car elle n'est pas certaine d'y parvenir.

La qualification R&D des projets menés doit être analysée au cours de chaque année civile. Il peut y avoir plusieurs projets de R&D au sein d'un même projet d'entreprise. Une fois l'éligibilité scientifique des travaux établie, l'entreprise peut recenser les dépenses dites de R&D.

### *Dépenses éligibles au CIR*

Les dépenses éligibles correspondent principalement aux postes suivants :

- Les **dépenses de personnel**, soit le salaire chargé du personnel qualifié participant aux travaux de R&D (au prorata du temps passé). Afin de déterminer précisément le nombre d'heures consacré à la R&D, l'entreprise doit tenir à jour des feuilles de temps. L'entreprise doit être en mesure d'apporter des éléments de preuve permettant de justifier de la quotité et de la nature des tâches réalisées.
- Les **dotations aux amortissements**, relatives aux matériels utilisés au cours des opérations de R&D, au prorata de l'utilisation R&D.
- Les **frais de fonctionnement** avec un forfait représentant 50% du montant des dépenses de personnel éligibles et 75% du montant des dotations aux amortissements éligibles.
- Les **dépenses relatives aux brevets** : pour leur dépôt, leur maintenance et leur défense.
- Les **dépenses de sous-traitance** de R&D auprès d'organismes publics et auprès d'organismes privés bénéficiant d'un agrément CIR délivré par le Ministère de la Recherche. Les factures correspondantes à des prestations exécutées par des organismes publics ou assimilés sont intégrées pour le double de leur montant. Pour être éligible, la prestation réalisée doit respecter les critères scientifiques de la R&D. Les dépenses de sous-traitance privée sont plafonnées à trois fois le montant des autres dépenses.

L'entreprise doit déduire de l'assiette du CIR les subventions publiques et/ou avances remboursables encaissées au cours de l'année pour laquelle une déclaration de CIR est déposée. Cette déduction doit être faite au prorata de l'engagement des dépenses subventionnées. Sous certaines conditions, l'entreprise doit également déduire de l'assiette les rémunérations versées à des intermédiaires visant à obtenir le CIR. Les entreprises titulaires d'un agrément CIR qui souhaitent procéder à une déclaration de CIR pour leur compte doivent déduire, de leur assiette de dépenses le montant HT des factures qui correspondent à la réalisation d'opérations de R&D exécutées pour le compte d'entreprises françaises.

### *Calcul et utilisation du CIR*

Le montant du CIR est égal à 30% de l'assiette des dépenses. Le CIR doit être en priorité utilisé pour le paiement de l'IS. A défaut, il est remboursable immédiatement, notamment aux entreprises respectant la définition européenne de la PME, et aux Jeunes Entreprises Innovantes.

Si l'entreprise ne peut pas prétendre au remboursement immédiat de sa créance de CIR, celle-ci est reportable et remboursable au bout de trois ans.

Pour plus d'informations sur les critères d'éligibilité scientifique et sur l'éligibilité des dépenses vous pouvez consulter la [base BOFIP de l'administration fiscale](#).

### **Crédit Impôt Innovation (CII)**

Le CII est une mesure fiscale visant à soutenir les PME qui conçoivent des nouveaux produits. Instauré en 2013, il permet aux entreprises concernées de bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 20% des dépenses engagées dans le cadre des opérations de conception de prototype de nouveau produit.

Ce dispositif, bien qu'avantageux pour les PME, n'a pas encore rencontré son public et le nombre de déclarations effectuées depuis l'entrée en vigueur de cette mesure fiscale a été inférieure aux prévisions. Incompréhension, méconnaissance du dispositif ou craintes liées à un éventuel contrôle fiscal, les entrepreneurs sont entrés timidement dans le CII avec un peu plus de 3 000 déclarations au titre de 2013.

#### *Entreprises éligibles*

Le CII est réservé aux entreprises qui satisfont à la définition de la PME au sens communautaire. Pour être considérée comme une PME, l'entreprise doit, à chaque clôture, avoir un effectif salarié inférieur à 250 personnes et son chiffre d'affaires annuel ne doit pas excéder 50M€ ou le total du bilan annuel ne doit pas excéder 43M€.

Ces seuils s'apprécient différemment selon que les entreprises concernées sont considérées comme autonomes, partenaires ou liées.

	<b>Définition</b>	<b>Modalité de calcul des seuils de la PME</b>
<b>Entreprise autonome</b>	Entreprise indépendante dont les participations, amont ou aval, sont inférieures à 25%.	Le respect des seuils s'apprécient uniquement au niveau de la structure concernée.
<b>Entreprise partenaire</b>	Entreprise dont les participations, amont ou aval, sont comprises entre 25% et 50%.	L'entreprise prend en compte ses effectifs et ses seuils financiers, auxquels elle agrège les effectifs et seuils financiers de l'entreprise partenaire au prorata de sa détention.
<b>Entreprise liée</b>	Entreprise dont les participations, amont ou aval, sont supérieures ou égales à 50%.	L'entreprise prend en compte ses effectifs et ses seuils financiers, auxquels elle agrègent la totalité des effectifs et des seuils financiers de l'entreprise liée.

#### *Opérations d'innovation éligibles*

Les opérations éligibles pouvant donner lieu à déclaration de CII concernent uniquement la conception de prototypes de nouveaux produits. Le CII ne concerne que les innovations de produit. Les innovations de services, d'organisation ou de commercialisation ne sont pas éligibles au dispositif. Est considéré comme nouveau produit au sens de la réglementation, un bien corporel ou incorporel, qui n'est pas encore mis à disposition sur le marché et qui se distingue des produits existants ou précédents par des performances supérieures sur le plan technique, de l'éco-conception, de l'ergonomie ou de ses fonctionnalités.

Pour démontrer son éligibilité, l'entreprise doit être en mesure de qualifier précisément, à la fois, les performances des produits concurrents et, les performances de son propre produit. Pour cela, elle peut utiliser ses propres documents (en particulier les études de marché), des documents publics (catalogues datés, brevets utilisés, spécifications techniques des produits, etc.), mais aussi des documents sectoriels (par exemple, ceux émanant des syndicats professionnels) ou d'autres entreprises (par exemple, les descriptifs techniques).

Les performances du nouveau produit développé doivent être supérieures à celles des produits déjà commercialisés sur le marché sur lequel opère l'entreprise. La supériorité des performances doit être sensible, c'est-à-dire qu'elle doit être observable et mesurable, par exemple au moyen de tests.

Pour être éligible au CII, le nouveau produit doit être doté de performances supérieures sur le plan technique, de l'éco-conception, de l'ergonomie ou des fonctionnalités.

#### *Dépenses éligibles*

Les principales dépenses éligibles sont les suivantes :

- **Dotations aux amortissements** : ouvrent droit au CII les dotations aux amortissements des immobilisations, créées ou acquises à l'état neuf à compter du 01 Janvier 2013, et affectées directement à la réalisation d'opérations d'innovation éligibles. En cas d'utilisation mixte d'une immobilisation pour des opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits et pour d'autres activités (relevant, par exemple, de la phase de production ou de la R&D), les amortissements sont pris en compte au prorata du temps effectif d'utilisation des biens pour les opérations d'innovation, à condition que l'entreprise puisse déterminer avec précision ce temps d'utilisation.
- Les **dépenses de personnel** : ouvrent droit au CII les rémunérations et les cotisations sociales obligatoires correspondantes, allouées au personnel directement et exclusivement affectés aux opérations de conception de prototypes ou d'installation pilote de nouveaux produits. Les rémunérations des personnels éligibles, affectés à temps partiel ou en cours d'année à la réalisation d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits, seront prises en compte au prorata du temps effectivement consacré à ces opérations. Les entreprises doivent pouvoir établir, avec précision et rigueur, le temps réellement et exclusivement passé à la réalisation de ces opérations, toute détermination forfaitaire étant exclue.
- **Dépenses de fonctionnement** : le montant des dépenses de fonctionnement à retenir est fixé forfaitairement à 50 % des dépenses de personnel auxquels s'ajoutent 75 % des dotations aux amortissements relatives aux immobilisations utilisées au cours des opérations d'innovation.
- **Dépenses liées à la propriété intellectuelle**. Peuvent être pris en compte pour le calcul du CII : les frais de prise et de maintenance de brevets et de certificats d'obtention végétale, ainsi que les frais de dépôt de dessins et modèles relatifs aux opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits, les frais de défense de brevets, de certificats d'obtention végétale, de dessins et modèles relatifs à ces mêmes opérations sont également éligibles.
- Les **dépenses de sous-traitance** qui sont les dépenses exposées pour la réalisation d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits confiées à des entreprises tierces sont éligibles au dispositif à condition que ces dernières bénéficient d'un agrément. Cet agrément est accordé par décision du ministre chargé de la recherche lorsque l'entreprise concernée se voit confier, outre la réalisation des opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits précitées, la réalisation d'opérations de recherche. Il est délivré par décision du ministre chargé de l'industrie dans le cas contraire.

Les entreprises doivent également déduire de l'assiette des dépenses les sommes suivantes :

- **Subventions et avances remboursables**, soit tous les financements publics ayant pour objet le financement de dépenses éligibles au Crédit Impôt Innovation. Les subventions publiques, remboursables ou non, doivent être déduites de la base de calcul du crédit d'impôt calculé au titre de l'année ou des années au cours de laquelle ou desquelles les dépenses éligibles, que ces avances ou subventions ont vocation à couvrir, sont exposées.
- **Rémunérations versées à des intermédiaires**. Les rémunérations calculées en proportion du montant du CII déclaré doivent être déduites de l'assiette des dépenses. Il en est de même des rémunérations au forfait quand celles-ci sont supérieures au plus élevé d'un des deux montants suivants : 5% de l'assiette des dépenses ou 15 000€. La déduction s'effectue l'année au cours de laquelle la charge est considérée comme fiscalement déductible.
- **Sommes facturées par des organismes agréés**. Afin d'éviter que les mêmes dépenses soient financées deux fois, les organismes privés qui bénéficient d'un agrément CII et qui souhaitent déclarer un CII, doivent déduire de leur base de calcul, les sommes reçues en contrepartie de la réalisation des opérations d'innovation qui leur ont été confiées.

## Contrôle des dispositifs CIR-CII et sécurisation des déclarations

par Marie-Odile Senand et Marlène Hardy des Elles de l'Innovation, rédigé en 2017

Le CIR/CII peut être contrôlé à tout moment par l'Administration Fiscale. La pratique montre néanmoins que les contrôles sont majoritairement effectués lors des demandes de remboursement et/ou au cours d'un contrôle fiscal global.

Lors des demandes de remboursement de CIR/CII, l'administration fiscale effectue un contrôle dit sur pièces. Elle vérifie le bien-fondé de la demande de remboursement en demandant à l'entreprise de fournir l'ensemble des éléments permettant de justifier de la réalité des opérations d'innovation. Il est généralement demandé de fournir le descriptif technique des opérations d'innovation ainsi que les éléments financiers permettant de justifier des montants portés dans la déclaration.

Le contrôle sur place est effectué suite à la réception, par l'entreprise, d'un avis de vérification. Cet avis de vérification fixe le périmètre d'intervention de l'administration. Le CIR/CII sera analysé par l'administration de la même manière que les autres éléments composants les déclarations fiscales de la société. Que le contrôle soit sur place ou sur pièces, l'administration dispose toujours de la possibilité de solliciter l'avis, des experts du Ministère de la Recherche et des chargés de mission de la DIRECCTE. Les experts et agents de la DIRECCTE sont sollicités afin de donner leur avis sur l'éligibilité scientifique et/ou technique des travaux. L'administration n'est pas tenue de se conformer à l'avis qui est rendu et reste seule compétente pour prononcer, le cas échéant, des redressements.

En cas de désaccord avec les administrations, le contribuable dispose de nombreuses voies de recours qu'il ne faut pas hésiter à actionner.

Pour **sécuriser ses déclarations**, l'entreprise déclarant un CIR/CII doit être en mesure de justifier de son éligibilité en cas de demande de l'administration. Cette justification doit porter à la fois sur l'éligibilité des dépenses et sur l'éligibilité de ses travaux de R&D et/ou d'innovation. Une bonne organisation interne est déterminante dans la gestion des activités d'innovation afin de conserver et de valoriser les connaissances et innovations créées par les entreprises, et de pouvoir répondre rapidement aux différentes demandes des administrations.

Afin de justifier des montants et de la nature des dépenses de R&D et d'innovation, l'entreprise doit conserver l'ensemble des justificatifs comptables et financiers (bulletin de paies, tableau d'amortissement, factures de brevets, de sous-traitance, contrats de subventions ...).

L'entreprise doit également être en mesure de justifier du temps passé aux opérations de conception de prototype ou de R&D. L'entreprise doit mettre en place un système de suivi des temps afin de pouvoir, lors des grandes phases de R&D ou de prototypage, identifier rapidement les personnes impliquées et le temps passé à l'exécution de la phase concernée.

Pour justifier de l'éligibilité des opérations, l'entreprise doit décrire les travaux de R&D et d'innovation réalisés dans un document appelé notice scientifique (CIR) technique (CII). Le plan de rédaction est imposé par les administrations et permet aux agents en charge du contrôle d'apprécier plus facilement l'éligibilité des opérations réalisées .

Afin de sécuriser la mise en place du CIR/CII, l'entreprise peut solliciter l'avis de l'administration fiscale afin que son éligibilité soit confirmée. Il s'agit de la procédure de **rescrit fiscal**. Ce rescrit doit être adressé au plus tard 6 mois avant le dépôt de la déclaration de CIR/CII pour un projet n'ayant jamais donné lieu à déclaration. Une entreprise qui clôture au 31/12/N devra déposer sa demande de rescrit avant le 15/11/N, (la date limite d'envoi du formulaire du CIR/CII étant le 15/05/N+1).

L'administration fiscale a trois mois pour se prononcer. A défaut de réponse dans ce délai, la décision est réputée favorable à l'entreprise.

Depuis septembre 2015, les PME peuvent déposer une demande de rescrit relative à la validation d'un montant plancher de dépenses éligibles au CIR. Auparavant, le rescrit ne concernait que l'évaluation de l'éligibilité scientifique des projets de R&D sans que les montants associés à ces projets ne soient examinés.

### Utilisation du CII

Le crédit impôt est utilisé en priorité pour le paiement des impôts commerciaux. Si l'entreprise n'est pas redevable de l'impôt son statut de PME au sens communautaire, lui permet de bénéficier du remboursement immédiat de sa créance.

La demande de remboursement doit être effectuée auprès du comptable public chargé du recouvrement de l'impôt sur les bénéfices. La demande de remboursement d'un CII constitue une réclamation contentieuse au sens de l'article L 190 du LPF.

La décision par laquelle l'administration rejette tout ou partie d'une telle réclamation n'a pas le caractère d'une procédure de reprise ou de redressement.

## **Crédit Impôt Compétitivité et Emploi (CICE)**

Le « Crédit d'Impôt Compétitivité et Emploi » (CICE) créé dans la Loi de Finances 2013 au profit des entreprises imposées d'après leur bénéfice réel (IS ou IR) et qui emploient du personnel salarié. L'assiette de ce crédit d'impôt correspond au montant brut des rémunérations versées aux salariés au cours de l'année civile qui n'excèdent pas 2,5 fois le smic calculé pour un an sur la base de la durée légale du travail augmentée du nombre d'heures complémentaires ou supplémentaires mais sans prise en compte des majorations auxquelles elles donnent lieu. Le taux du crédit d'impôt est fixé à 4 % au titre des rémunérations versées en 2013 et à 6 % à partir de 2014.

La mise en place des dispositifs fiscaux à l'innovation nécessite que vous soyez bien organisé en interne et que vous mettiez en place un système de veille.

Il est ainsi nécessaire de mettre en place des feuilles de temps ainsi que des cahiers de laboratoire, afin de conserver la mémoire des travaux effectués. L'application des bonnes pratiques issues de la gestion de projet est essentielle car elle démontre le sérieux de la méthode mise en place pour essayer, soit de résoudre les problèmes scientifiques auxquels vous êtes confrontés, soit de développer votre nouveau produit.

Vous pouvez vous adjoindre les services d'experts scientifiques indépendants qui vous aideront dans la planification de vos travaux de recherche et/ou d'innovation. Certains experts disposent d'un agrément CIR. Si ces experts réalisent pour votre compte des prestations de recherche qui respectent les critères d'éligibilité scientifique, vous pourrez intégrer le coût de cette expertise dans votre assiette de CIR.

Si l'expert intervient sur d'autres aspects (notamment organisationnels, managements des équipes), il ne vous sera pas possible d'intégrer le coût de la prestation dans votre CIR, car cette dernière ne sera pas, à proprement parler, considérée comme une prestation de R&D par le Ministère de la Recherche.

De nombreuses sociétés de conseil proposent aux entreprises de les accompagner afin de mettre en place les différents dispositifs. Il existe des sociétés de conseil de toutes tailles ; cela va de l'expert indépendant au cabinet généraliste en réduction de coûts. Vous pouvez également vous faire accompagner par votre expert-comptable ou tout autre professionnel disposant des compétences nécessaires. Les business model sont aussi variés que les acteurs du marché : pourcentage des économies, forfait, temps passé, etc.

La loi de finances 2011 a précisé que les honoraires, pris par ces intermédiaires, devaient être déduits de la base du CIR, à partir du moment où la rémunération était calculée en proportion du montant du CIR (quelque soit le pourcentage appliqué). Les rémunérations forfaitaires doivent égale-

## **La startup bien financée par le secteur public**

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

- Fonds propres des fondateurs : 50 K€.
- Financement de l'étude de faisabilité du projet dans une enveloppe commune Bpi-France et région : 20 à 50 K€ (aide).
- Prêt d'honneur pour trois fondateurs chez Scientipôle Initiative ou dans le réseau Entreprendre : 60 K€ à 90 K€ (pour un projet industriel).
- Avance remboursable Bpifrance : 150 K€ (équivalent au moins aux fonds propres) pour un dossier avec une bonne dose d'innovation technologique. A Paris, l'avance peut-être un peu plus importante via le programme Paris Innovation Amorçage créé en coopération avec Bpifrance.
- Aides régionales : 10K€ à 20K€, finançant des prestations de services externes.

Ce qui ferait un total de financement non dilutif d'environ 300K€. A quoi s'ajouteraient d'éventuelles aides européennes, sectorielles (comme dans les cleantechs), le Crédit Impôt Recherche, et l'exonération de charges sociales pour les JEI (pendant 4 ans, pour les cotisations patronales et pour certaines fonctions de l'entreprise telles que la R&D, plafonnées).

ment être déduites de l'assiette quand leur montant excède le plus élevé entre les deux montants : 15K€ ou 5% de l'assiette des dépenses de recherche et/ou d'innovation.

Le choix du partenaire doit se faire avant tout en fonction des compétences de la personne qui sera amenée à suivre votre dossier, et pas nécessairement en fonction de la réputation du cabinet. Il est primordial de profiter de l'expérience de ces experts afin de mettre en place une organisation interne vous permettant de devenir autonome dans la gestion des financements de vos projets innovants. Vous ne pouvez pas entièrement déléguer cette tâche à une société de conseil ou autres car vous êtes à l'origine des travaux et il n'y a pas meilleur auteur que vous-même pour décrire et défendre vos travaux.

## Comment gérer une réponse négative sur le CIR ?

*par Vincent Pinte-Deregnaucourt, consultant en R&D, expert scientifique agréé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche depuis 2008, rédigé en 2015 et mis à jour en 2016*

Lorsque vous aurez déposé votre formulaire 2069 A/SD, si vous obtenez une réponse négative, vous avez parfaitement le droit d'exiger de l'organisme qui vous aura délivré la réponse qu'une seconde expertise soit réalisée et avec de nouveaux chercheurs. Comme indiqué précédemment, si vous aviez mandaté la DGFIP, elle mandatera elle même la DRRT. En cas de réponse négative, c'est à nouveau la DGFIP que vous devrez solliciter.



Ceci est important à savoir car la DGFIP va parfois « un peu vite » dans ses conseils et il n'est pas rare de la voir vous inviter à faire trancher votre contestation en cas de réponse négative par le tribunal administratif, dès la première conclusion. Dans le cas d'une seconde conclusion négative et que vous êtes assuré de votre bon droit, il vous reste principalement deux pistes : le tribunal administratif ou le contentieux. Le tribunal administratif est une piste à ne pas négliger mais elle est longue et coûteuse autant en argent qu'en énergie. Très souvent, en plus du stress, du coût et du temps perdu, la première instance ne vous sera pas favorable. La seconde, en appel, avec des magistrats professionnels sera souvent plus intéressante. A Paris, la première instance a un délai d'environ 6 à 9 mois, la seconde est souvent de deux ans.

A noter que cela a engendré une sorte de paradoxe assez détestable : du fait du nombre d'entreprises qui tentent leur chance au rescrit, la DRRT a du mandater de plus en plus de chercheurs dont parfois des jeunes, avec peu voire aucune expérience de la notion de R&D en entreprise. Ils ne connaissent que la Recherche Fondamentale qui est très différente de la Recherche Expérimentale en entreprise. De ce fait, certaines décisions sont négatives du seul fait d'une incompréhension globale de votre R&D, et les conclusions du chercheur seront de temps en temps « attristantes », surtout si elles sont réalisées par un chercheur d'un secteur qui n'a presque rien à voir avec le sujet. J'ai déjà vu des chercheurs en Optique des Lasers évaluer un dossier dont l'activité principale de R&D décrite concernait une activité logicielle de pilotage de machine outil de très haute précision...

Or, devant un tribunal, vous ne pouvez pas remettre en cause la compétence d'un expert : la jurisprudence considère depuis longtemps maintenant qu'ils ne peuvent pas se tromper. Et même si votre dossier est refusé parce que l'expert aura nié une vérité flagrante scientifique (par exemple que 2 et 2 ne font pas 4), il reste une difficulté : devant un tribunal administratif, vous ne pouvez soulever que des arguments juridiques.

Le contentieux est une façon plus rapide et plus efficace si vous êtes (à peu près) sûr de votre bon droit : d'une part parce que vous passerez en commission et d'autre part vous bénéficieriez d'une discussion très ouverte avec des chercheurs qui auront pris le temps de travailler à la fois sur votre rescrit (s'il existe), votre dossier tout au moins, et sur les corrections faites précédemment par les chercheurs qui auront refusés votre rescrit ou votre dossier en phases d'expertise I et II. C'est d'ailleurs, à regret, le seul moment où vous aurez accès directement au chercheur. Ce dernier peut venir vous voir ou éventuellement vous demander de préciser certains points, parfois cruciaux dans votre dossier, mais cette pratique tend à se raréfier malheureusement. Ainsi, le chercheur demandera que vous précisiez certains points : mais dans l'immense majorité des cas, il prendra contact avec vous et vous soumettra une liste de questions assez précises. Il n'y a pas vraiment de dialogue.

Dans cette commission se retrouve également une personne déléguée par la DGFIP qui verra ensuite directement avec vous comment rembourser les aides que vous avez perçues indument, avec souvent, la possibilité d'un étalement. Depuis 2014, vous pouvez également demander un rescrit pour des travaux qui sont commencés : la seule contrainte est que la date de démarrage des travaux ne doit pas être supérieure à 6 mois avant la date du dépôt. Dit autrement, vous pouvez désormais avoir commencé vos travaux depuis 6 mois maximum et néanmoins

toujours demander un rescrit fiscal sur votre R&D.

Concernant le rescrit, d'autres choses importantes sont à savoir. D'une part, un rescrit n'empêchera pas un contrôle. Cela n'a même rien à voir. Un rescrit est un document délivré par le fisc qui vous donne le droit, à posteriori de son accord (ou à +6 mois), d'engager des dépenses de R&D sur un projet donné et précis, qui aboutira ou pas, et qui vous permettra de demander le remboursement si et seulement si vous respectez les termes du contrat du rescrit sur lequel vous vous êtes engagé. Ce remboursement, une fois qu'il a eu lieu, peut donc tout à fait donner lieu à un contrôle qui vérifiera si vous avez ou non, par rapport au rescrit, respecté les termes de la R&D sur laquelle vous vous êtes engagé.

D'autre part, deux points sont aussi importants pour réussir sont rescrit : si vous trouverez ici ou là des maquettes de canvas vous indiquant comment écrire un rescrit (présenter votre société, le contexte scientifique et économique, décrire la R&D que vous allez faire etc...), il faut dire un mot de la notion de verrou technologique et de l'état de l'art.

On définit un verrou technologique comme étant, dans le cadre d'un projet complexe, une difficulté face à laquelle l'Homme de l'art ne sait pas, à priori, comment la contourner (en l'évitant, en la solutionnant directement etc...).

Sans capacité à expliciter tout à fait rigoureusement le verrou technologique sur lequel vous travaillez, il n'y a pas de R&D possible. Il est donc très important que le texte l'abordant soit rédigé avec une attention toute particulière.

Enfin, concernant l'état de l'art. Nous avons évoqué ci dessus la notion de « Homme de l'Art ». Par définition, un Homme de l'art est au fait de sa Science. Cela signifie donc à la fois qu'il est qualifié dans le domaine (par VAE, par diplôme, par expertise dans le temps, ....) et qu'il est à jour de ses connaissances dans le domaine (par la veille, et par l'état de l'art). Cela signifie donc que sans état de l'art, il est impossible de démontrer que vous êtes au fait de la connaissance, et que donc, vous n'êtes pas en mesure de démontrer où vous faites progresser la connaissance et donc qu'il y a de la R&D : pas d'état de l'art, pas de R&D, c'est aussi simple et difficile que cela.

Il y a donc deux états de l'art à faire simultanément, celui qui consiste l'Art en lui même (plutôt fondamental), et un qui consiste à vérifier (c'est en fait lié) si dans la concurrence, des brevets (donc approche plutôt expérimentale) n'auraient pas été déposés par exemple, ou si ce que vous voulez faire n'est pas déjà au point (où il pourrait suffire de « regarder » comment le verrou technologique a été contourné : vous n'en n'avez plus de ce fait – ceci est vrai sauf si la technologie vous permettant l'analyse n'est pas atteignable : imaginons par exemple une nouvelle boîte de vitesse ultra rapide mais sans brevet et enfermé dans une caisse en plomb : si pour visualiser la boîte de vitesse, vous devez faire fondre la caisse en plomb et de ce fait à chaque fois, endommager très sévèrement la boîte de vitesse ultra rapide, on ne peut pas consi-dérer que bien que votre verrou technologique a été solutionné par quelqu'un d'autre, il n'existe pas pour autant pour vous encore, puisque la connaissance n'est pas accessible).

## Pôles de compétitivité

Les Pôles de compétitivité<sup>159</sup>, sélectionnés en 2004 par le gouvernement au nombre de 67 sur plus de 100 candidats, avec 17 pôles « mondiaux », ils sont maintenant 71 après quelques ajouts intermédiaires. Depuis leur création, ils ont bénéficié de 2,7 milliards d'Euros de financements publics, avec un effet de levier sur les financements privés (3Md€) ou bien... un effet d'aubaine pour ces derniers<sup>160</sup>.

<sup>159</sup> Voir <http://www.competitivite.gouv.fr/>. Les [statistiques](#) publiées s'arrêtent en 2013 !

<sup>160</sup> Le financement des pôles de compétitivité est notamment apporté par le Fonds Unique Interministériel (FUI). Il est supervisé par la DGE (Direction Générale des Entreprises) qui dépend du Ministère de l'Industrie et est géré par Bpifrance. Ils 'agit de subventions destinées aux projets retenus dans le cadre des appels à projets spécifiques, et notamment dans les clusters thématiques des pôles.

Les pôles visent à rassembler les forces régionales autour de laboratoires de recherche, d'universités et d'entreprises innovantes, et sur des thématiques précises.

Pour faire partie d'un pôle, il faut être intégré en amont dans leur constitution, souvent portée par de grands groupes industriels.

Dans d'autres cas, la participation est totalement ouverte, pour une souscription annuelle. Il faut aussi avoir une activité et un emplacement qui correspondent simultanément à ces pôles.

Le pôle historique ayant inspiré la démarche est **Minalogic** à Grenoble.

Il présente une véritable cohérence d'ensemble avec le rassemblement d'une masse critique de laboratoires de recherche (CEA-LETI), d'écoles d'ingénieurs, d'entreprises industrielles (STMicroelectronics, Soitec) et de startups, autour d'un thème précis (nanoélectronique et ses applications).

Quel est l'intérêt pour une PME de participer à un pôle ? Beaucoup plus pour améliorer son réseau avec des entreprises du secteur, grandes et petites, ou avec les laboratoires de recherche publique, que pour récupérer quelques subventions, très dispersées et requérant le montage de projets participatifs plutôt compliqués. On peut regretter que les pôles enferment un peu les startups dans le microcosme français de l'innovation, très orientée R&D et pas assez marché.

Les pôles ont cependant appris à se tourner vers l'international. C'est ainsi le cas de **Cap Digital**. Depuis 2010, ce pôle organise des voyages d'étude en Asie ainsi qu'une présence de sociétés françaises au SIGGRAPH, le salon de référence du traitement de l'image organisé aux USA. Il est aussi associé avec l'Institut Mines-Télécom qui dispose d'un incubateur dans la Silicon Valley. Enfin, le pôle organise un **Digital Tech Tour** qui consiste à emmener des startups aux USA, notamment à New York, qui sont sélectionnées au préalable par des sociétés américaines, partenaires ou clientes potentielles, et par l'intermédiation de Business France.

Cap Digital est aussi à l'initiative de l'[AACC Startup Project](#), monté conjointement avec le syndicat professionnel des agences de communication (AACC). Lancé en 2013, il est toujours en vigueur en 2016. C'est un programme d'un an qui propose à une vingtaine de startups sélectionnées sur dossier et pitch d'avoir accès au marché de la communication en étant hébergé dans des agences membres du syndicat. Certaines de ces agences étant internationales, cela permet aux startups de se préparer aux marchés étrangers.

Sur les 72 pôles de compétitivité labellisés par le gouvernement, sept sont spécialisés dans le numérique sachant que bien des pôles industriels autres peuvent aussi attirer des startups du numérique spécialisées dans leur secteur comme dans l'aéronautique. Ces pôles numériques ont capté environ 23% des aides publiques sur la période 2005-2007. La part des PME impliquée dans ces pôles est très variable, le record étant tenu par le pôle Imaginove basé dans la région Rhône-Alpes.



Source : DGCI/DATAR (mise à jour : février 2014)

Pôles de compétitivité du numérique	Région	% de PME indépendantes et nombre de PME <sup>161</sup>		Domaines concernés
<b>Minalogic</b>	Rhône-Alpes	74%	124	Nanotechnologies, logiciels embarqués
<b>Solutions communicantes sécurisées</b>	PACA	84%	184	Traçabilité, connectivité, mobilité, identité numérique
<b>System@tic</b>	Ile de France	80%	456	Systèmes complexe dans les télécoms, le transport, la sécurité et la défense, le génie logiciel et les logiciels libres.
<b>Cap Digital</b>	Ile de France	89%	521	Jeu vidéo, design, multimédia, robotique, éducation, services, formation
<b>Images &amp; Réseaux</b>	Bretagne / Pays de Loire	85%	151	Télécoms, images, réseaux
<b>Imaginove</b>	Rhône-Alpes	93%	101	Jeux vidéo, audiovisuel, multimédia interactif
<b>Transactions électroniques sécurisées</b>	Basse Normandie	81%	71	Transactions financières, échanges sécurisés de documents, gestion de l'identité numérique
<b>Finance Innovation</b>	Ile de France	69%	162	Services financiers et moyens de paiement.

On peut signaler la création du label Entreprise Innovante des Pôles (EIP) destiné aux TPE/PME innovantes des pôles de compétitivité qui leur permet d'obtenir une sorte de garantie supplémentaire au label Entreprise Innovante au titre des FCPI de Bpifrance pour lever des fonds auprès des sociétés de capital risque. Chez Cap Digital, le processus comprend une présélection de projets par le pôle, plusieurs rencontres de discussion et coaching avec des investisseurs et spécialistes des startups, un pitch devant un comité qui les rassemble et leur sélection par ce comité. Le label ainsi obtenu est une sorte de préqualification pour les business angels et les VCs. Mais aucunement une assurance de trouver un investisseur pour autant !

Ce label peut-être complété par l'obtention du **Pass French Tech** qui permet aux startups d'être accompagnées de manière coordonnée par les organismes publics tels que Bpifrance, Business France, l'INPI et la Coface. Il est focalisé sur les startups de très forte croissance qui font déjà plus de 1m€ de chiffre d'affaire.

### **Programme d'Investissements d'Avenir (PIA)**

Le Grand Emprunt décidé par Nicolas Sarkozy en 2009 est arrivé en phase opérationnelle en 2011. C'est un animal difficile à suivre car il change de forme régulièrement.

Le gouvernement avait défini précisément les allocations budgétaires du PIA et la gouvernance de l'usage de ces fonds dans la Loi de Finance Rectificative de 2010. Le PIA a été voté par le parlement au printemps 2010. Il résulte d'une analyse stratégique conduisant à l'élaboration d'une doctrine d'intervention, à l'issue de travaux conduits par une commission co-présidée par deux anciens Premier ministres : Alain Juppé et Michel Rocard. Trois types d'allocations peuvent concerner les startups du numérique : le meilleur financement de la valorisation de la recherche, le financement de projets sur les usages innovants du numérique et enfin, des investissements génériques destinés aux PME dites « de croissance ».

<sup>161</sup> Dans les tableaux de bord des pôles, ce sont les % d'établissements d'entreprises indépendantes aidées dans les pôles, le % de salariés concernés et le nombre d'établissements. On trouve ces tableaux à partir de <http://competitivite.gouv.fr/oles-en-action/les-tableaux-de-bord-statistiques-des-poles-de-competitivite-467.html>. Le tableau de cette page utilise les données disponibles les plus récentes début 2016 et qui correspondent à l'année 2012.

## D'autres dessous du Crédit Impôt Recherche

Le CIR est devenu le principal outil budgétaire de l'Etat pour encourager l'innovation avec 5,51 Md€ de dépense fiscale prévue en 2016 ! Il doit servir en théorie à financer les travaux de recherche, ceux-ci étant définis de manière assez stricte : il s'agit de recherche fondamentale, appliquée ou du développement expérimental. Cela peut couvrir l'expérimentation mais pas la création de produits jusqu'à leur marketing. Et elle doit être réalisée par des ingénieurs ou chercheurs BAC+5 minimum. Professeurs *Tournesol* autodidactes s'abstenir ! Mais cette restriction a été assouplie en 2007. Les chercheurs doivent être au moins BAC+2 dans un domaine scientifique ou technique et le chef de projet BAC+5 (Docteur ou ingénieur). Sont aussi pris en compte les salariés qui ont acquis cette qualification dans leur entreprise par leur parcours professionnel.

Les entreprises de plus de 250 salariés trustent plus des deux tiers du CIR, et elles en profitent aussi lorsqu'elles sous-traitent de la recherche à des laboratoires publics (qui compte double dans l'assiette des dépenses) et à des startups. C'est une mesure censée éviter la délocalisation des activités de recherche par les grands groupes. Dans les faits, un grand nombre d'entreprises contourne la loi en maquillant de la création de produits en recherche appliquée. D'autres entreprises vont plus loin dans le contournement du système en recrutant à tour de bras des chercheurs et doctorants pour se faire rembourser leur salaire, mais sans vraiment les utiliser sur des projets stratégiques.

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

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

Une réforme bienvenue concernant le CIR et les startups consisterait à couvrir l'intégralité du cycle de création de nouveaux produits, et pas simplement ce qui relève de la recherche et de l'approche expérimentale. On appelle cela le « **Crédit Impôt Innovation** » possible en France depuis 2013. La Loi de Finance 2013 a ainsi procédé à une extension de l'assiette des dépenses éligibles à certaines dépenses d'innovation. Ce crédit d'impôt se calcule au taux de 20% (l'assiette est plafonnée à 400 K€). Si elles sont bien spécifiques aux PME, leur définition reste très restrictive. Le gouvernement simplifie aussi d'année en année le processus d'obtention du CIR et celui de son remboursement par le Trésor Public.

Selon une étude du Syntec de 2013, 6% des entreprises ont eu des soucis lors de contrôles fiscaux liés au CIR. S'il y a un bon processus de suivi de la recherche, avec notamment un décompte des heures passées sur ces travaux par les équipes de la société, il n'y a pas de soucis à se faire. La complexité du système a fait germer des sociétés de conseil spécialisées pour aider les entreprises, surtout grandes, à optimiser leur CIR et à éviter l'impact négatif d'un contrôle fiscal trop tatillon. Elles captaient jusqu'en 2010 de 15 jusqu'à 30% des CIR obtenus, parfois de manière récurrente. Une belle perte en ligne pour le dispositif ! Et ce n'est pas près de s'arrêter car les contrôles fiscaux relatifs au CIR sont en recrudescence depuis 2012. Ils sont systématiques à partir de 50K€ de CIR. Et ils peuvent gravement mettre en danger les entreprises concernées. Et attention, la sévérité des contrôles dépend visiblement des régions. Ils sont plus sévères en Ile de France au vu de divers témoignages. Heureusement, les PME innovantes arrivent parfois à obtenir gain de cause en cas de redressement abusif.

Du fait du nombre de recours et contrôles en augmentation, de plus en plus de chercheurs interviennent auprès de la DRRT pour contrôler les dossiers : ils sont soit jeunes, soit jeunes dans le métier de contrôleur et interprètent parfois les textes de façon limite. De ce fait, le CIR saute avec des remboursements qui mettent parfois la startup en péril et/ou lui font perdre le statut JEI.

Qui plus est, le dossier CIR peut-être valide d'un point de vue fiscal mais coincer d'un point de vue scientifique ou technique. Une décision négative de la DGFIP doit alors éventuellement se plaider au tribunal administratif, et se faire sur des arguments de droit obligatoirement, alors que les éléments soulevés par la défense sont de nature scientifique. Or, la jurisprudence admet à chaque fois qu'un expert mandaté par la DRRT ne peut pas se tromper. Cette bizarrerie permet à la DGFIP de casser n'importe quel CIR sans presque aucune probabilité d'échec ! Il faut donc être blindé à la fois du côté administratif et du côté scientifique pour éviter le risque d'un redressement de CIR.

Par rapport aux aides publiques habituelles, la spécificité de l’engagement du Grand Emprunt dans le numérique est le poids élevé des prises de participation dans les sociétés qui représente plus de la moitié du financement des nouveaux usages. Ce qui fait maintenant de l’Etat, via Bpifrance, un investisseur direct de référence dans un grand nombre de PME innovantes.

L’enveloppe dédiée au numérique avait été obtenue après un **lobbying persistant** au sein du gouvernement et auprès de la Commission sur le Grand Emprunt réalisé par Nathalie Kosciusko-Morizet pendant la seconde moitié de 2009. Un montant de 4,25Md€ a ainsi initialement été alloué au Fonds pour la Société Numérique (FSN) réparti sur deux actions de soutien :

**Le soutien aux infrastructures numériques** à travers une enveloppe de 2 Md€ pour le cofinancement du déploiement du Très Haut Débit. Ce soutien fait partie du Plan National Très Haut Débit visant à assurer, d’ici 2025, la couverture du territoire national en FTTH ou, lorsque cela n’est pas envisageable, par satellite. Ce plan et son financement ont été remis en cause par le rapport Gallois sur la compétitivité publié début novembre 2012. Affaire à suivre !

Le soutien au **développement des services, usages et contenus numériques** avec 850 m€ destinés à soutenir des projets de R&D – souvent collaborative - sous formes de subventions ou d’avances remboursables sur les thématiques suivantes : cloud computing, technologies de base du numérique, valorisation et numérisation des contenus scientifiques, éducatifs ou culturels, sécurité et résilience des réseaux, e-éducation, e-Santé, ville numérique et systèmes de transports intelligents<sup>162</sup>. A partir de fin 2012 et sous l’impulsion de Louis Gallois, le nouveau Commissaire Général à l’Investissement, les axes prioritaires sont devenus le cloud computing, la cyber-sécurité, le calcul intensif et des systèmes embarqués. Les usages « verticaux » ont donc été écartés au profil des technologies de base. Le soutien comprend aussi le financement de projets innovants avec une enveloppe de 1,4 Md€ dont 400 m€ sont consacrés aux startups et gérés par Bpifrance, qui co-investit aux côtés des fonds de capital-risque dans des startups cherchant à lever 3 m€ ou plus. Il intervient également dans les entreprises du numérique en phase de croissance aux côtés de fonds de capital développement. Cette enveloppe de 1,4 Md€ a également permis début 2012 de cofinancer le lancement de projets de numérisation à la BNF, l’INA, ou encore le Centre Pompidou. C’est également à partir de ce programme qu’on a été financés deux infrastructures de cloud computing : CloudWatt (Orange et Thalès) et Numergy (Bull et SFR), chacun à hauteur de 75 m€, représentant le tiers de l’investissement total. Deux projets qui ont capoté : le premier a été digéré par Orange Business Services et le second l’a été par SFR, les deux en 2015.

En soutien de ce dispositif, et pour répondre aux besoins des startups en phase amorçage, le **Fonds National d’Amorçage** a aussi été créé initialement sous la forme d’un FCPR et doté de 400 m€ complétés de 200 m€ alloués au numérique. Géré par Bpifrance, il investit indirectement dans des startups innovantes, au travers de fonds d’amorçage gérés par des équipes de gestion indépendantes, dans la lignée de ce qui se faisait déjà avec le programme France Investissement, lui aussi sous la gestion de Bpifrance. Le fonds investit depuis mi-2011 et doit étaler ses investissements sur plusieurs années. Le premier fonds dans le numérique ainsi financé était Technocom II d’Innovacom.

L’objectif du Programme d’Investissements d’Avenir est de soutenir et mobiliser l’investissement dans les projets innovants susceptibles de créer de la valeur pour l’économie numérique. Il ne s’agit pas de concurrencer l’investissement privé ou de s’y substituer, mais de compléter des tours de tables. Il ne s’agit pas non plus pour l’Etat de devenir majoritaire au capital de startups qui, de ce fait, deviendraient des sociétés publiques ! C’est pour cela que le FSN, lorsqu’il investit en direct dans des sociétés, le fait systématiquement aux côtés d’autres partenaires privés, en contribuant à 33% maximum des apports de fonds propres, comme c’est le cas avec Cloudwatt et Numergy.

---

<sup>162</sup> Une consultation du Secrétariat d’Etat en charge de l’Economie Numérique avait permis de valider les pistes sectorielles de ces investissements d’avenir. 400 contributions avaient été reçues entre le 7 juin et le 7 juillet 2010. Pas de grande surprise : ce sont surtout les grandes entreprises, les pôles de compétitivité et des lobbies divers qui ont eu le temps de rédiger des propositions. Chacun prêche pour sa paroisse.

A noter que le numérique est également concerné par une enveloppe de 250 M€ consacrée aux smart grids et déléguée à l'ADEME. Il faut aussi citer les investissements dans les moyens de transports moins polluants (automobile, rail, mer, aérospatiale). Les startups du numérique présentent dans ces différents secteurs d'activité y trouveront un nouveau « guichet » de financement.

La partie du Programme d'Investissements d'Avenir qui couvre les **subventions aux PME** est essentiellement géré par Bpifrance.

Alors, comment profiter du PIA (Programme d'Investissements d'Avenir) ? Direction la Bpifrance qui consolide depuis 2013 tous les dispositifs du PIA à l'exception des Appels à Projets qui sont encore gérés par la DGE à Bercy. Des appels à projet de Recherche et Développement sont régulièrement lancés avec une dotation de 5 à 20 M€ par programme.

Un Plan d'Investissement d'Avenir 2 a été lancé par le gouvernement Ayraut en juillet 2013 et doté de 12 Md€ qui s'ajoutent aux 35 Md€ du PIA 1. Un peu moins de 1 Md€ sont alloués au numérique dans ce plan et on y retrouve notamment les 200 M€ de dotation du plan de financement des accélérateurs dans le cadre de l'initiative French Tech. Le jeu de bonneteraux des PIA est toujours bien difficile à suivre ! Un PIA3 était lancé en 2016. Et des plans de ce genre figurent encore dans les propositions de nombreux candidats à la présidentielle 2017, comme s'ils ignoraient l'existence des PIA1, PIA2 et PIA3 et surtout, leurs résultats plus ou moins tangibles ! Et nombre de candidats à la présidentielle de 2017 ont annoncé vouloir lancer de nouveaux plans de financement type PIA. Alors, on est bien parti pour un PIA4... !

## **Autres aides à la R&D**

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

Il résulte de ces différentes aides que le coût du travail dans la R&D en France est très compétitif, tout du moins au niveau du périmètre européen, mais également face aux USA. Il faut cependant user de ces aides avec discernement. Un peu comme pour les solutions de défiscalisation destinées aux particuliers, il faut valider l'investissement lui-même avant de se focaliser sur la réduction de son coût apparent !

- Les appels à projets de la DGE, la Direction Générale des Entreprises de Bercy (anciennement DGCIS). Différents programmes industriels prioritaires pour le gouvernement donnent lieu à des appels à projets thématiques qui permettent d'obtenir des subventions de programmes de recherche et de développement. Maximiser ses chances de réussite dans ces appels à projet requiert de monter des projets de R&D collaborative (PME entre elles ou avec une grande entreprise, implication d'un laboratoire de recherche publique). Les dossiers sont assez fastidieux à remplir et ce travail est d'autant plus rapide que la startup dispose d'un business plan bien documenté et aura éventuellement déjà fait une demande de financement auprès d'autres orga-

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

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

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

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

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

nismes comme Bpifrance. On peut citer d'autres appels à projets, tout comme l'existence sporadique de fonds sectoriels comme celui dédié aux jeux vidéo.

- Le Crédit d'Impôt Jeux Vidéo est comme son nom l'indique un Crédit d'Impôt dédié au secteur des éditeurs de jeux vidéo. Pourquoi eux et pas votre secteur ? Allez savoir ! En fait, c'est le résultat du bon lobbying du très actif SNJV (Syndicat National du Jeu Vidéo). Le CIJV a été créé en mars 2007. C'est une variante du CIR applicable à l'ensemble des travaux de création des jeux vidéo. Donc, une exception à la restriction sur les travaux de recherche qui s'applique au CIR. Mais elle s'applique avec un taux moindre, de 20% de Crédit d'Impôt sur les dépenses couvertes. Détails ici. Ce secteur d'activité bénéficie aussi du Fonds d'Aide au jeu Vidéo (FAJV) qui est géré par le CNC. Les dossiers sont déposés trois fois par an. L'aide est plafonnée à 50% du coût d'un projet et ne peut dépasser 200 K€. Elle est versé en deux partie, 75% au démarrage du projet et 25% une fois le projet terminé. Le tout doit être réalisé en moins d'un an sous peine de devoir rembourser les 75% d'avance. La Commission Européenne a permis en avril 2012 au gouvernement français de reconduire ce dispositif jusqu'en décembre 2017. Il semblait qu'il était toujours en vigueur dans la Loi de Finances 2016.
- Le **i-LAB**, anciennement *concours d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes*, prime chaque année depuis 1999 des PME innovantes. Les prix peuvent atteindre 450K€ versés sous forme de subvention (en moyenne 225K€) Le concours est co-organisé par le Ministère de la Recherche, l'Agence Nationale de la Recherche et Bpifrance. Les deux tiers des projets sont issus de la recherche publique. Les TIC représentent un peu moins de la moitié des lauréats. Le montant du prix finance jusqu'à 60% des investissements en R&D.
- Le financement de projets de recherche par l'**Agence Nationale de la Recherche**<sup>163</sup>. Cette agence de financement de projets de recherche créée en 2007 les sélectionne sur appels à projet. Elle a vu ses moyens grandir sérieusement par le biais du PIA. Son plan d'action 2017 décrit les priorités des projets financés, articulés notamment autour de neuf défis sociétaux dont, de manière générique, la société de l'information et de la communication. Son action s'inscrit dans le cadre des projets européens Europe 2020. Les projets durent au maximum quatre ans et sont de nature collaborative, si possible internationale. Ils sont sélectionnés par des enseignants et visiblement, peu par les industriels. Les startups peuvent être intéressées en particulier par les PRCE (Projets de recherche collaborative – Entreprises) dédiées aux collaborations entre laboratoires de recherche académiques et publics et une ou plusieurs entreprises, pour générer des résultats de recherche profitables à toutes les parties impliquées et pour la création d'innovations. Dans le numérique, les priorités sont les réseaux 5G, les objets connectés, le big data et la collaboration homme-machine. Mais nombre de startups peuvent s'intégrer à d'autres thématiques, et notamment dans la santé, les transports et l'environnement.
- IT-Translation est l'investisseur et le cofondateur des startups techno-numériques issues de la recherche publique ou privée. L'originalité du modèle ? Ultra-amorceur, IT-Translation intervient très tôt (dès l'idée) auprès des chercheurs, sur des projets très technologiques. IT- Translation cofonde les entreprises et apporte un investissement jusqu'à 300 K€ via le fonds IT-Translation Investissement. IT- Translation a été créé il y en 2011 par CDC Entreprises (maintenant dans Bpifrance) et l'INRIA. Il a été rejoint en 2013 par le Fonds Européen d'Investissement (FEI). Par son modèle



**IT-Translation**

<sup>163</sup> Voir <http://www.agence-nationale-recherche.fr/>.

d'investissement et de cofondation de startups, IT-Translation et ses partenaires sont engagés pour la recherche « made in France » créatrice d'entreprises. Leur portefeuille comprend des startups numériques à forte composante technologique et très btob comme Antelink (gestion d'intégration de composants open source dans un projet logiciel), Tocea (analyse de la qualité du code), Techlimed (traitement du langage), Mensia (visualisation de données neurobiologiques) ou Data Publica (Data as a service), Sysfera (outils pour le HPC). L'équipe d'IT Translation est basée avenue d'Italie à Paris.

## **Financements européens**

L'Europe finance des projets de recherche en général de nature partenariale.

Les Programmes Cadre de Recherche et Développement (PCRD) ou Seventh Framework Program (FP7) sont intégrés dans le programme **Horizon 2020** couvrant la période 2014-2020 avec un budget global de financement de la compétitivité et de l'innovation de 80 Md€, dont 20% est dédié aux startups et PME. Les contraintes sont importantes : il faut pour en bénéficier s'allier à plusieurs laboratoires de recherche et entreprises, et sur plusieurs pays. Cela peut servir si votre startup a une forte composante technologique dans son offre. Il faut évidemment s'y retrouver dans le dédale administratif de leurs procédures de sélection. Certaines arrivent à en bénéficier avec des projets technologiques très différentiants. Les sociétés font acte de candidature selon plusieurs phases de maturité : la première pour l'évaluation d'un concept et de sa faisabilité, qui dure six mois et est subventionnée à hauteur de 50 K€, la deuxième phase correspond à la mise sur le marché avec des subventions allant de 500 K€ à 2,5 m€. La dernière phase accompagne la commercialisation et sous forme de prêts. Pour candidater, il faut faire la chasse aux appels à projets [en ligne](#). On peut candidater quatre fois par an.

Début 2015, Bpifrance lançait un nouveau dispositif d'aide au diagnostic des besoins des PME et d'orientation vers les programmes d'Horizon 2020, l'APE (« Accès aux Programmes européens »). Il leur permet d'accéder aux prestations de conseil proposées par les membres de l'association des Conseils en innovation.



Habilitées par Bpifrance, les sociétés de conseil ont pour mission de sensibiliser, accompagner et suivre des PME françaises dans leurs démarches d'accès aux programmes de recherche et innovation de l'Union européenne. L'APE comprend deux modules : le « Diagnostic Flash », un diagnostic rapide permettant d'orienter l'entreprise vers un programme de financement adapté à ses besoins et à sa stratégie et « Accès Europe », qui suit le Diagnostic Flash à la demande de l'entreprise et avec l'accord de Bpifrance. Cet accompagnement est tourné vers la préparation d'un dépôt de candidature à l'Instrument PME phase 1. Il peut également permettre d'approfondir la stratégie de l'entreprise afin d'accéder à d'autres programmes européens.

Il y a le **FEDER** (Fond Européen pour le Développement Régional) qui apporte aussi diverses aides aux PME innovantes et est géré par les Préfectures. Et enfin, le programme **COSME**, dédié aux PME (COmpetitiveness of enterprises and SMEs) qui doit aussi démarrer en 2014.

Il existe aussi le programme **Eurostars** qui est plus simple à intégrer et couvre vraiment les dépenses d'innovation et pas de R&D contrairement aux PCRD, les aides étant directement fournies

par les états membres de l'Union Européenne. Le programme est de plus non sectoriel. En France, c'est Bpifrance qui gère l'agrément Eurostars. Les projets doivent cependant intégrer au moins deux entités de deux états membres de l'Union Européenne. Un projet allant jusqu'à 1,4 m€ peut être financé jusqu'à 40% par ces aides Eurostars qui couvrent les dépenses de propriété intellectuelle, d'études de marché et de faisabilité, les expérimentations, le développement de produits, procédés nouveaux ou améliorés, la réalisation et la mise au point de prototypes, les installations pilotes ou de démonstration. Le projet doit aussi déboucher sur un produit, procédé ou service commercialisable dans les deux ans suivant sa fin. Mais il faut bien remplir son dossier et se faire éventuellement aider d'un cabinet de conseil spécialisé dans le domaine.

La Commission Européenne lançait en novembre 2016 une initiative en faveur des startups pour leur permettre de se développer à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment la création de fonds d'investissements paneuropéens de capital-risque, la mise en place d'un cadre propice pour les « bacs à sable réglementaires » reprenant les pistes du programme France Expérimentations lancé en 2015, la modification et la simplification des programmes européens de financement tels que Horizon 2020 pour prendre en compte l'innovation sous toutes ses formes y compris de services et l'extension du programme « Erasmus pour les jeunes entrepreneurs » aux incubateurs et aux entrepreneurs. Reste à suivre tout cela à la trace dans la pratique !

### **Aides génériques à la création d'entreprise**

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

Exonérations de charges sociales : il existe un grand nombre de contrats de travail destinés aux jeunes pour relancer l'emploi. Le paradoxe est que les principales réductions de charges sociales concernent soit les personnels peu qualifiés payés au SMIC, soit les chercheurs. Alors que les startups ont besoin de jeunes ingénieurs en développement logiciel, de commerciaux et de marketeurs ! Il existe notamment le dispositif ACCRE d'exonérations de charges sociales pour la première année de création de l'entreprise. Lui aussi est sujet à de nombreuses conditions. Citons « l'allègement Fillon » qui est toujours en vigueur peut aller jusqu'à 28,1% du taux de charges patronales. Ces aides couvrent l'embauche en CDI, le renouvellement d'un CDD pour une durée supérieure à un mois ou la transformation d'un CDD en CDI. L'entreprise doit être une bonne élève pour préserver l'emploi et ne doit, dans les 6 mois qui précèdent l'embauche, ni avoir procédé à un licenciement économique sur le poste pourvu par le recrutement, ni avoir rompu un contrat de travail avec le même salarié, sauf en cas de priorité de réembauche.

Chambres de commerce : elles ont des structures d'accueil destinées tant aux startups qu'aux PME innovantes. Leur activité dépend un peu des régions. A Lyon, par exemple, NovaCités est adossée sur la CCI locale avec une cellule de consultants de la CCI qui accompagne les startups. Avec un taux de réussite de 95% sur les cinq premières années.



**Chambre de commerce  
et d'industrie de Paris**

Agence France Entrepreneur : qui reprend et étend les activités de l'APCE depuis fin 2015. 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. Dans sa nouvelle forme, l'Agence doit favoriser le développement économique dans les territoires les plus en difficulté. Elle doit favoriser les créations d'entreprises plus pérennes et créatrices d'emploi, aider au

développement des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME) qui créent de l'emploi et innover au service des territoires fragiles.

DIRECCTE<sup>164</sup> : ce sont les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi qui ont remplacé les anciennes DRIRE, des 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 Directions Régionales jouent un rôle instrumental dans la création des pôles de compétitivité. Elles ne disposent pas de budget en propre pour financer les projets innovants.

Collectivités locales : 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). Nous avons par exemple Paris Region Lab<sup>165</sup> qui émane à la fois de la CCI de Paris et de la Mairie de Paris, ou l'ARDI qui émane de la Région Rhône Alpes, ou encore l'association MEITO financée par la région Bretagne. Paris Développement s'est lancé dans un programme de mentoring en avril 2006 visant au démarrage les 10 startups les plus prometteuses identifiées par un comité de sélection. Les collectivités peuvent également assister les startups dans leur démarche de protection de la propriété intellectuelle à l'INPI, le dispositif PTR finançant les deux tiers du coût de dépôt de brevet. Pour sa part, la Région Ile de France propose l'appel à projets PM'UP depuis 2008 qui a lieu une fois par an et permet de subventionner un projet de développement d'une PME. En 2009, 250 dossiers avaient été retenus sur 1300 candidats, soient 19%. Dans les faits seules les entreprises de plus de 20 salariés et tendant vers 50 ont de réelles chances d'être retenues dans le cadre de ce dispositif.

CRITT : Centres Régionaux d'Innovations et de Transfert de Technologie, ce sont des associations loi 1901 au service des PME/PMI rattachées aux Régions et aux Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie. Elles rassemblent, par secteur, des représentants des milieux industriels, universitaires et de la recherche. Ils sont structurés par domaine technologique (technologies biomédicales, électronique et l'informatique, chimie et de l'environnement, l'agro-alimentaire, etc). Leur mission consiste à « *mettre en œuvre des actions en faveur de l'innovation et des transferts de technologie financées par les Régions, sensibiliser le tissu industriel aux nouvelles technologies, mobiliser les compétences industrielles et scientifiques pour lancer des actions conjointes* ».

Les CRITT gèrent notamment l'ARITT (Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie), dont la variante « Transfert » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70 K€ pour les PME innovantes. Mais cela dépend des régions. Les CRITT proposent de nombreuses autres aides spécifiques, qui dépendent de chaque région et des secteurs d'activités soutenus par ces régions. Consultez leur site web pour en savoir plus.

Depuis décembre 2008, les CRITT de l'Ile de France sont regroupés dans le **Centre Francilien de l'Innovation**, avec une cinquantaine de personnes. 2000 projets sont aidés par an en Ile de France dont 20% de nouveaux projets (entendons, startups). Le CFI a été fusionné dans Paris Région Entreprises en 2014.

Dans le cas de l'Ile de France, il faut citer le **FRCI**, le Fonds Régional de Co-Investissement qui alimente les fonds propres des PME innovantes à concurrence de 500 K€ et sous des formes diverses : prêts participatifs et avances sur comptes-courants, obligations convertibles et prise de par-

---

<sup>164</sup> Voir <http://direccte.gouv.fr/>.

<sup>165</sup> Voir leur site sur <http://www.parisregionlab.com/>. Les structures d'accueil de Paris Region Lab 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.

ticipation. Le FRCI est géré par Cap Décisif Management, le fonds d'amorçage financé par la région Ile de France<sup>166</sup>.

Il y a enfin des initiatives transnationales comme **Euroquity**<sup>167</sup> qui associe Bpifrance et l'allemand KfW, qui est un organisme public ayant des attributions voisines de celles de Bpifrance et de la Caisse des Dépôts. Le fonds finance des entreprises françaises et allemandes. Il associe des partenaires de l'écosystème francilien dont Scientipôle Croissance, la branche de Scientipôle qui accompagne les startups financées par des prêts d'honneur chez Scientipôle Initiative pour les amener à leur premier million d'Euros de chiffre d'affaires.

## **Bilan sur les aides publiques**

Entre les deux tiers et les **trois quarts du financement de l'innovation et des startups en France** sont d'origine publique ! Et dans ce financement public, les deux tiers au moins sont des dépenses fiscales. Quand on ajoute l'impact des exonérations ISF, même s'il est à la baisse depuis 2011, on s'aperçoit que l'Etat finance en fait directement ou indirectement plus de la moitié du capital risque français !

Toutes ces actions du secteur public structurent bel et bien l'ensemble de l'écosystème de l'innovation en France. Et elles présentent évidemment des lacunes qui accumulent le poids de l'historique français mais qui sont contournables :

- Ces aides sont très focalisées sur le financement de la **R&D** alors que les besoins des startups – au moins dans le numérique - sont plus situés de la création de produits (qui ne relève normalement pas d'une approche expérimentale), du côté du marketing, de la vente et de l'internationalisation. Cette prise de conscience commence à avoir lieu en France avec la volonté de mieux aider et financer les innovations de services. Cela a amené à la création du Crédit Impôt Innovation.
- Les aides étaient jusqu'en 2013 très **fragmentées** avec une bureaucratie disséminée et incohérente dans plein d'organismes pour les obtenir, tout comme au niveau européen. La création de Bpifrance en 2013 a toutefois tracé le chemin de la simplification.

Par contre, ces aides présentent quelques caractéristiques intéressantes :

- Bien utilisées, les aides publiques peuvent donner un **très bon coup de pouce** aux startups. C'est un palliatif acceptable au manque de capital d'amorçage en France. En effet, en se débrouillant bien, une startup peut accumuler jusqu'à 300K€ d'aides et prêts divers, qui sont l'équivalent d'un capital d'amorçage.
- Elles compensent la **faible taille de notre marché intérieur** qui limite la valorisation des startups à leur démarrage. En apportant des financements non dilutifs aux startups en phase d'amorçage, le système des aides publiques limite la trop grande dilution du capital des startups en phase d'amorçage.

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

## **International**

Développer son business à l'international est critique pour toute startup qui se respecte. C'est en effet le point de passage obligé pour générer des économies d'échelle, pour atteindre une taille cri-

---

<sup>166</sup> Cf <http://frci-idf.com/>.

<sup>167</sup> Cf <https://www.euroquity.com/fr/financersaboite>.

tique et aussi pour faire face à ses concurrents étrangers, notamment américains, qui eux, se développent très vite à l'international.

Dans le domaine, on peut se faire accompagner par des établissements publics (Business France, Coface), consulaires (CCI) aussi bien que par des intervenants privés.

## Business France

Business France est l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française. Elle est chargée du développement international des entreprises et de leurs exportations, ainsi que de la prospection et de l'accueil des investissements internationaux en France. Elle promeut l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires. Elle gère et développe le VIE (Volontariat International en Entreprise).

Créée en janvier 2015, Business France est issue de la fusion d'UBIFRANCE et de l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux). Business France dispose de 1 500 collaborateurs situés en France et dans 70 pays. Elle s'appuie sur un réseau de partenaires publics et privés.

L'ensemble fournit un réseau d'appui utile pour aider les entreprises françaises à se développer à l'international de manière efficace et durable. Son [site](#) est aussi une source d'information sur les formalités, les réglementations, ou encore la propriété intellectuelle. Il référence l'ensemble des aides disponibles pour développer ses activités d'exportation.

Les Bureaux Business France accompagnent souvent les institutions comme les pôles de compétitivité et associations professionnelles dans le montage de voyages d'études. Ils font aussi la promotion locale des industries françaises. Ils peuvent organiser la présence d'industriels français dans des salons professionnels locaux.

Business France organise chaque année fin octobre ses Rencontres Internationales de la French Tech (RIFT) qui font le point sur les financements disponibles pour développer ses activités à l'international et apportent des témoignages d'entrepreneurs du numérique ayant réussi leur démarche d'export. A cette occasion, en partenariat avec l'IE-Club, Business France y présente les lauréats des Trophées de l'Internationale des Leaders du Numérique. Ces trophées font la promotion des PME Innovantes à fort potentiel de développement international.

Depuis début 2014, Business France développe des offres destinées aux startups avec plusieurs produits adaptés aux différents stades de développement à l'international :

- Des produits qui vont sélectionner les meilleures d'entre elles pour les accompagner sur des événements phares tels que le **CES de Las Vegas** (janvier<sup>168</sup>), le **Mobile World Congress** à Barcelone (mars<sup>169</sup>), le **Web Summit** de Lisbonne et **Slush** à Helsinki (novembre) ou encore **SxSW** d'Austin – Texas (mars<sup>170</sup>).
- Des produits destinés aux startups plus aguerries pour les accompagner sur des marchés matures, sur des événements plus appropriés comme les French Tech Tour Business France ou le programme Impact (anciennement ubi i/o), en partenariat avec Bpifrance.

---

<sup>168</sup> En janvier 2015, 22 startups étaient accompagnées par Business France dans le village de startups Eureka du CES qui comprenait en tout plus de 130 startups françaises sur un total de 500, soit en fait, plus de la moitié des startups non américaines.

<sup>169</sup> En février 2016, 115 entreprises françaises dont une soixantaine de startups étaient présentes dans le village de la French Tech au MWC, sur un total de 189 entreprises françaises exposantes. Business France et la French Tech organisaient aussi le French Tech Hackathon, à l'occasion du 4YFN, un évènement dédié aux startups pendant le MWC. 8 équipes étaient sélectionnées pour une compétition de 3 jours. Un vainqueur était désigné par un jury d'experts, qui pourra alors présenter son projet devant 200 personnes lors d'une conférence officielle du 4YFN (4 Years from Now, l'événement startups du MWC).

<sup>170</sup> En mars 2016, 15 startups françaises étaient accompagnées sur SxSW par Business France dans le French Tech Pavillon.

## Comment la Ville de Paris aide les startups

La Ville de Paris propose un dispositif assez complet et complémentaire des actions de l'Etat pour accompagner les startups. Elle a en particulier conduit un ambitieux programme immobilier ces dernières années permettant d'offrir un parc d'incubateurs et d'hôtels d'entreprises de plus de 100.000m<sup>2</sup> accueillant plus de 850 startups. Elle a également développé un outil de financement en partenariat avec Bpifrance, le fonds Paris Innovation Amorçage. L'agence de développement économique, d'attractivité internationale et d'innovation, Paris&Co intervient dans le développement des startups au travers de nombreux programmes :

### Le programme d'expérimentation Urban Lab

A l'initiative de la Ville de Paris, Paris&Co conduit un important programme d'expérimentations depuis 2010. Tout innovateur, startups ou entreprises plus grandes, peut répondre à l'un des nombreux appels à projets de l'agence (efficacité énergétique des bâtiments, logistique urbaine, végétalisations innovantes, etc.) ou candidater indépendamment de ces appels auprès de l'agence pour expérimenter son produit, son service sur le territoire parisien, dans des espaces publics ou auprès de partenaires de la Ville de Paris.

Près de 150 entreprises qui ont pu bénéficier d'un accompagnement pour tester in vivo in situ leur solution et accélérer ainsi leur développement.



### Le programme d'incubation

Paris&Co est un incubateur global accompagnant près de 250 startups par an sur une dizaine de sites physiques (17 000m<sup>2</sup>) et une quinzaine de programmes associant plus d'une trentaine de grandes entreprises. L'originalité de Paris&Co est de proposer une incubation business en phase d'amorçage (1 an) puis de décollage (2 à 3 ans). Son équipe est ainsi dédiée au soutien des jeunes entreprises qui bénéficient de formations, conférences ou ateliers (levée de fonds, propriété intellectuelle, biz dev ...) et d'un suivi individualisé. Cet appui se fait en lien étroit avec les très nombreux grands groupes et réseaux experts partenaires de l'agence. L'agence propose des approches ciblées sur des problématiques de grandes entreprises et lance des appels à candidatures spécifiques pour accompagner de 3 à 10 startups avec le groupe partenaire

### Les plateformes d'innovation

Paris&Co a transformé son activité d'incubation par la création de plateformes d'innovation associant startups, grandes entreprises et réseaux experts autour d'une thématique de marché. On compte 9 plateformes : le Welcome City Lab pour le tourisme, Le Tremplin dans le sport, Smart Food Paris dans l'alimentation, Tech Care Paris pour la e.santé et le bien-être, Rolling Lab pour la logistique et la mobilité, Immobilier de demain, Economie circulaire, le Labo de l'édition dans l'édition numérique et le LINCC dans les industries numériques culturelles et créatives. Chaque plateforme bénéficie du soutien de 6 à 12 grandes entreprises. Depuis 2015, Paris&Co accompagne aussi les startups dans leur développement international, via des partenariats avec une vingtaine d'incubateurs aux USA, au Canada, au Japon, en Inde, en Chine et au Qatar. Ceci s'accompagne du programme Paris Landing Pack pour accueillir les startups étrangères faisant écho au French Tech Ticket.

Enfin, Paris&Co a créé le Connecteur Etudiants Entreprises, dispositif original soutenu par la Ville de Paris, qui a pour objectif de stimuler et accompagner les étudiants des universités parisiennes en leur permettant de s'immerger dans l'écosystème professionnel innovant.

### Relation grandes entreprises et Innovation ouverte

Dans une logique de développement économique et d'aide aux entreprises innovantes, Paris&Co s'ouvre également aux autres startups et aux grands comptes, avec notamment le [Club Open Innovation](#), dans le but de créer une émulation entre tous les acteurs impliqués. Le Club est désormais fort de plus de 65 membres parmi lesquels Total, Sanofi, La Poste, Société Générale, Faurecia, Aéroports de Paris ou EDF. Il agit au travers d'ateliers entre grands groupes, de rencontres startups, de learning expedition. Le Club Open Innovation a initié la création de clubs homologues dans différentes régions de France afin de créer un réseau de coopération entre startups, ETI et grands groupes à l'échelle nationale. Ont été également mis en place des Reverse Pitches, des grandes entreprises vers les startups, notamment lors de la journée HackInParis en mars chaque année depuis 2015.

### Programme d'animations

Paris&Co agit aux côtés de nombreux autres acteurs de la scène startup parisienne pour faciliter les rencontres entre tous les opérateurs susceptibles d'accélérer la croissance des startups (grandes entreprises, investisseurs, collectivité, etc.). Elle organise ainsi près de 200 manifestations par an depuis les Grands Prix de l'Innovation de la Ville de Paris jusqu'à des ateliers experts sur ses différents sites. A retenir parmi toute l'offre : les Start Up Meet Up, grandes rencontres entre startups pour identifier des compétences, partager des opportunités de marché, mutualiser des savoir-faire, etc.

Les Grands Prix de l'Innovation sont organisés depuis 2009. Ils rassemblaient plus de 1500 personnes le 14 décembre 2016 à la Cité de la Mode et du Design. Les gagnants des différentes catégories (santé, contenus numériques, technologies numériques, éco-innovations, services aux entreprises, services aux particuliers, innovation sociale et usine du futur) reçoivent une dotation de 12K€. La cérémonie est précédée de la soirée des International Innovation Awards, un concours international de startups. Paris&Co organise aussi le Hacking de l'Hôtel de Ville en mars qui rassemble startups, grandes entreprises et les services de la Mairie de Paris.

Voici sinon quelques aides disponibles pour le développement international :

- Le Volontariat International en Entreprise (VIE) qui permet de recruter un jeune pour l'envoyer à l'étranger entre 6 et 24 mois, et à un coût inférieur à celui d'un cadre expatrié. L'entreprise est exonérée de charges sociales en France et la gestion administrative du recrutement, intégrant la recherche d'aides régionales complémentaires, est réalisée par Business France. La rémunération du VIE est de plus éligible au crédit d'impôt export. Seulement 20% des expatriés en VIE sont dans des PME, le reste l'étant dans des grandes entreprises. Pour ce qui est des USA, le VIE doit avoir un Visa J1 qui est porté/demandé par la structure américaine de votre société. Votre région peut également prendre en charge une partie des coûts liés au salaire.
- L'offre Bpifrance Export, résultat d'un partenariat encore Business France, Bpifrance et Coface, permet de faciliter les démarches des entreprises françaises, et de créer le label Bpifrance Export. Des chargés d'affaires internationaux Business France et des responsables du développement Coface sont aux services des entreprises dans les Directions régionales de Bpifrance. En complément des solutions de financement et d'investissement de Bpifrance, ils offrent un ensemble de conseils et de services personnalisés aux entreprises afin de réussir leurs projets à l'international.
- Le Crédit d'Impôt Export, qui peut aller jusqu'à 50% de 80K€, réduit les dépenses liées à la prospection commerciale à l'étranger et au recrutement d'un salarié (en CDI, CDD, CNE, contrat de mission export, VIE). Il couvre aussi bien les pays de l'Union Européenne que les autres. C'est le seul crédit d'impôt qui court sur 24 mois.
- L'exonération d'impôt sur le revenu des salariés chargés de la prospection commerciale à l'étranger, sur la part de leur rémunération correspondant au temps passé hors de France, qui doit dépasser 120 jours par an. Ceci concerne toutes les entreprises et pas seulement les startups.

## Le programme Impact de Business France et Bpifrance

Depuis octobre 2016, le programme Ubi i/o lancé en 2013 par Business France et Bpifrance a été rebaptisé Impact. L'édition 2017 était la quatrième, les trois premières ayant permis d'accélérer 34 startups aux USA. L'accélération qui avait lieu à San Francisco et New York s'étendra en Chine à Hong Kong, Shenzhen, Shanghai et Pékin.

Dans la pratique, l'accélération en Chine reprend deux programmes existants, le French Tech Tour China, un programme d'immersion dont la dernière édition avait lieu fin 2016 pour 11 startups sélectionnées (Agorize, BF SYSTEMES, Cailabs, Greenme, Logipren, Mozo, Pradeo, SeniorAdom, TEQOYA, twipbox et UPMEM) et le programme d'accélération Impact China qui accompagne 5 startups entre mars et juin 2017.

Les candidatures pour l'accélération aux USA sont soumises pendant l'automne, la sélection est annoncée en mars, et le programme a lieu entre mi avril et mi juin pour la session aux USA qui a lieu à New York ou San Francisco selon la spécialité des startups et les marchés visés.

La formule du programme Impact USA 2017 s'appuie sur une dizaine de semaines d'immersion aux USA pour une sélection de 18 startups, agrémentées de coaching à la présentation et aux discussions business, à la création de filiales, la conduite de réunions, la participation à des événements de référence, et de rendez-vous de prospection personnalisés. Avant leur départ aux USA, les startups participaient à un Bootcamp de deux jours à Paris en février 2017 et à des sessions de coaching individuels et collectifs en ligne.

Les startups sélectionnées en mars 2015 étaient : Adways, Evercontact (de Kwaga), Giroptic, Jarvis, Pradeo, Sensiolabs (éditeur de Symfony), Squadrone System et TellMe Plus. Les startups accélérées en 2016 à San Francisco étaient Akeneo, Famoco, Lima, OpenIO, Qowisio, Redbird, Seven Hugs, Ysance, et celles de New York, AB Tasty, Botify, C-Radar, ITrust, Onoff Telecom, S4M, Tilkee, VIDCOIN.

Les 34 startups accélérées jusqu'en 2016 ont levé plus de \$66m et signé 200 contrats commerciaux aux USA. 82% se sont implantées durablement aux USA.

## French Tech

En novembre 2013 était lancée la French Tech, une initiative de Fleur Pellerin, à l'époque, Ministre déléguée en charge des PME et du numérique, ambitionnant de servir de label « chapeau » de la dimension internationale de l'écosystème numérique français.

Il s'agit à la fois de promouvoir les entreprises françaises à l'étranger que d'attirer en France les entreprises et entrepreneurs étrangers innovants. Ce label est en train de créer une nouvelle marque fédératrice high-tech pour la France qui commence doucement à peser.

Axelle Lemaire, qui a remplacé Fleur Pellerin en avril 2014, a bien repris le flambeau de la French Tech et amplifié la dynamique, aussi bien dans les régions qu'à l'international.

Le dispositif de la French Tech comprend une campagne de communication tournée vers l'étranger ainsi que des moyens financiers (200 M€) destinés à financer les accélérateurs dans les régions ayant obtenu le label French Tech en fonction de leur densité, de la richesse et de la diversité de leur écosystème.

Les premières régions ou villes labellisées en 2014 étaient Nantes, Rennes, Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Aix en Provence, Grenoble, Lyon et Lille. Elles bénéficient de financement en capital au niveau des structures privées d'accélérations locales de startups. En juin 2015, quatre nouvelles métropoles étaient labellisées French Tech : Brest Tech (Brest, Morlaix, Quimper et Lannion), Normandy French Tech (Rouen, Caen et Le Havre), Lor'NTech (Metz, Nancy, Thionville et Epinal) et French Tech Côte d'Azur (Nice, Cannes, Grasse et Sophia-Antipolis). Elles ont été complétées d'écosystèmes thématiques : Angers et les objets connectés, l'Alsace et le medtech, Avignon et la culture tech, Saint-Etienne et la design tech.

La dimension internationale de l'écosystème français a pris du poids au passage<sup>171</sup>, notamment à l'occasion des CES de Las Vegas 2014, 2015 et 2016 qui ont vu la présence français atteindre une taille critique. Il en a été de même au MWC de Barcelone, à SXSW d'Austin-Texas, au Web Summit de Dublin et à Slush à Helsinki, en novembre 2015. Il est d'ailleurs important et maintenant utile, pour les startups, d'arburer le logo de la French Tech même si leur stand ne fait pas partie du village de Business France dans ces événements.

En mars 2014 a été lancé le **Pass French Tech**, un service destiné aux startups de forte croissance issues notamment des pôles de compétitivité et des régions labellisées FrenchTech. Il mobilise la DGE de Bercy, Bpifrance, Business France, la Coface, l'INPI et l'AFIC pour coordonner les actions destinées à accompagner, notamment financièrement, la montée en puissance des startups. Les startups sont sélectionnées



<sup>171</sup> Cf le site <http://www.lafrenchtech.com/>, <http://www.oezratty.net/wordpress/2013/les-recettes-de-la-french-tech/>. Et aussi <http://www.oezratty.net/wordpress/2014/essor-international-frenchtech/>.

selon des critères de croissance du CA réalisée et anticipée et de rentabilité (EBITBA). Entre 100 et 300 entreprises sont susceptibles de bénéficier du Pass. Les startups sont coachées et orientées vers les différents organismes publics intégrés dans l'offre. En 2014 et début 2015, ce processus était testé par Cap Digital, Systematic et l'écosystème de Bordeaux-Aquitaine. Il sera étendu ensuite aux autres régions de la FrenchTech.

Début 2015, l'équipe de la French Tech était intégrée dans la nouvelle **Agence Française du Numérique**. Celle-ci regroupe la Mission Très Haut Débit créée en 2013 ainsi que la Délégation aux Usages d'Internet qui était en partie rattachée au Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur. Cette agence comprend une quarantaine de personnes. A noter que l'essentiel du budget dédié à l'international, de l'ordre de 15 m€, est géré sous l'égide de Business France.

2015 a aussi vu le lancement des **French Tech Hub** à San Francisco, New York, Boston, Tel Aviv et Tokyo. Ce sont des structures labellisées par la FrenchTech qui accueillent des startups françaises pour les aider à s'implanter à l'étranger et dans leurs écosystèmes d'innovation. Ces hubs organisent des événements et accélèrent le développement des startups en se focalisant notamment sur les levées de fonds, les relations avec les médias, grands clients et écosystèmes locaux. A San Francisco, le French Tech Hub partage ses locaux avec l'Atelier BNP-Paribas. Début 2016 étaient annoncés la labellisation de six nouveaux French Tech hubs : à Montréal, Cape Town (Afrique du sud), Abidjan (Côte d'Ivoire), Barcelone, Hong Kong et Londres. Mi 2016, ils étaient complétés par Berlin, Dubaï, Los Angeles, Milan, Pékin, São Paulo, Shanghai, Shenzhen, Taïwan et le Vietnam. Ils sont donc 22 au total, cumulant 300 entrepreneurs-mentors et 1000 startups.

Egalement lancé en 2015, le **French Tech Ticket** est un programme d'accompagnement des startups étrangères qui veulent s'implanter en France aussi bien pour leur développement commercial que pour y planter éventuellement des activités de R&D locales. En 2017, le package comprend une procédure accélérée d'attribution de titres de séjour en France pour les lauréats et leur famille, un financement de 45K€ par projet, des prêts personnels, un accueil de 12 mois dans les incubateurs parisiens et des métropoles de la French Tech, un cycle de formations, des événements de networking, un suivi par un parrain entrepreneur, la participation à deux Demo Days, l'accès à un Help Desk d'assistance aux formalités administratives, une aide à l'installation personnelle pour trouver un logement. Les fondateurs doivent être anglophones, le projet de startup doit être non créé juridiquement en France ou déjà créé à l'étranger, l'équipe doit s'installer en France pendant 12 mois et s'investir à temps plein sur le projet au sein de l'incubateur d'accueil.

Début mars 2016 avait lieu l'accueil des 50 premiers entrepreneurs étrangers lauréats de la première saison du Paris French Tech Ticket à l'Elysée en présence de François Hollande (*ci-contre*).

Y intervenaient Miguel Valdés Faura (Bonitasoft), Meryl Job (VideDessing) et Roxanne Varza (1001 Startups) dans une table ronde animée par Emmanuel Macron.



Les trois premiers font partie des 18 ambassadeurs du Paris French Tech Ticket qui sont des entrepreneurs étrangers ou acteurs de l'écosystème entrepreneurial étrangers établis en France et font la promotion internationale de l'écosystème français des startups. Trois figures étrangères de l'entrepreneuriat en France mais qui ne sont plus si étrangères que cela !

Les 50 startups sélectionnées sur 722 candidates étaient hébergées dans l'un des incubateurs parisiens, ceux de Paris&Co, La Paillasse, Numa, 104Factory, Starburst Accelerator, L'Usine IO, 50Partners,

Paris Pionnières et Startup42. A noter 15% de startups originaires des USA. Sinon, Italie, Canada, Liban, Chili, Tunisie, UK, Chine, Inde, Russie, etc.

Pourquoi attirer ces startups étrangères ? Dans la pratique, il s'agit souvent de startups créées par des étrangers déjà en France, après leurs études ou projets de recherche. L'idée est d'attirer ou de conserver les talents en France. Un écosystème d'innovation est florissant lorsqu'il est très international. C'est l'un des facteurs de succès de la Silicon Valley qui est reproductible, alors pourquoi se priver ?

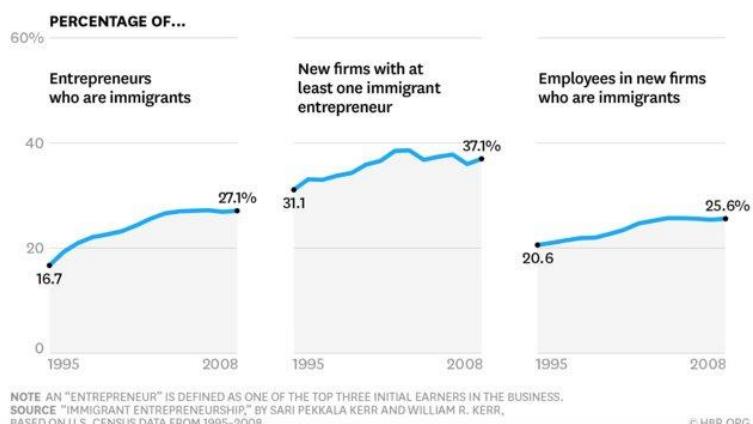
En juin 2016, le programme accueillait en tout 41 incubateurs partenaires à l'occasion du lancement de la saison 2, dont 22 en Ile de France<sup>172</sup> et 19 dans les métropoles French Tech en région<sup>173</sup>. La seconde promotion accueillait 70 nouvelles startups début 2017, sélectionnés parmi 2700 candidats.

En janvier 2017 était annoncé un nouveau volet de l'initiative French Tech qui complète le French Tech Ticket : le **French Tech Visa**, destiné lui aussi à attirer les talents étrangers en France. Il vise à attirer en France les entrepreneurs, salariés et investisseurs internationaux.

Le French Tech Visa est une procédure simplifiée et accélérée pour l'obtention d'un titre de séjour et en premier lieu du Passeport Talents, lancé fin 2016, pour les talents étrangers éligibles (<http://visa.lafrenchtech.com>). Cette initiative fait écho à une bonne pratique connue de la Silicon Valley qui est une grande terre d'accueil des talents étrangers depuis des décennies. La moitié des startups y sont créées par des étrangers.

#### Immigrant Entrepreneurship Trends in the U.S.

More immigrants are founding businesses and working in new firms.



Enfin, le programme **French Tech Diversité** était lancé en mars 2017. Il vise à améliorer la diversité sociale dans l'écosystème des startups en France. Il cible les personnes résidant dans les communes cibles de la politique de la ville (les « banlieues »), les étudiants boursiers et les bénéficiaires des minima sociaux. Ce programme expérimental va intégrer une promotion de 35 startups créées par ces personnes. Elles seront sélectionnées pour rejoindre le programme à partir de juin 2017 pendant un an. Elles bénéficieront d'un financement de 45K€ pour couvrir les frais liés au projet dans la limite de 20K€ (matériel, salaire, etc.), les frais externes (études de faisabilité, prestataires de services, etc.) dans la limite de 25K€, un hébergement et un accompagnement pendant un an dans l'un des incubateurs partenaires, un programme d'accompagnement individuel avec le mentorat d'un entrepreneur vivant en France ou installé issu de l'un des French Tech Hub internationaux. Enfin, un programme d'accompagnement collectif de l'ensemble des lauréats de la promotion pour l'apprentissage des « soft skills », la découverte de l'écosystème puis un demo day à destination de Business Angels et VC.

<sup>172</sup> 50 Partners, 104factory, Bond'Innov, Creative Valley, Genopole, Impulse Partners, iPEPS-ICM, La Paillasse, Le Comptoir de l'innovation, Le Hub Bpifrance, NUMA, Paris Pionnières, Le Tremplin (Paris&Co), Le Cargo (Paris&Co), Welcome City Lab (Paris&Co), SchooLab, SenseCube, Starbust, Startup42, Telecom & Management SudParis Entrepreneurs, Usine IO et X-UP.

<sup>173</sup> Ekito, Airbus Bizlab, Connected Camp, La Myne, EM Lyon, Boost in Lyon, Telecom Bretagne Rennes, 1Kubator Bordeaux, Telecom Bretagne Brest, BizMedTech, Savoie Technolac, Le Tarmac, BIC, FFWD Normandie, Eurasanté, Euratech, Plaine Images, Belle de Mai, PACA Est. Les métropoles accueillantes étant : Lille is French Tech, French Tech in the Alps, French Tech Rennes Saint Malo, Normandy French Tech, Brest Tech +, Aix Marseille French Tech, Bordeaux French Tech, French Tech Côte d'Azur, French Tech Toulouse, Lor'N Tech et Lyon French Tech.

## Coface

La **Coface** couvre le risque des entreprises françaises à l'exportation. Elles sont plus adaptées aux grandes structures qu'aux petites. Leur efficacité est variable selon ceux qui y ont fait appel. Leur apport est très lié à une bonne connaissance des règlementations en vigueur dans les différents pays.

## Agences Régionales de Développement

Citons pour l'international les **ARD** (Agences Régionales de Développement) qui ont une mission toute autre consistant à attirer les entreprises étrangères en France, dans les Régions ou les Villes. A priori, vous n'êtes pas concernés par leurs services. Vous le seriez si vous étiez un entrepreneur étranger désireux de créer une filiale commerciale ou un laboratoire de R&D en France.

A Paris, l'ancien Paris Développement a été fusionné en janvier 2015 avec Paris Region Lab dans l'agence **Paris & Co** dont l'activité est décrite dans un [encadré dédié](#) (page 288).

Fin 2015 était annoncé le programme **Plug & Start in Paris Region, Now !**, qui accompagne les entreprises high-tech dans le développement de leurs activités en Ile-de-France. Il leur permet de passer jusqu'à trois mois en Ile-de-France et de bénéficier d'un support dédié : un bureau, un accompagnement par un chargé d'affaire dédié, la mise en relation avec l'écosystème public et privé francilien, la participation à des évènements de networking, le tout pour 200€ HT par mois et par personne. L'objectif est d'attirer des startups étrangères, en particulier dans leur développement commercial en France et en Europe, et pourquoi pas, pour implanter également des équipes de R&D locales en France, bénéficiant notamment du Crédit Impôt Recherche.

## Chambres de Commerce et de l'Industrie

Les **Chambres de Commerce et de l'Industrie** comme la CCI Paris Ile de France aident aussi à découvrir les pays d'exportation et à rencontrer des partenaires locaux potentiels, surtout dans une phase exploratoire. Et avec un fort support logistique : identification des contacts, montage de rendez-vous, préparation d'une fiche dans la langue du pays de présentation de l'entreprise française (si l'anglais n'est pas suffisant, comme en Chine ou au Japon), intégration d'un interprète – indispensable même si vos interlocuteurs sont censés parler l'anglais et notamment pour détecter un véritable intérêt pour votre entreprise (dans les pays asiatiques), relances, etc.

Les **Chambres de Commerce de France à l'étranger** complètent les CCI avec un accompagnement au fil de l'eau une fois implanté. Elles permettent de développer son réseau, et notamment de rencontrer des entrepreneurs français locaux ainsi que des prestataires locaux habitués à travailler avec des entreprises françaises.

## Ministère des Affaires Etrangères

[NETVA](#) (New Technology Venture Accelerator) est un programme de formation et d'exposition à la culture d'entrepreneuriale américaine et d'approche de marchés potentiels aux USA et au Canada. C'est une initiative de la Mission pour la Science et la Technologie (MS&T) de l'Ambassade de France aux USA.

Ce programme d'accompagnement personnalisé permet d'analyser les opportunités de développement de partenariats technologiques pour l'Amérique du Nord. Couvrant au choix Boston, San Francisco, Washington D.C. et Toronto, il s'articule autour de trois volets :

- Un volet formation avec un séminaire de formation en France de trois jours sur l'approche des marchés nord-américains et sur le développement de partenariats technologiques complété d'ateliers techniques en Amérique du Nord.
- Un volet accompagnement avec du mentorat avec des experts et entrepreneurs franco-américains et le suivi par l'équipe de NETVA.

- Un volet de mise en relation comprenant une semaine de rencontres avec l'écosystème local de l'innovation et notamment, d'autres entrepreneurs (américains, internationaux et français). Cela comprend aussi la participation à de grands événements locaux.

NETVA s'adresse aux startups françaises de technologies innovantes, liées à des laboratoires de recherche, dans tous les secteurs d'activité. Une vingtaine d'entre elles sont sélectionnées chaque année sur dossier soumis avant fin mars et par un jury comprenant des intervenants du secteur public (Bpifrance, Business France, MENESR, ANR, INRIA, CEA, des investisseurs et de grandes entreprises).

C'est un programme voisin, mais plus court, plus orienté sciences et technologies, et pour des entreprises plus « early stage » vis-à-vis du programme Impact de Business France (anciennement TechTour et Ubi I/O) cité plus haut. Le programme a accompagné 88 entreprises en tout depuis sa création en 2010.

## Douanes

Les **Douanes Françaises**, qui dépendent de Bercy communiquent aussi à l'intention des startups. Elles les assistent notamment dans le suivi de la réglementation pour pouvoir transporter ses produits et marchandises sans difficultés à l'étranger, notamment dans le cadre de salons comme le CES de Las Vegas aux USA.



## Initiatives privées

D'autres initiatives orientées à l'international existent, issues du privé. C'est le cas de **Silicon-Valley.fr**, une communauté francophone de la Silicon Valley qui met en relation les PME et startups françaises et celles de la Silicon Valley. Elle propose une offre de voyage de cinq jours dans la Silicon Valley construit sur-mesure en fonction des besoins des participants. Parmis les créateurs de cette communauté, on compte Dominique Piottet, fondateur de Rebellion Labs et ancien patron de la branche de San Francisco de l'Atelier BNP-Paribas. Ce n'est pas la seule structure proposant de tels voyages, loin s'en faut.

Fin 2015, Syntec Numérique et le pôle de compétitivité Systematic ont lancé le programme **Export Impulse** pour aider les startups à se développer à l'international. Basée sur un site web communautaire, l'initiative vise à faciliter la recherche de locaux à l'étranger, le développement commercial et à se constituer un réseau de professionnel local.



On peut aussi citer le **Z-Garage**, un programme d'accélération monté par le fonds d'investissement Nestadio Capital<sup>174</sup> pour faciliter l'accès des startups au marché américain. Durant près d'un an, Nestadio Capital immerge l'un des co-fondateurs des startups éligibles dans l'un des incubateurs partenaires américains tels que Tech Plug and Play, Techstars, Ubi I/O, French Tech Hub et RocketSpace afin d'approfondir le "Go to Market" américain, le recrutement, les partenariats, les investisseurs potentiels et d'initier les premières relations clients. Entre 2012 et 2014, Z-Garage a accompagné une dizaine de startups francaises aux USA.

---

<sup>174</sup> Nestadio Capital est un VC indépendant fondé et dirigé à partir de la Bretagne par Florent de Kerauson. Elle gère 60M€ et représente avec Kima Ventures, l'un des rares fonds français spécialisés dans l'amorçage. Le portefeuille comprenait une cinquantaine de startups en mars 2015, installées en France et en Europe. Nestadio Capital investit dans une quinzaine de startups environ chaque année et intervient à hauteur de 100 K€ à 1M€, seul ou en syndication avec d'autres Business Angels ou VC, comme Alven Capital, Avanquest Software, Xange, Demeter, 3T Capital et tout particulièrement avec Kima Ventures avec qui Nestadio Capital partage une dizaine d'investissements.

Le **FrenchFounders** est un club select d'entrepreneurs et cadres très supérieurs français établis à l'étranger et en particulier aux USA. Regroupant plus de 1 000 entrepreneurs, le club a des antennes à New York, San Francisco, Londres, Shanghai, Singapour, Hong Kong et Sao Paolo. Qui dit réseau dit événements thématiques, organisés régulièrement dans les villes pré-citées. L'initiative rapproche notamment les entrepreneurs de la high-tech et ceux des industries du luxe. L'équipe du FrenchFounders accompagnait quelques startups françaises dans la zone Eureka du CES de Las Vegas de janvier 2017.

Enfin, Géraldine (Fleurence) Le Meur, Carlos Diaz<sup>175</sup> (Kquarter) et Pierre Gaubil (Sensopia) lançaient début 2016 **The Refiners** Basée à San Francisco, une structure d'accélération de l'implantation d'entrepreneurs français. Ils accueillent des batches d'une douzaine de startups pendant trois mois, investissent dedans jusqu'à \$100K et les accompagnent jusqu'à une traditionnelle Pitch Night.



## Grandes entreprises

Alors qu'elles étaient rares à s'intéresser aux startups, les grandes entreprises françaises semblent en être tombées sous le charme depuis quelques années.

On ne compte plus les initiatives de rapprochement entre grandes entreprises et startups, alimentées par une mode de l'innovation ouverte qui bat son plein.

Les grandes entreprises cherchent à se rapprocher des startups de manière très intéressée : elles ont la crainte d'être dépassées par les nombreuses disruptions, surtout numériques, qui peuvent impacter leur secteur d'activité. L'agitation de la peur de l'uberisation en 2015 a eu son effet ! Elles veulent faire évoluer leurs processus d'innovation et se sourcer à l'extérieur. Elles veulent aussi s'inspirer de méthodes managériales de startups pour réviser les leurs. Elles se rapprochent aussi des startups à des fins de communication et pour attirer les jeunes et aussi pour faire leur propre veille technologique à bon compte. Enfin, elles en profitent aussi pour faire de la veille technologique bon marché, les startups en quête de financement et d'accompagnement leur apportant, le plus souvent gratuitement, une information de première main sur les nouvelles idées du moment.

Dans l'orientation startups de l'innovation ouverte, on peut distinguer deux approches différentes et souvent complémentaires chez les grandes entreprises :

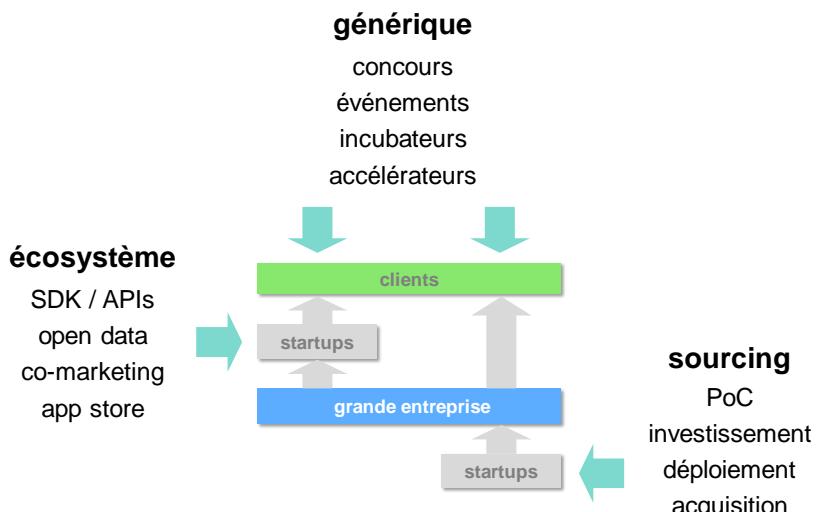
La **première approche**, assez traditionnelle, consiste à travailler avec les startups pour se sourcer en innovations et alimenter ses propres offres. Cela donne lieu à une relation client-fournisseur sommes toutes classique voire à des acquisitions de startups. Dans ce cas là, il faut être un « bon client » pour les startups et tenir compte de leurs contraintes : ne pas leur faire perdre de temps avec des cycles de vente interminables et des conditions de paiement déraisonnables. Ce modèle fonctionne bien dans les approches « b-to-b » ou « b-to-b-to-c » quand la solution de la startup aide une grande entreprise à bâtir une offre grand public, ce qui est souvent le cas dans les médias, les télécoms ou le retail. Ceci étant, devenir un bon client de startup pour une grande entreprise est déjà un énorme progrès !

La **seconde approche** est celle du développement d'un écosystème de produits tierce-partie qui complète les offres de la grande entreprise. Ces dernières deviennent alors des « plateformes extensibles ». Dans le numérique, cela passe par l'exposition de services web ou d'APIs, documentés dans des SDK et destinés aux développeurs, notamment dans les startups. Mais les développeurs

<sup>175</sup> Carlos Diaz en explique le principe ici : <http://davidfayon.fr/2016/09/carlos-diaz/>.

peuvent provenir d'acteurs établis : sociétés de services, éditeurs de logiciels, projets open source, ou autres industriels du secteur. Une grande entreprise a une approche d'innovation ouverte mature quand elle arrive à créer des plateformes. C'est dans cette catégorie que l'on trouve les fameux GAFA auxquels il faut ajouter Microsoft, les constructeurs de consoles de jeu et parfois les opérateurs télécoms. Ils apportent potentiellement un effet de levier mondial sur une base installée importante, aussi bien en b-to-c qu'en b-to-b selon leur domaine d'activité.

Cette distinction se retrouve dans les tactiques mises en œuvre pour développer les relations avec les startups comme indiqué ci-dessous. Certaines tactiques sont positionnées sur le développement de l'axe plateforme, d'autres sur le sourcing d'innovation de manière plutôt traditionnelle, et enfin, les dernières sont génériques. Le critère discriminant est la visibilité du produit de la startup : invisible, en marque blanche dans le sourcing, et visible dans le cas de la plateforme.



Les tactiques d'innovation ouverte des entreprises comprennent donc tout un arsenal d'outils qui j'ai pu décrire dans une série de quatre articles publiée en novembre 2014 « [Les nombreux visages de l'innovation ouverte](#) ».

La boîte à outils des grandes entreprises comprend notamment :

- Des **accélérateurs** : ils sont très à la mode depuis quelques années déjà. Certaines entreprises montent leur propre accélérateur, avec ou sans locaux dédiés. D'autres le font conjointement avec des structures d'accompagnement publiques ou privées existantes, comme la RATP avec Paris&Co. L'accélération comprend normalement une mise en relation de la startup avec les bonnes entités business de la grande entreprise ainsi qu'une aide technique sur ses solutions. Ce sont d'ailleurs leurs principales différenciations car pour le reste, c'est du pareil au même avec les accélérateurs indépendants. Il est préférable de maintenir ses distances avec les grandes entreprises et de l'utiliser que cette partie « business » de leurs accélérateurs.
- Des **labs à l'étranger** : qui sont l'application des processus précédents pour aider les startups françaises à exporter ou bien pour identifier des startups intéressantes dans les grands pôles d'innovation étrangers (Silicon Valley, New York, Israël, Londres, Tokyo, etc).
- Un **programme développeur** que l'on retrouve dans toutes les entreprises de « plateformes » sur lesquelles se contruisent des écosystèmes applicatifs : Google, Facebook, Amazon, même Apple, mais aussi des acteurs tels que Criteo.
- L'organisation de **concours de startups** qui sont utilisés pour identifier des startups de son secteur pour les accompagner ensuite. Attention : tous les secteurs d'activité ne donnent pas lieu à la création de startups. Les startups se trouvent plutôt dans les univers du numérique et de la santé.
- Les **hackathons** qui attirent des développeurs pour créer des solutions autour des APIs de la grande entreprise. Ce sont des outils qui servent surtout pour le recrutement de jeunes diplômés d'écoles d'ingénieur et aussi de moyen très économique de récupérer de bonnes idées sur le terrain. L'aspect win-win n'est pas toujours évident pour les participants.

- **Le sponsoring de conférences** : qui est un moyen de se faire connaitre et d'intervenir éventuellement pour présenter son approche startup, le mieux étant d'y mettre en avant les startups accompagnées.
- **Les projets pilotes** (PoC, ou Proof of Concept) qui permettent à la startup d'expérimenter son offre chez la grande entreprise. C'est un point critique de cette relation. Elle démarre par l'identification des entités business intéressées par la solution. Elle se poursuit avec un travail d'intégration technique et enfin, surtout, par un test terrain avec de véritables clients internes ou externes. Un PoC réussi doit aboutir à un déploiement commercial. Un PoC est si possible rémunéré par la grande entreprise.
- **Le co-marketing** d'offres qui peut intervenir une fois que le produit est validé, s'il fonctionne au-dessus de la plate-forme de la grande entreprise. Dans le cas où il est intégré dans l'offre de la grande entreprise, on parle plutôt de vente en marque blanche.
- **Le financement de startups** qui est souvent mis en place via la création de fonds d'amorçage dédiés<sup>176</sup>. Les premiers à le faire ont été Orange, Intel ainsi que Qualcomm. Il peut intervenir « en nature » avec les formules du media for equity ou de l'IT for equity qui sont traitées dans l'encadré page suivante. Le Corporate Venture se développe partout dans le monde et la France n'y échappe pas. Ceci étant, le meilleur financement reste celui qui consiste à payer ses fournisseurs startups en temps et en heure et il y a encore des progrès à faire en la matière ! On voit aussi les grandes entreprises investir dans les fonds comme Partech. Nombre de fintechs françaises ont aussi une banque dans leur capital. Autres exemples : PSA dans Travelcar et Orange dans YummyPets. Et la MAIF avec son fonds d'investissement MAIF Avenir qui cible les startups de l'économie collaborative. Vu d'une startup, il est préférable de ne pas faire rentrer trop tôt une grande entreprise dans son capital, histoire de préserver sa capacité à lever des fonds ailleurs dans les tours suivants.
- **Les acquisitions** qui interviennent dans quelques cas de figurer lorsque la grande entreprise veut s'approprier l'intégralité de la solution et du marché de la startup.

## Media and IT for equity

Le Media for Equity est un mode de financement proposé par certains médias consiste en un échange de placements publicitaires contre une part du capital de la startup. Cela peut correspondre à des cas de figure où une entreprise du secteur des médias a un intérêt à aider la startup car elle fait partie de son écosystème et de l'autre, pour les startups qui ont un gros besoin de communication publicitaire pour se faire connaître et générer de la demande. Ce procédé a été utilisé dans différentes parties du monde (Europe, USA) mais sans qu'il soit très courant. En France, L'Express, TF1 et M6 le proposent à certaines startups. La société [5m-ventures](#) joue un rôle d'intermédiaire pour trouver des entreprises faisant du media for equity. Ils ont investi dans trois sociétés en France dont Yoobox, hébergé chez Paris Pionnières.

En échange d'une prise de participation dans la startup de l'ordre de 15% à 20%, celle-ci récupère un droit de tirage dans les médias partenaires de 5m-ventures. On y trouve notamment 20 minutes et Clear Channel. Prennent 15% à 20% des entreprises. Youboox : a aussi Editions Atlas. Cette formule est voisine de celle de Germanmediapool en Allemagne qui agrège les inventaires de médias comme RTL2, Decaux Allemagne et RadioCast. Leur portefeuille comprend une dizaine de startups et ils ont déjà bénéficié de quatre exits. Il y a aussi Aggregate Media qui fait la même chose en Suède.

L'IT for Equity utilise un principe voisin de celui du media for equity. Il consiste à réaliser des développements informatiques en échange d'une part au capital d'une startup. C'est une alternative intéressante lorsque l'on a pas les fonds nécessaires pour assumer le développement R&D et marketing. Attention cependant aux pivots et autres modifications qui seront à revaloriser, et la stratégie de sortie de l'investisseur qui différera de celle des investisseurs institutionnels. Quelques sociétés en France pratiquant cela sont NovX Capital (Groupe Noveo) et Orevon.

<sup>176</sup> Cf <http://www.guilhembertholet.com/blog/2011/06/27/vers-le-developpement-des-fonds-damorçage-corporate/> de Guilhem Bertholet.

Un écosystème est mature lorsque les acquisitions sont nombreuses et à des stades divers de maturation des startups. On commence à voir de plus en plus d'acquisitions de startups par de grandes entreprises françaises. Début 2017, la BNP mettait la main sur Compte Nickel. PSA a acquis Assurauto. Crédit Mutuel Arkea avait acquis Leechi en 2015. Plus les grandes entreprises françaises font d'acquisition, plus cela limite les risques de délocalisation des sociétés acquises. Mais très souvent ce sont des sociétés à faible patrimoine technologique initial.

- **Le sponsoring et le financement de médias spécialisés** dans l'innovation comme Frenchweb, Maddyness et autres.

Avec un peu de recul, les initiatives qui permettent d'accélérer le cycle de vente à une grande entreprise sont les bienvenues. Au-delà, il faut juger au cas par cas et être assez prudent. Il est difficile d'identifier de grandes entreprises qui sont devenues radicalement innovantes grâce à une organisation ouverte tournée vers les startups<sup>177</sup>. Cela doit s'accompagner d'une transformation interne forte qui démarre avec l'exemplarité des dirigeants.

Ce sont les groupes high-tech américains qui ont lancé en premier cette approche d'innovation ouverte. Ils ont ensuite été suivis par les opérateurs télécoms, puis quelques autres industriels qui se sont lancés. Quasiment tous les secteurs industriels et des services sont maintenant de la partie : Areva, la SNCF, STMicroelectronics, Suez, Total, Veolia, Schneider Electric et Rhodia qui se sont associés pour créer Aster Capital dans le secteur des cleantechs. On retrouve aussi les grands médias et les agences de communication.

Une étude publiée début 2016 par Arnaud Bonzom et Serguei Netessine de l'**INSEAD** montre même que les grandes entreprises françaises sont les plus impliquées au monde dans l'innovation ouverte<sup>178</sup> ! L'étude analyse les 500 premières entreprises du classement Forbes Global 2000. Les pays développant la collaboration startups et grands groupes sont dans l'ordre décroissant : la France, l'Allemagne, la Suisse, le Japon et le Royaume-Uni. C'est bien, mais le track record d'innovations disruptives qui va avec n'est pas mis en évidence dans l'étude qui porte plus sur des moyens que sur des résultats.

En décembre 2015 était lancé en présence d'Axelle Lemaire le **Forum pour l'Innovation Ouverte**, réunissant des entreprises de toutes tailles souhaitant partager les bonnes pratiques de l'innovation ouverte. Etait constituée à cette occasion une **Alliance pour l'Innovation Ouverte**, conçue par l'Institut Open Innovation (IOI) de CentraleSupélec.

Elle planche sur diverses thématiques : la création d'une relation partenariale de confiance, les modalités de financement de l'innovation ouverte, la valorisation et la projection à l'international et l'animation d'écosystèmes de l'innovation ouverte au sein de lieux dédiés. La startup vidéo montpelliéraine Plussh était la première à rejoindre cette Alliance, du fait de son soutien par le groupe La Poste. Ils étaient d'ailleurs présents sur le stand de ce dernier au CES 2016 de Las Vegas.

En tout cas, cette rubrique s'allonge d'édition en édition de ce guide ! Elle est toujours structurée par secteurs d'activité : les télécoms, le logiciel, l'Internet, les constructeurs, le service, les médias et les autres industries.

La mode de l'innovation ouverte entre grandes entreprises et startups a même fait émerger de nouveaux cabinets de conseil spécialisés et aussi des services d'intermédiation. C'est ainsi le cas de Startupers qui se propose de mettre en relation les grandes entreprises et les startups.

---

<sup>177</sup> Voir au sujet des méthodes d'innovations dans les grands groupes cet excellent article de Philippe Média sur les échecs des méthodes d'innovation : [http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/business\\_model/lechec-des-methodes-dinnovation-860](http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/business_model/lechec-des-methodes-dinnovation-860). Et puis aussi ce bon coup de gueule : <https://medium.com/@Ugentaro/ne-me-parlez-plus-d-open-innovation-ade7ca00a5b#.okokzsgm1>.

<sup>178</sup> Le rapport est ici : <http://goo.gl/UEmt4i>. Il est accompagné d'un guide de 50 pages sur les relations grands-comptes et startups : <http://698640.hs-sites.com/500corporations>. Voir également un résumé dans <http://www.frenchweb.fr/grands-groupes-8-manieres-de-collaborer-avec-une-startup-jusquau-coup-de-foudre/22596/>.

Cet engagement des grandes entreprises auprès des startups fait partie des particularismes français du moment. Ils s'inscrivent dans un cadre plus général de l'influence incroyable des grandes entreprises dans l'écosystème entrepreneurial. En termes de parts de voix, d'événement et de sponsoring, ces grands comptes sont omniprésents. Il n'y a plus un événement sans Orange, une banque, un industriel, etc. C'est un système qui s'est installé du fait des poches de financements disponibles. Les VCs français étant relativement petits, ils investissent peu en marketing. Les grands comptes ont plus de budget et inondent le marché.

L'écosystème américain fonctionne de manière assez différente. Les grandes entreprises sont moins prééminentes et moins visibles dans la Silicon Valley. Quand elles le sont, il s'agit plutôt des GAFAM, donc déjà des entreprises du numérique. Et les VCs, bien plus riches, financent un peu plus l'écosystème. Les organisateurs d'événements n'ont pas autant besoin qu'en France de faire la manche auprès des grandes entreprises traditionnelles.

Le CES 2017 était marquant de ce point de vue-là avec des stands Engie et Air Liquide, où l'image de marque du grand compte masquait celle des startups hébergées. En janvier, j'ai appelé cela la VivaTechnologisation du CES... !

J'ajouterais que le phénomène se retrouve dans les médias entrepreneuriaux. Au départ, ils se focalisaient sur les startups. Maintenant, ils couvrent autant la transformation digitale des entreprises que l'entrepreneuriat. Parce que c'est là où est l'argent ! Les communicants et les marketeurs ont en quelque sorte pris le relais des entrepreneurs.

Les conséquences de cette omniprésence des grandes entreprises sont à la fois positives et négatives. Négatives parce qu'elles ont tendance à limiter le potentiel de croissance et de disruption réelle des startups. En effet, les grandes entreprises vont bien se garder d'accompagner les startups qui pourraient menacer sérieusement leur cœur de métier. Elles vont soutenir celles qui en sont à la périphérie. Pour les entreprises industrielles traditionnelles, ce sont souvent celles qui vont apporter des services numériques autour des activités en questions. Au bout du compte, il y a peu de chances que des GAFA français du numérique émergent de cet écosystème.

A contrario, cet activisme des grands comptes peut contribuer à moderniser les grandes entreprises françaises voire même les PME. Le pays a besoin de dynamiser ses industries traditionnelles. Elles restent une force de taille qui ne sera pas remplacée par les GAFA avant bien longtemps.

## échelle de Richter des relations grandes entreprises et startups

approche grande entreprise	type d'actions		
6) on le fait pour aider la startup à rester startup et pour l'entreprise	approche plateforme	déploiement mondial	
5) on le fait pour aider la startup et l'entreprise	investissement dans les startups	projet largement déployé	acquisition startup
4) on le fait juste pour l'entreprise	accélération	PoC plein de PoCs en parallèle	produit startup en marque blanche
3) on le fait pour la communication	hackathons		
2) on le fait sans trop savoir pourquoi	sponsoring événements	concours one shot	
1) on ne fait rien	direction innovation		

## Télécoms et hébergement

### Orange

Orange est probablement la grande entreprise française qui a le plus de cordes à son arc pour entretenir les relations avec les startups et notamment les aider à aborder le marché de la mobilité et des télécoms. Leur panoplie est on ne peut plus complètes. Reste à s'y retrouver dans les méandres de cette organisation assez complexe ! A noter que parmi les grands opérateurs télécoms français, Orange est le seul à avoir une véritable activité à l'international (Afrique, Pologne, etc). Ce à quoi s'ajoute un partenariat avec Sintel (Inde), Deutsche Telecom et Telefonica dans le cadre du programme Go Ignite destiné aux startups à potentiel mondial. Les offres d'Orange peuvent apporter quelques opportunités intéressantes pour le développement international des startups.

- Le programme [Orange Partner](#) est destiné aux développeurs d'applications. C'est un programme d'évangélisation technologique large bande destinée à toutes les entreprises, startups comprises. Il propose des contenus, des API, du code, des séminaires (Orange Partner Camps, Orange Partner Days) et des webcasts. L'équipe d'Orange Partner sponsorise de nombreux événements destinés aux startups (Futur en Seine, Viva Technology, ...). Le site [partner.orange.com](http://partner.orange.com) est le hub des partenaires, startups et développeurs qui leur donne accès aux ressources partenariales de l'opérateur, permettant l'accès à une dizaine de programmes partenariaux, des showcases faisant la promotion de plus de 100 partenaires et d'un accès à une cinquantaine d'experts business et marketing.
- Le [programme Orange Developer](#) comprend l'accès à des ressources diverses sont une vingtaine d'APIs permettant d'exploiter les plateformes et services de l'opérateur et notamment dans l'IOT ainsi que des APIs spécifiques aux pays d'Afrique et du Moyen-Orient. Parmi les services, on trouve Identity (un service d'authentification), Form Filling (formulaires en ligne), Search Toptrends (pour obtenir les sujets d'actualité recherchés par les Internautes), Cloud Open Stack (services de cloud hérités de CloudWatt) et un accès à l'annuaire téléphonique.
- Les **Orange Labs**, des structures qui font de la veille technologique et incubent de nouveaux services qui s'appuient souvent sur des startups repérées par l'opérateur. La première est répartie dans des établissements situés en France (notamment Issy les Moulineaux) ainsi qu'à l'étranger, comme à Tokyo et à San Francisco. Elle alimente les offres de l'opérateur Orange.
- Les **Orange Fabs** sont les accélérateurs de startups de l'opérateur, le premier ayant été lancé à l'Orange Lab de San Francisco en mars 2013. Les autres sont en Pologne, en Espagne, en Israël, dans divers pays d'Afrique francophone ainsi qu'au Japon, en Corée du Sud et à Taïwan. L'accompagnement dure trois mois. Le programme d'incubation se conclue par des « Demo Days » pour présenter les solutions créées au réseau d'Orange comprenant experts, entreprises et investisseurs. Cette formule d'accélération est déclinée en France au siège d'Orange France à Arcueil ainsi qu'au Technocentre de Chatillon sous Bagneux ouvert en juin 2016, permettant aux startups d'être en liaison avec les équipes business et R&D d'Orange France. Le principe de fonctionnement de l'Orange Fab est d'accompagner les startups dans la maturation de leur business et de les aider à lancer des projets avec les équipes terrain d'Orange. Ce n'est pas de l'accélération « in situ ».
- Le fonds d'amorçage **Orange Digital Ventures** qui finance des startups à travers des participations minoritaires au capital. Il est dédié aux startups en phase de développement initial ou en "early stage". Crée en 2014, il est doté d'une enveloppe de 20 m€ pour sa première année de fonctionnement. Il se focalise sur les startups innovantes du secteur des télécoms et du numérique (connectivité, cloud, paiement, objets connectés, big data, e-santé, sécurité) et dans toutes les régions du monde. Le fonds est piloté par une équipe d'une dizaine de personnes chez



Orange Partner

Orange. La phase de sélection dure moins d'un mois. Comme dans l'Orange Fab, les startups peuvent développer des synergies techniques ou commerciales avec le groupe Orange.

- Le fonds **Gazelle** lancé conjointement par Orange et Publicis en novembre 2011 dispose de 300m€, provenant à parts égales de chacune de ces deux entreprises et abondé par la Caisse des Dépôts et le Fonds Européen d'Investissement. Le programme d'investissement est structuré en trois fonds : OP Ventures Early Stage qui est réservé à l'amorçage avec des tickets allant jusqu'à 1 m€, OP Ventures Growth, pour des séries A et B allant jusqu'à 15 m€ par startup et OP Venture Global qui est réservé à des investissements à l'international et notamment dans la Silicon Valley et en Israël. La gestion du fonds a été confiée à **IRIS Capital**. Au passage, Orange et Publicis ont pris chacun 24,5% de participation dans IRIS Capital. Les secteurs investis couvrent un spectre large allant des couches d'infrastructure aux applications dans l'univers de l'Internet et de la publicité.
- En octobre 2015 a été créé un nouveau fonds **IRIS Next**, alimenté notamment par Orange, Publicis et Siemens. Il est doté de 500m€. Ce fonds franco-allemand doit financer des startups franco-allemandes. Il a été annoncé pendant un sommet franco-allemand à l'Elysée destiné à favoriser les développements économiques entre les deux pays.

Citons aussi [Le cloud pro](#), un bouquet de services en ligne permettant aux petites entreprises de gérer leurs activités via leur navigateur : gestion, facturation, comptabilité, bureautique, marketing et communication. Toutes les applications sont accessibles depuis la messagerie pro, avec les mêmes identifiants. La gestion des comptes d'utilisateurs est centralisée pour l'ensemble du bouquet. L'offre est accessible en essai gratuit et la souscription est facturée par utilisateur et par mois, sans engagement. La sélection d'applications répond aux besoins courants des créateurs d'entreprises de tous secteurs d'activités. L'offre réunissait début 2016 une quarantaine d'applications issues de partenaires tels que Microsoft (suite Office avec un tarif au mois et par poste très avantageux), Cegid (devis-facturation), EBP (comptabilité), Xamance (numérisation et archivage), SugarSync (sauvegarde et synchronisation), Arkadin (audio-web conférence), BlogSpirit (blog professionnel) et Tilkee (suivi de propositions commerciales).

Orange est aussi partenaire de BFM TV et BFM Business pour l'émission hebdomadaire « [hello startup](#) », qui donne la parole aux startups depuis début mars 2014 et est animée par Stéphane Soumier. Cette émission est intégrée le vendredi matin dans “Good Morning Business” et rediffusée le weekend sur BFM Business et sur BFM TV.

Orange lançait en février 2017 un Open IoT Lab pour accompagner le développement de projets dans l'Internet des Objets autour de la technologie LTE-M, lancée dans le cadre de l'initiative « Mobile IoT » de la GSMA au MWC 2017. Ce Lab est situé à Orange Gardens, le campus d'Orange situé à Châtillon dans les Hauts de Seine. Il proposera aux sociétés souhaitant participer au développement des objets LTE-M : un kit de démarrage IoT, des équipements réseau de tests, une plate-forme IoT & Analytics, qui fait partie de IoT Datavenue d'Orange et le soutien d'experts techniques, de designers et de spécialistes du marketing Orange. Mais comme l'opérateur ne met pas ses œufs M2M dans le même pannier, il lançait en avril 2017 un autre programme dédié aux concepteurs d'objets connectés reposant sur un accompagnement habituel et sur la création d'un catalogue d'objets connectés reliés en LoRa et testés sur le réseau d'Orange.

## Bouygues Télécom

Bouygues Telecom a lancé fin 2008 son propre programme destiné aux startups « Bouygues Telecom Initiatives<sup>179</sup> ». Il combine deux approches complémentaires :

- L'**incubation** des projets qui apporte aux porteurs de



<sup>179</sup> Voir <https://www.btinitiatives.fr> et <https://www.btinitiatives.fr/blog-bti>.

projets des ressources plus conséquentes que celles qui sont habituellement disponibles au sein d'un incubateur (technique, marketing, finance, RH, juridique). Et surtout, un contact au sein des directions opérationnelles de Bouygues Télécom, en fonction de la nature du projet. Ce contact est un client interne potentiel de la startup. Les sociétés peuvent être physiquement incubées dans les locaux de Bouygues Télécom à Vélizy.

- Une **prise de participation** dans les projets qui relève de l'amorçage<sup>180</sup> et est comprise entre 100K€ et 1m€. Elle ne représente pas plus de 25% du capital des sociétés investies. Le fonds, présidé par Georges Passet, est doté de plusieurs millions d'Euros. Les premières startups à avoir bénéficié de cet investissement sont la société Eeple, éditrice du portail Melty.fr destiné aux adolescents, Ijenko (gestion de l'énergie dans l'habitat), ActivNetworks (compression de flux pour les télécoms), ReCommerce (achat-revente de terminaux mobiles reconditionnés) et Invities (logiciel de personnalisation des box TV). On compte aussi Actility (réseaux M2M), iFeelSmart (middleware set-top-box utilisé notamment dans la box Miami de Bouygues Telecom), Agorize, Axible, Leankr, Visibrain, Abeeway, Sensing Labs et Broadpeak.

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

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

Les projets sont identifiés par plusieurs sources en plus du site web : HEC Entrepreneurs, le pôle de compétitivité Systematic, Scientipôle Initiative, des sociétés de capital-risque, Paris Business Angels, le technopole Rennes Atalante et quelques écoles d'ingénieur comme Telecom Paris et l'EPITECH. Bouygues Telecom est d'ailleurs présent sur le campus du groupe IONIS au sein du Lab'Innovation de l'EPITA. Un hackathon a été organisé en mars 2015 pour les étudiants du groupe IONIS autour de la box « Miami » Android de Bouygues Telecom.

## **SFR**

Volontariste dans une démarche d'open innovation, SFR a mis en place trois dispositifs complémentaires, correspondant à des maturités de projets et des cycles d'accompagnement différents.

La **plateforme de bêta-test de l'Atelier SFR**, un outil de co-création et d'innovation collaborative qui a pour but de tester des produits et services innovants à l'aide d'une communauté de 45 000 bêta-testeurs, dans le grand public, abonnés ou non aux services de SFR. Il s'agit d'une plateforme de rencontre autour de l'innovation. Crée en 2008, l'Atelier a déjà réalisé plus de 100 tests pour des startups et s'ouvre désormais à des partenaires grands groupes.

Le programme d'accompagnement opérationnel **SFR Jeunes Talents Startup**. Crée en 2010, il sélectionne chaque année 10 startups innovantes parmi près de 600 projets. Cet accélérateur de «business» propose coaching, accompagnement marketing et commercial, l'accès à un réseau d'experts internes et externes à SFR (partenaires financiers, agences média, grands comptes...), la mise à disposition de ressources techniques et des avantages tarifaires ainsi que de la mise en relation avec les différentes business units de SFR pour le développement de synergies.

Le fonds d'investissement **SFR Développement**. Crée en 2006, la filiale de capital investissement de l'opérateur a soutenu un total de 22 startups, y a investi 40m€ et réalisé six sorties industrielles (en 2014). Le fonds investit dans de jeunes sociétés innovantes en phase d'amorçage et en synergie

---

<sup>180</sup> A noter que les groupes Bouygues et PPR se sont associés pour créer un fonds de capital développement multi-sectoriel, Serendipity Investment, présidé par Patrick Lelay, l'ancien patron de TF1. Le fonds n'a pas pour l'instant pris de participation dans des entreprises de technologies numériques.

avec les activités de SFR. Les prises de participation sont toujours minoritaires et souvent réalisées en co-investissement. S'y ajoute un soutien d'ordre stratégique, business, commercial et technique. On y compte notamment H2AD (station de télémédecine), Eyeka, iFeelGoods et Nomotech.

## **OVH**

La société d'hébergement OVH, leader en Europe, s'est associée à l'accélérateur d'entreprises digitales EuraTechnologies pour lancer en 2014 un programme de soutien des startups de la métropole lilloise dans le développement de leur infrastructure. Positionné comme un « programme incubateur », il sélectionne une dizaine de startups d'Euratechnologies pour leur proposer des infrastructures de data centers pendant 18 mois, dans la limite de 6 000 € par projet. Il propose aussi des séances de coaching personnalisé à l'entrée. C'est un programme « light » centré sur ce que peut apporter un hébergeur. Mais c'est toujours ça de pris !

En 2015, le programme évoluait en prenant l'appellation de « Digital Launch Pad ». Il étend l'offre avec un accompagnement plus poussé sur la mise en relation avec les investisseurs et avec l'écosystème d'OVH pour la commercialisation des offres. Le programme est ouvert aux startups dans les pays où OVH est présent comme les USA, l'Espagne, le Canada, l'Italie et la Pologne.

## **Outscale**

L'opérateur français de cloud Outscale, spin off de Dassault Systèmes implantée en France, aux USA et à Hong Kong, lançait son accélérateur ScaleDome en 2015. Le programme d'accompagnement dure trois mois.

## **Editeurs de logiciels**

Les grands éditeurs de logiciels ont un long historique de relations avec les startups, surtout quand leurs logiciels sont des plateformes extensibles donnant lieu à la création d'écosystèmes.

### **Microsoft**

Les relations aux startups chez Microsoft France s'appuient sur le programme BizSpark, sur BizSpark Plus ainsi que sur l'accélérateur de la rue du Sentier à Paris. Tous ces dispositifs sont gratuits et n'impliquent aucun engagement de la part des startups participantes.

Lancé en novembre 2008 à l'échelle mondiale, **BizSpark** vise les startups en phase de démarrage (“early stage”) et leur propose une offre produit et support technique. Sont éligibles les startups dans le domaine du développement logiciel et Internet, elles doivent être des entreprises privées de moins de cinq ans d'existence et qui génèrent moins de \$1m de chiffre d'affaire annuel. Elles accèdent gratuitement au programme qui comprend l'accès aux logiciels de l'éditeur avec la fourniture gratuite d'outils de développement pour toute l'équipe de la startup, des licences illimitées sur les logiciels serveurs et l'accès aux services de Microsoft Azure pour une valeur marchande de \$750 par mois sur trois ans.

Le programme comprend de plus l'accès à du support technique et du support communautaire. En ce début 2016, plus de 1300 startups françaises sont passées par le programme BizSpark.

En juillet 2015 était lancé le nouveau programme **BizSpark Plus** qui s'appuie sur un partenariat avec une dizaine d'incubateurs et accélérateurs en France. A l'échelle mondiale, le partenariat couvre plus de 150 accélérateurs dans plus de 45 pays. On y trouve notamment Techstars, MassChallenge, et Seedcamp. BizSpark Plus offre un accompagnement individualisé à toutes les startups de ses partenaires. Il leur permet, d'une part, de baisser leurs coûts d'exploitation en complétant l'offre Bizspark avec \$120K de crédits sur Microsoft Azure et encore plus de technologies offertes, et, d'autre part, de se développer grâce à un accompagnement technique personnalisé, un accès direct à l'équipe startups Microsoft France, un accès au puissant réseau



Microsoft (équipes produits, clients, VCs...). Parmi les accélérateurs partenaires français, on compte celui d'Euratechnologies à Lilles et 50Partners.

Troisième pièce du dispositif lancée en mars 2013, l'accélérateur de Microsoft France est installé dans le quartier du Sentier à Paris, 6 rue du Sentier, sur une surface de 300 m<sup>2</sup>. Le programme d'accélération dure trois mois et accompagne une cinquantaine de startups par an. Il propose un accompagnement par des experts et mentors. Il se termine par un Demo Day où les startups de l'accélérateur pitchent devant des investisseurs et entrepreneurs « stars » de l'écosystème.

Les startups sont notamment accompagnées pour préparer leur pitch en anglais, par Phil Waknell de la société « Ideas on stage ».

Depuis son lancement, l'accélération se focalise sur des startups un peu plus matures, plutôt positionnées sur le marché des entreprises. Elle vise à leur apporter un accompagnement terrain pour leur permettre de toucher des clients grands comptes.



L'accélérateur Microsoft Ventures à Paris. Photo : Microsoft France.

Microsoft lance sinon régulièrement des programmes destiné aux startups qui travaillent autour de ses diverses technologies :

- Un concours permettant à une dizaine de startups de bénéficier de la plateforme **Microsoft Azure**, avec un crédit mensuel de 3650 € pendant 12 mois (43,8 K€ par an). Les participants se contentent de 115 € de crédit mensuel. Les candidats devaient avoir moins de cinq ans et réaliser un CA annuel inférieur à 726K€. Le concours a été clôt en février 2014.
- D'une manière générale, Microsoft pousse les startups à adopter les plateformes du moment avec des opérations de ce genre. Cela peut aller d'une nouvelle version de Windows aux évolutions de Microsoft Azure ou Cortana.

Microsoft s'est aussi doté en 2013 d'un fonds géré à partir des USA et destiné aussi bien à du financement d'amorçage qu'à du financement « later stage ». Le programme Bizspark et les incubateurs alimentent le deal flow de ce fonds. En novembre 2015, Microsoft annonçait créer un fonds d'investissements dédié aux startups françaises, doté de 70m€. Et en 2016, Microsoft Corp lançait un nouveau fonds de corporate venture en amorçage, d'un montant non précisé, sous l'appellation Microsoft Ventures, dédié aux applications du cloud, et avec des équipes installées à San Francisco, Seattle, New York et Tel-Aviv pour commencer.

Les équipes de Microsoft France en charge des startups sont aussi une sorte de pépinière de talents. Le programme BizSpark a été lancé par Julien Codorniou. Il est maintenant Directeur de Facebook at Work au niveau mondial. Lubomira Rochet qui s'occupait aussi des startups est ensuite devenue DG de Valtech France puis Chief Digital Officer du groupe L'Oréal. Enfin, Roxanne Varza qui a notamment lancé Microsoft Ventures est maintenant Directrice de « 1001 Startups », le plus grand accélérateur au monde lancé par Xavier Niel et en chantier à la Halle Freyssinet ainsi que membre du Conseil National du Numérique. Belle diaspora<sup>181</sup> !

<sup>181</sup> Qui au passage compte aussi votre serviteur, créateur de cette équipe en 2001 !

L'équipe startups de Microsoft fait partie de la Division DX dirigée par Christophe Shaw depuis début 2017. Diana Filipova est responsable de BizSpark, Cécilia Gouby de BizSpark Plus et Pascal Fite, de l'accélérateur Microsoft Ventures de la rue du Sentier à Paris.

## **Oracle**

Oracle lançait sa propre initiative en direction des startups en 2015. Son programme d'accompagnement de startups #welovestartups aidait six startups sélectionnées pendant un an et hébergées au siège d'Oracle France à Colombes dans le nord des Hauts de Seine. Elles sont suivies par les équipes d'Oracle pour les aider dans leur décollage commercial, le tout complété par des ateliers de formation. Les startups sélectionnées bénéficieront également d'une visibilité dans les événements clients d'Oracle.

En décembre 2015, le programme qui est spécifique à la France était élargi à un plus grand nombre d'entreprises. Il fonctionne ainsi au fil de l'eau avec deux types d'entrées originales, sourcées par les collaborateurs d'Oracle :

- Adopt a startup : le collaborateur d'Oracle intéressé se voit proposer une startup qui est sourcée par l'équipe #welovestartups notamment aux travers d'accélérateurs partenaires comme Scientipôle Initiative, le Réseau Entreprendre, Paris&Co et 50 Partners
- Bring your own startup : le collaborateur d'Oracle identifie lui-même une startup qui l'intéresse et l'apporte au programme. Ce qui représente 40% des entrées dans le programme.

En un an, Oracle est ainsi passé de 6 à 60 startups accompagnées. La startup s'implique à son rythme et bénéficier d'expertise pro-bono jusqu'à un accompagnement humain pour entrer plus facilement dans le programme partenaire de l'éditeur et rencontrer les clients d'Oracle.

En Janvier 2017, Oracle annonçait l'Oracle Startup Cloud Accelerator. Lancé en Avril 2015 à Bangalore, ce programme mondial se déployait en 2017 à Bristol au Royaume-Uni, à Colombes en France, Tel Aviv, Sao Paulo, Singapour et à New Delhi et Mumbai en Inde. Ce programme est porté par la R&D et accélère les entreprises à l'échelle mondiale.

Pour la France, l'appel à candidature se clôture le 30 avril. Cinq startups sont sélectionnées en mai pour un accompagnement de six mois démarrant en juin.

Comme chez nombre d'éditeurs, les startups sélectionnées bénéficient de crédits cloud gratuit et d'un mentor technique qui aide à placer les produits Oracle chez la startup. L'accompagnement comprend également workshops, cursus sur mesure, participation à un demo day et hébergement dans les locaux d'Oracle.

## **IBM**

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

IBM Corp a lancé en 2010 son programme « IBM Global Entrepreneur » destiné à « favoriser la croissance des startups » (de moins de trois ans et moins de 1m€ de CA). Il ressemble de près au programme BizSpark de Microsoft : les logiciels IBM fournis gratuitement (autant en licences traditionnelles qu'en cloud computing et notamment \$120K de crédit en cloud IBM), de l'accompagnement conseil, et une promotion marketing générique.

IBM France annonçait en février l'ouverture de la **Scale Zone**, dans ses locaux de Bois-Colombes, dédié à l'industrialisation des projets de start-up françaises, autrement dit, un scalérateur de startup ! Chaque saison semestrielle Scale Zone est parrainée par un industriel français, à commencer par une saison dédiée à l'Internet des Objets, et sous le parrainage de **Sigfox**. Cette première saison Scale Zone accueillait les startups Step AT, M2M solution, Green CityZEN, Chain Orchestra, Hxperience, Savecode, Synox, Skiply, hostabee, My blue Ship et Intesens.

L'accompagnement comprend l'application d'une méthodologie nommée Scale qui vise aider les entreprises clientes à se transformer avec des solutions innovantes des start-up. La Scale Zone s'intègre dans le cycle de vente proposé aux clients entreprises d'IBM. Les clients et startups accompagnés bénéficient de l'accès à un large porte-feuille de ressources d'IBM telles que l'incubateur d'expériences IBM Studios Paris, le Centre International de Solutions Métier Nice-Paris, les laboratoires de recherche et bien évidemment, les solutions IBM Cloud et Watson.

## **SAP**

A l'échelle européenne, l'éditeur de logiciels SAP a aussi son programme destiné aux startups, le Startup Focus Program lancé début 2012. Il est relayé dans le cadre de l'événement européen SAP Startup Forum dont une édition avait lieu à Paris en septembre 2012.

Le programme est destiné spécifiquement aux startups qui s'appuient sur l'outil d'analytics SAP HANA. Cela concerne donc visiblement les startups qui ont besoin de faire appel à des ressources dans le cloud pour des calculs intensifs d'analytics.

## **SalesForce**

Salesforce propose aussi toute une panoplie de programmes et solutions pour les développeurs et les startups. Sa plateforme Salesforce<sup>182</sup> expose des web services utilisables par des applications web, mobiles et même par des wearables au travers de SDK. Proposant plus de 2700 applications, son AppExchange est le leader des places de marché B2B.

Le programme Salesforce for Startups regroupe de nombreuses ressources pour les startups technologiques. Il propose notamment la plateforme Salesforce1 (force.com et Heroku) pour construire ses applications. Pour les développeurs, l'usage de la plateforme cloud de Salesforce est gratuit, sans limite de durée. Si l'application est commercialisée, un système de partage du revenu généré par les éditeurs se déclenche.

Les développeurs qui utilisent Heroku (un sous-ensemble de la plateforme Salesforce1) ont accès au développement d'applications au travers de multiples langages. Cette plateforme est notamment utilisée par BuzzFeed et UpWorthy. Salesforce propose des offres sur ses produits phares comme Sales Cloud (CRM) ou Desk.com (Service Client) et aussi de partager son expérience d'ex-startup à forte croissance par le biais de formations et ateliers sur des recommandations pratiques et pragmatiques de gestion. Enfin, le programme propose aux créateurs de Startup de mettre en oeuvre le modèle de philanthropie 1-1-1 qui propose de consacrer 1% des capitaux propres, 1% du temps de travail des collaborateurs et 1% des produits à une organisation à vocation sociale.

### **Clients ou fournisseur dans son capital ?**

L'occasion peut se présenter d'avoir un client ou un fournisseur qui souhaite entrer dans le capital de votre startup.

Que peut-on en penser ? Faut-il accepter facilement ce genre de proposition ? C'est une question de jugement et chaque situation est généralement différente.

Il faut être prudent dans le cas d'un grand client. Mais un fournisseur peut avoir du sens.

Cela dépend de la manière dont on souhaite aborder son marché et de la situation concurrentielle au niveau des grands clients. Si l'abord d'un marché requiert d'avoir plusieurs concurrents parmi ces clients, il peut être dangereux d'avoir l'un d'entre eux dans son actionnariat. Cela pourrait nuire à votre capacité de lier affaire avec ses propres concurrents.

Mais un tient vaut parfois mieux que deux tu l'auras, surtout dans un marché difficile d'accès. Cela explique ainsi l'entrée d'opérateurs télécoms tels que SFR et Bouygues Télécom dans le capital de startups françaises (Melty, WizTivi).

La question se pose moins pour un fournisseur car une fois qu'on l'a choisi, l'entrée dans le capital va plutôt consolider l'image de la startup vis-à-vis des clients potentiels et ne bloquera pas pour autant l'accès au marché.

<sup>182</sup> Voir : <http://developer.salesforce.com/Traihead>.

Salesforce organise le plus grand événement privé de l'IT dans le monde avec DreamForce, à San Francisco (novembre 2017 pour la prochaine édition), qui rassemble plus de 150 000 participants et donne l'occasion aux startups de se faire connaître auprès de nombreuses entreprises et partenaires clients.

Le fonds d'investissement corporate Salesforce Ventures est présent en Europe depuis 2015 avec une enveloppe de \$100m. Il avait auparavant déjà investi chez l'Espagnol CartoDB et les anglais CloudSense, NewVoiceMedia et Qubit.

A noter également que Saleforce est depuis ses débuts le principal sponsor de la journée du « Plus grand dev de France » organisée à Paris en mars depuis 2013.

L'éditeur a aussi son fonds de corporate development, Salesforce Ventures, qui investit dans diverses sociétés de son écosystème avec notamment DocuSign ou Anaplan. En 2016, SalesForce annonçait injecter \$100m pour l'investissement dans les startups européennes.

## **Dassault Systèmes**

Dassault Systèmes est le premier éditeur de logiciels français en chiffre d'affaire. Qui plus est, il est leader mondial dans son secteur d'activité : la CAO et le PLM.

Il a mené de nombreuses acquisitions d'éditeurs de logiciels dans le monde et en France, comme Exalead, Netvibes, Pertinence et Virtools.

En novembre 2015, l'éditeur annonçait le lancement de son 3DEXperience Lab, un accélérateur d'idées et de startups. Il a vocation à être distribué sur de nombreux sites mondiaux : Velizy, Londres, Boston, Tel Aviv et en Asie.

Les thèmes privilégiés sont l'Internet des Objets, la Ville, la Vie, le Lifestyle, avec en transversal l'idéation et les fablabs. Et évidemment, ils doivent comprendre une partie matérielle, conçue en CAO avec les outils de Dassault Systèmes (CATIA, SolidWork, etc). Les startups sont évidemment sélectionnées. L'accompagnement dure un à deux ans. A ce rythme, on ne peut plus vraiment parler d'accélération, mais de partenariat long terme, lié aux cycles longs de l'industrie. Mais les startups peuvent probablement compter sur l'immense réseau de partenaires et de clients dans de nombreux segments industriels pour développer leur business.

## **Autres éditeurs de logiciels**

En 2013, **Cegid** créait une fondation pour l'entrepreneuriat dotée d'environ 2 m€ pour l'amorçage de startup du numérique dans la région Rhône-Alpes. Il vise à financer entre 10 et 20 startups sur cinq ans autour du cloud, de la mobilité et de la business intelligence. Donc, avec des tickets de 100K€ à 200K€ par projet. Ces fonds servent d'effet de levier pour l'obtention de fonds nationaux, régionaux et de prêts bancaires.

Début 2015, l'éditeur de solutions de sécurité **Kaspersky Lab** lançait un programme mondial d'accélérateur de startups. Le « Le Security Startup Challenge » est organisé sous la forme d'un concours conçu et mis en œuvre par la Kaspersky Academy, en partenariat avec Mangrove Capital Partners et ABRT Venture Fund. Il propose aux startups un accès à « *une expertise de pointe dans les domaines du management, de l'entrepreneuriat et de la cybersécurité* ». La date limite pour le dépôt des candidatures était fixée au 28 avril 2015. Le Security Startup Challenge 2015 se déroule de mars à août. Il démarre par des ateliers de deux jours à Jérusalem, Berlin, San Francisco, Singapour et Moscou. Suivent des formations accélérées de trois mois, comprenant travail en équipe à distance et deux stages à Luxembourg. Une finale a lieu au MIT à Boston.

## Internet

### Facebook

Facebook est un acteur incontournable autant pour les grandes entreprises que pour les startups, dans de nombreux domaines comme le gaming, l'e-commerce, les media. La plateforme Facebook, lancée en 2007 sous la forme de "canvas" sur Facebook.com est aujourd'hui principalement une plateforme pour les développeurs d'applications mobiles, sur laquelle ils peuvent développer, faire grandir, et monétiser leurs applications. Cette plateforme pour développeurs couvre désormais des produits tels que FB login (identity), Parse (cross-platform mobile backend as a service), AppLinks (App to App deep Linking), les Mobile App Ads, et l'Audience Network (l'ad network mobile de Facebook). Facebook est une "cross-platform platform" : un développeur Facebook peut développer pour le web, pour facebook.com, iOS, Android, Unity, etc.



La plupart des partenaires plateformes de Facebook sont aujourd'hui focalisés sur les mobiles (comme Blablacar ou Accor) ou uniquement sur mobiles (comme Uber ou Happn). Ceux-ci exploitent le potentiel de distribution et de monétisation de la plateforme Facebook, en particulier sur mobile, qui représente 84% du revenu publicitaire de Facebook (sur Q4 2016). Ceci est très bien documenté dans le site développeurs de Facebook (<http://developers.facebook.com/>).

La relation avec les partenaires et les startups est sous la responsabilité de Julien Lesaicherre, Directeur des Partenariats EMEA et Estelle Fumé, qui dirige le marketing plateforme pour la zone EMEA. (<https://www.facebook.com/platform>). En 2013, Facebook a lancé le programme Fbstart, qui permet à ses partenaires "startups", de bénéficier de ressources de cloud computing gratuites, de support, et de crédits de Mobile App Ads. Ils font partie de la "Division Platform & Partnerships" dont la mission est d'accompagner les partenaires de Facebook dans leur stratégie mobile.

Les startups sont fréquemment associées aux grands lancements produits, au même titre que les grandes entreprises partenaires de Facebook. Parmi les partenaires importants de Facebook en France, on compte Pretty Simple, Deezer, Blablacar, Happn, Ketchapp, Magma Mobile et Scimob.

En 2017, Facebook va ouvrir un Startup Garage dans Station F sur plusieurs centaines de m<sup>2</sup> ! Sheryl Sandberg est même venu l'annoncer à Paris début 2017.

### Google

Google a lancé son programme d'accompagnement de startups en octobre 2011 dans la lignée de programmes de ses concurrents tels que Microsoft BizSpark. Ce « [Startup Café](#) » lancé en France, repose sur un site web qui comprend des vidéos de témoignages en ligne d'entrepreneurs et acteurs de l'écosystème français des startups et des formations courtes également en vidéo.

Notons au passage que Google France est sponsor de LeCamping au NUMA. Google sponsorise aussi de plus en plus d'événements liés à l'entrepreneuriat comme LeWeb ainsi que le Web2day à Nantes.

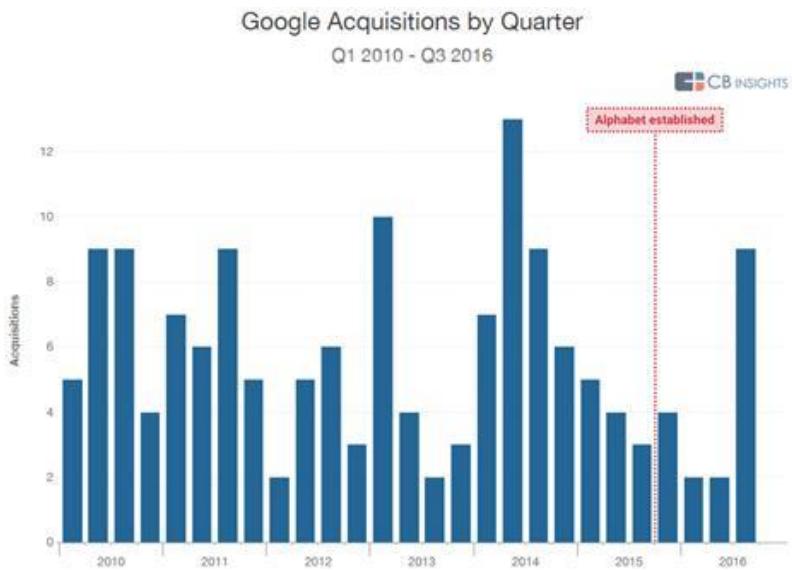
Le siège de Google France inauguré rue de Londres à Paris en décembre 2011 comprend un laboratoire de recherche qui employait plus de 100 personnes en 2013 dont un tiers de PhDs. Cela a naturellement renforcé l'appétence de Google pour les startups françaises dans le cadre d'acquisitions. En date de mars 2014, Google avait fait l'acquisition du rennais Flexycore (solutions d'optimisation d'applications mobiles) ainsi que de Sparrow (client de messagerie mobile), les deux en 2012.

Google a aussi participé à l'ouverture du centre d'innovation NUMA de Silicon Sentier situé 39 rue du Caire à Paris, à l'automne 2013 et qui rassemble notamment La Cantine et Le Camping. Il y a notamment installé un studio vidéo utilisé par les startups installées à NUMA.

Le leader de l'Internet a sinon lancé [Google Ventures](#) début 2009 qui ressemble au programme d'Intel et est destiné à investir dans des startups prometteuses. Il est doté d'un fonds de \$100m. Le contact US est [ventures@google.com](mailto:ventures@google.com) et les startups intéressées doivent envoyer leur business plan sur moins de 20 slides et/ou 3 pages dactylographiées, en anglais bien entendu ! Google est probablement le plus gros acquéreur de startups depuis quelques années. Depuis 2009, il en acquiert plusieurs dizaines par an. Ce sont généralement de petites structures.

Enfin, Google organise dans le monde des bootcamps dédiés aux entrepreneurs, les **Launchpad**. Le [dernier en date](#) avait lieu en octobre 2014 à Paris au NUMA. Il associait des talks de dizaines d'entrepreneurs ainsi que des sessions de coaching 1/1 pour 35 entrepreneurs issus du monde entier. On y retrouvait quelques usual suspects comme Stéphane Distinguin ou Tariq Krim. Les participants étaient alors intégrés au **Startup-Bus Europe**, un concours de startups européen organisé dans diverses villes et dans un bus.

Cinq finalistes étaient ensuite intégrés dans la finale du concours de startup de la conférence LeWeb en décembre 2014.



## Amazon

Amazon souhaite comme il se doit promouvoir son offre de cloud Amazon Web Services (AWS) auprès des startups. En 2013, il a lancé AWS Activate, un pack de services d'AWS. Il comprend des crédits AWS, des formations, du support technique aux développeurs, un forum communautaire dédié aux startups et des offres spéciales d'entreprises partenaires. Cela rappelle les offres de Windows Azure dans le programme Bizspark de Microsoft.

Amazon organise aussi les AWS Startup Day, la dernière édition en date ayant eu lieu le 31 mars 2015 à Paris, centrée autour du partage de bonnes pratiques dans l'usage des AWS. Ici comme ailleurs, on peut observer le manque de persistence de nombreuses actions orientées startups de grandes entreprises.

## Paypal

PayPal X est le programme développeur de PayPal. Il fournit les interfaces de programmation Web permettant d'intégrer le système de paiement bien connu dans son site. Cela permet de pouvoir vendre des produits ou services en lignes à grande échelle et de profiter des dizaines de millions d'utilisateur du système à l'échelle mondiale. A noter cependant que la commission prélevée par PayPal est plus élevée que les commissions bancaires habituelles pour les paiements avec cartes de crédit. Noter également que si votre structure est trop jeune, la direction (américaine) des risques de Paypal pourra refuser votre projet ou le limiter notamment en termes de volumes de transactions financières autorisées (assortie d'une longue période probatoire).

Lancé en 2013, [Blueprint](#) est un nouveau programme d'accompagnement des startups dont l'un des avantages est que Paypal ne prélève aucune commission pendant 18 mois, jusqu'à un plafond de \$50K. Il faut pour en bénéficier, la startup doit avoir moins de 5 ans d'existence et faire moins de \$3m de CA. La société propose sinon du « men-



toring » avec ses ressources internes. En France, Paypal est notamment partenaire de TheFamily et NUMA.

## **Vente Privée**

Le grand spécialiste des ventes événementielles qui fait plus de 2Md€ de CA annuel lançait en 2017 un accélérateur de startups au sein de Station F ainsi que des labs d'innovation avec Epitech et 42. L'accélérateur dans Station F vise les startups liées à l'expérience d'achat en ligne ou à la digitalisation de l'expérience en magasin, dans le secteur de la distribution de mode. C'est très précis ! Il occupera un « village » de Station F, soient 80 postes de travail.

En parallèle, Vente Privée lançait des partenariats avec l'Epitech et l'école 42 pour créer deux laboratoires d'innovation associant chacun une vingtaine d'étudiants de chaque école. C'est un moyen de les faire plancher sur des projets concrets de l'e-commerçant. Les étudiants de 42 sont accueillis dans un espace de travail de 290 m<sup>2</sup> dédiés. Ceux de l'Epitech ont de leur côté 300 m<sup>2</sup> d'espace dédié dans les locaux de leur école. L'ensemble est notamment destiné à servir de programme de pré-embauches pour la DSI, aussi bien au niveau infrastructure que développements logiciels.

En 2017, Vente Privée aura comme Facebook son village dans Station F pour accueillir les startups qu'il accélère.

## **Viadeo**

Le français Viadeo a lancé en juin 2016 son propre incubateur **ViaLab** à Paris dans ses propres locaux. Les circonstances sont un peu particulières : cet incubateur est lancé dans le cadre d'un plan de transformation de trois ans destiné à mettre la société sur de bons rails depuis qu'elle s'est fait largement distanciée par LinkedIn sur son créneau<sup>183</sup>. La première startup accueillie est Coxibiz, qui propose une solution d'évaluation de candidats sur leurs compétences au travers de mises en situation en ligne.

Le programme d'incubation propose un accompagnement avec un chef de projet dédié à chaque startup, une expertise apportée par plus de 150 personnes spécialisées dans les métiers du numérique et dans les fonctions supports telles que la finance. Les entrepreneurs peuvent aussi exploiter les données de Viadeo pour mettre au point leurs solutions. D'où viennent toutes ces ressources ? En partie, du fait d'un partenariat noué avec le laboratoire collectif le Lab RH, qui regroupe près de 200 startups des ressources humaines.

## **Constructeurs**

### **STMicroelectronics**

En juin 2013, le spécialiste franco-italien des semi-conducteurs a lui aussi lancé son initiative destinée aux startups à l'occasion de son Innovation Night. Leur Innovation booster initiative incite les startups à utiliser leurs composants, ce qui concerne notamment celles du secteur des objets connectés. STMicroelectronics leur propose notamment des kits de développement intégrant des microcontrôleurs basse consommation 32 bits, des capteurs divers comme des accéléromètres, gyroscopes, capteurs de température ou des capteurs photos/vidéo. Le programme propose aussi un accès à leur portefeuille de brevets, ainsi que de les incubers dans leurs différents sites situés à Grenoble, Sophia Antipolis et Paris. Le tout est complété d'un concours qui a vocation à être organisé chaque année. La dernière édition avait été présentée à Paris en septembre 2015 au Palais Brongniart. La suivante a lieu au printemps 2017.

---

<sup>183</sup> Cf <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1183684-pourquoi-regionsjobs-et-viadeo-lancent-chacun-leurs-incubateurs-de-start-up/>.

## **Schneider Electric**

Le constructeur de matériel électrique, fortement implanté dans la région Rhône-Alpes, s'est aussi lancé dans l'innovation ouverte avec les startups. Il propose pour ce faire un appel à projet dans le cadre du Challenge Open Innovation, organisé par Vertical Innovation. Les gagnants de ce concours bénéficient de l'aide du groupe Schneider pour la commercialisation de produits ou services complémentaires à son offre (dans la sécurité, la communication et la gestion de l'énergie). Une dizaine de projets sont retenus à chaque « promotion ». Schneider Electric co-finance aussi quelques startups dans le monde via son fonds Aster Capital.

A noter un partenariat entre Schneider et le montpelliérain AWOX annoncé au CES 2017 portant sur la création d'une offre conjointe et co-brandée intégrant une prise connectée du premier et une ampoule connectée du second.

## **Nokia / Alcatel-Lucent**

En 2015, Alcatel-Lucent s'est lancé dans la formalisation de son action auprès des startups en lançant un partenariat avec le **Partech Shaker**, du fonds d'investissement Partech. Le Partech Shaker est situé à Paris dans le 2<sup>nd</sup> arrondissement. C'est le « premier campus européen lancé par un fonds de capital risque dédié à l'innovation ouverte dans le numérique ». Sur 2200 m<sup>2</sup>, il hébergeait en mars 2015 une grosse vingtaine de startups, la plupart financées par Partech. Elles y restent 18 mois. Elles peuvent privatiser le dernier étage du bâtiment pour organiser des événements. Alcatel-Lucent rejoint plusieurs autres grandes entreprises déjà présentes dans le Shaker telles que BNP Paribas, France Télévisions, Lagardère Active, Saint-Gobain, Dentsu Aegis Network et Econocom.

Dans le cycle de vie des startups, le Partech Shaker se situe après les phases d'incubation et d'accélération, quand elles doivent consolider leur présence sur le marché et auprès de grandes entreprises. Le Partech Shaker semble assez efficace dans la mise en relation entre les startups et ces grandes entreprises, même si les cycles de vente restent toujours aussi longs ! Dans ce cadre, Alcatel-Lucent prévoit aussi d'investir dans certaines des startups accompagnées.

Depuis fin 2015, Alcatel-Lucent fait partie du groupe Nokia.

## **Ericsson**

En 2016, **Ericsson** lançait son « Garage » en France pour accompagner des projets autour des technologies de la 5G. Il prend la forme d'un open lab situé à Massy dans l'Essonne ainsi qu'à Lannion en Bretagne, ouvert aux étudiants, start-ups, grands groupes ainsi qu'aux équipes d'Ericsson. C'est une autre formule d'innovation ouverte. Les moyens comprennent l'accès à une plateforme pré-5G avec une focalisation sur ses déclinaisons dans les réseaux télécoms d'objets connectés appliquées à la smart city, au transport et à l'énergie.

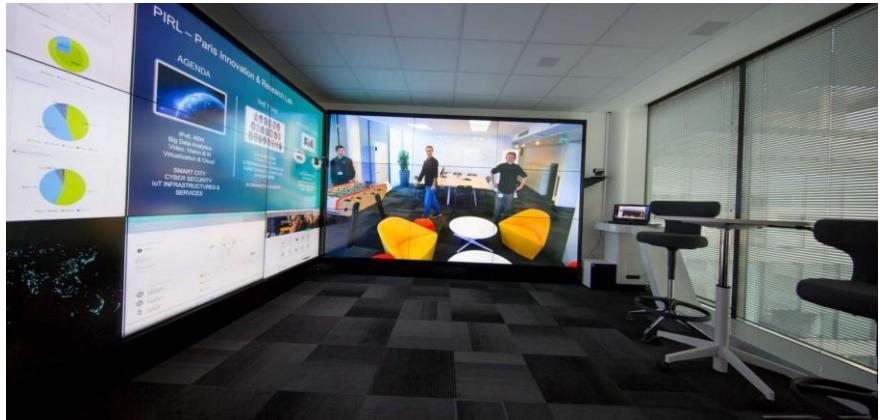
## **Huawei**

La filiale française de l'équipementier chinois est aussi l'affut de startups pour étoffer son écosystème. Elle le faisait au travers de son programme Digital IN-Pulse 2016 dont la troisième édition avait été organisée en 2016. Il s'agit d'un programme de sélection et de soutien des PME innovantes françaises qui alloue jusqu'à 50K€ à quelques startups et PME françaises, 17 en ayant bénéficié jusqu'en 2016. Cela s'accompagne d'un voyage d'affaires en Chine, co-organisé avec Business France/CCI, et mettant en relation les entreprises françaises avec l'écosystème chinois de Huawei, notamment à Shenzhen. Le concours est aussi ouvert aux régions, en ciblant Bordeaux, Lille, Lyon et Nice. Le programme vise aussi à faire accueillir trois startups chinoises dans un incubateur de la Ville de Paris. Maintenant, difficile de dire si ce programme est reconduit en 2017.

## Cisco

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

En février 2015, Cisco annonçait un grand programme d'investissement en France de \$100m, doublé à \$200m en octobre 2015 à l'occasion de l'inauguration de leur Paris Innovation Research Lab (PIRL, *ci-contre*) à Issy-les-Moulineaux, en présence de John Chambers et d'Emmanuel Macron (Ministre de l'Economie).



Le programme de Cisco comprend des investissements dans différents domaines : la formation au numérique de 200 000 personnes en trois ans et le financement de plusieurs chaires d'excellence. Cisco devait par ailleurs investir dans des startups françaises sans que les modalités aient été précisées (amorçage ou développement). Cisco a aussi annoncé le lancement d'un projet pilote de Smart City. Ce sera le second car Nice est déjà de la partie.

Cisco organise aussi son Switch Up Challenge, un concours de startups de projets “à impact positif” (tech for good) doté de 100K€ de prix. Les inscriptions sont closes en fin d'année civile.

## HP Entreprises

HP France a lancé son [programme startups](#) en 2014. Il propose un kit de démarrage pour s'équiper avec les outils et solutions technologiques de leur cru (PC, tablettes, imprimantes, logiciels HP en mode SaaS via la plateforme [Pronq](#) ainsi que des services en cloud proposés par des partenaires de HP tels que Interoute, Numergy et SFR) et de formations pour développer les compétences en gestion d'entreprise et en informatique (accès gratuit à une plateforme de e-learning [Life-Global](#) de HP et à un tarif préférentiel à l'[Université HP](#), pour des formations traditionnelles).

HP accompagne une promotion par an d'une vingtaine de startups basées en France dont la technologie est un avantage concurrentiel et qui ont déjà lancé un produit ou un service. 22 startups avaient été accompagnées en 2015 et 25 en 2016. Elles candidatent jusqu'au 31 décembre de l'année. Les startups sélectionnées bénéficient pendant un an d'un accompagnement personnalisé par un cadre dirigeant d'HP qui leur ouvrira les portes de son réseau interne et externe, à compter du mois de février de l'année suivante. Les domaines visés sont les télécommunications, la mobilité, les objets connectés, les Fintechs, le cloud et les services aux entreprises.

Certaines startups sont mises en relation avec les experts des HP Labs pour bénéficier de leurs retours voir travailler en collaboration avec eux, qui peut mener à une intégration de leur solution à l'offre HP. Malgré le processus annuel de sélection mis en place, des startups peuvent toutefois être intégrées au fil de l'eau dans l'année. Comme de nombreuses structures de ce type, celle de HP est en liaison avec diverses associations de business angels, des incubateurs, accélérateurs, écoles et universités.

Après la scission d'HP en deux entités en 2015, c'est la branche HP Entreprises qui a récupéré les relations avec les startups. HP Entreprises est partenaire de Scientipôle Initiative en Ile de France.

Le programme Startup d'HPE a accompagné 200 startups françaises depuis son lancement en 2014. Il lançait sa troisième promotion de startups accompagnées de manière personnalisée pour 2017.

Le site d'information, de témoignages et d'échanges sur les programmes startups de HPE est [Milkshake Valley](#).

## Apple

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

Sinon, Apple n'a pas besoin de faire beaucoup d'efforts pour attirer les startups. Elles viennent à lui naturellement, notamment pour développer des applications pour l'iPhone et l'iPad et alimenter l'AppStore. Apple est une société qui se fait désirer ! Certaines sociétés du domaine des objets connectés, comme Holi, ont réussi à faire distribuer leurs produits dans les Apple Store.

Si vous voyez Apple lancer un programme startup et s'intégrer comme les autres à l'écosystème d'innovation américain ou français, vous me prévenez immédiatement au +33 6 67 37 92 41.

## Intel

Dans la high-tech américaine, **Intel Capital** est l'une des rares structures investissement attachée à un groupe industriel. Ils investissent dans tous les pays et sur plus de 250 entreprises. En France, ils ont notamment investit dans DibCom, acquis ensuite par Parrot, et Esterel. Il s'agit en général de startups *fabless* de composants électroniques. La structure d'Intel est assez unique chez les grands de l'industrie informatique. Ils l'ont étendue en 2010 en créant une structure « Invest in America Alliance » qui fédère 24 sociétés de capital-risque regroupant \$3,5B d'investissements dont \$200m provenant d'Intel Capital. Comme son nom l'indique, l'initiative d'Intel est réservée aux investissements dans des sociétés américaines et constitue une sorte de fonds souverain privé ! Malheureusement, mi mars 2016, on apprenait qu'Intel pourrait abandonner cette activité et se délester des participations de son portefeuille d'investissements.

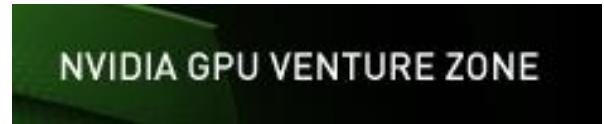
Au-delà de l'aspect capitalistique, Intel peut aussi aider les startups dans le secteur du matériel et du middleware à trouver des clients constructeurs. Ils accueillent souvent des partenaires technologiques sur leurs stands comme au CES de Las Vegas. Le français **Uraniom** spécialisé dans la capture 3D était présent sur leur stand au CES 2016.

En 2016, Intel Capital investissait dans la startup française Chronocam qui développe un capteur vidéo intégrant un traitement de l'image permettant de ne transmettre que les changements intervenant dans celles-ci.

## Nvidia

Fait presque \$8B de CA. Véritable leader de plateforme dans l'automobile, l'IA et la 3D. Offre de cloud. DGX. CUDA. PX2.

Nvidia souhaite aussi développer son écosystème de partenaires développeurs. Il a lancé pour ce faire le programme [GPU Venture](#) en mars 2009 qui est destiné aux startups et vise à les identifier, les aider et potentiellement, à investir dedans.



Ils organisent même le Nvidia Emerging Companies Summit dont la première édition en août 2008 (à San José dans la Silicon Valley) et celle de 2016 le 6 avril. Elle présente les réalisations de startups. Nvidia est particulièrement intéressé à promouvoir son architecture CUDA permettant d'utiliser ses GPU pour réaliser des applications HPC (High Performance Computing).

Il peut arriver à Nvidia d'investir et de rentrer au capital des startups aidées dans le cadre de ce programme.

## **HTC**

Le constructeur Taïwanais était surtout connu pour ses smartphones mais est devenu leader d'un marché naissant en 2016, celui des casques de VR reliés à des PC avec le HTC Vive. Il s'en est vendu deux fois plus que de casques Oculus Rift de Facebook. Mais pour conserver cette avance, il faut caresser son écosystème de développeurs d'applications dans le sens du poil. C'est l'objet de leur programme d'accélération de startups **ViveX**, situé à Beijing, San Francisco, Taipei et Shenzhen. L'accompagnement intègre un financement d'amorçage de \$50K à \$200K. Deux douzaines de startups étaient accompagnées en date de février 2017. Les batchs de candidature sont visiblement finalisés en tout début d'année.

HTC a aussi lancé le très tactique concours **VR for Impact**, annoncé début 2017 qui s'intègre aussi dans la démarche RSE dans l'entreprise. Il s'agit d'un concours doté de \$10m de prix pour récompenser les développeurs d'applications de VR permettant de sensibiliser le monde aux objectifs de développement durable, en lien avec l'ONU. Le délai de soumission des dossiers était le 26 février 2017, donc trop tard !

## **Fujitsu**

Le japonais Fujitsu annonçait en mars 2017 un financement de \$50m en France destiné à soutenir l'innovation dans le numérique et... à y développer son business. Cela passe par la création d'un centre d'excellence (CoE) au sein de l'incubateur de l'X, le Drahi X-Novation center, autour de l'intelligence artificielle qui semble être une tête de pont d'avant-vente pour la société mais qui intégrera aussi des startups. Elle s'associe aussi avec l'INRIA pour lancer un programme de recherche conjoint dans l'intelligence artificielle, notamment pour exploiter les données issues des objets connectés. Enfin, Fujitsu poursuivra sa collaboration avec des startups françaises en rappelant deux acquisitions locales (RunMyProcess, UShareSoft). Fujitsu est aussi partenaire du français Scality.

En novembre 2016, Fujitsu annonçait aussi un partenariat avec Bpifrance dont les contours ne sont pas précisés et qui doivent probablement relever d'une volonté de faire des coinvestissements sur des startups prometteuses.

## **Services informatiques et conseil**

### **EY**

Le cabinet de conseil et d'audit (ex Ernst & Young) propose des services aux entrepreneurs : comptabilité, juridique, finance, développement international et jusqu'à l'introduction en bourse et aux fusions/acquisitions. Cette panoplie semble plus adaptée aux gazelles qu'aux startups en phase d'amorçage. La société comprend un département dédié aux startups (transaction support, commissariat aux comptes, ...).

La société sponsorise divers événements liés à l'entrepreneuriat et notamment la démarche "1 journée, 1 entrepreneur, 1 étudiant" qui a pour objectif de permettre à des étudiants de grandes écoles et universités de partager une journée avec un entrepreneur, ce dans différentes villes dans toute la France. La dernière édition a eu lieu en octobre 2015.

Par ailleurs, EY organise un prix de la startup de l'année. Il publie le baromètre France Digitale EY sur les startups du digital et notamment la création d'emploi les concernant. Il publie aussi le Panorama Top 250 avec Syntec Numérique et le baromètre du capital risque en France avec l'AFIC.

EY est aussi actif en produisant de nombreuses études et rapports sur l'entrepreneuriat en France. Ils disposent d'une belle base de données de startups pour ce faire.

### **Deloitte**

Cet autre cabinet de conseil est aussi actif auprès des startups avec ses différentes activités, également adaptées aux startups plus matures.

Il organise notamment le Deloitte Technology Fast 50, un palmarès de sociétés technologiques de croissance. L'opération est organisée dans plusieurs pays et aboutit à la publication d'un [classement](#) des 50 entreprises ayant la plus forte croissance. Pour concourir, il faut avoir son siège en France, faire au moins 76K€ de chiffre d'affaire annuel et disposer d'un patrimoine technologique sous forme de brevet, de licence d'exploitation de brevets et/ou de consacrer au moins 15% de son chiffre d'affaire à la R&D. Au bout de la course, il y a le classement basé sur le déclaratif de chiffre d'affaire, et divers trophées qualitatifs : trois trophées nationaux, 15 trophées régionaux, et des trophées divers (Bpifrance, un par secteur d'activité dont quatre sur cinq dans le numérique : télécoms/réseaux, logiciels et services informatiques, électronique et matériel et Internet). Le concours est annuel et les résultats sont annoncés en décembre. Qu'est-ce que l'on gagne ? De la visibilité !

## **Econocom**

La société de services Econocom s'est aussi lancée dans l'open innovation et les startups. Cela prend la forme d'un investissement de 1 M€ dans le fonds Partech Entrepreneur. Cela fait suite à diverses initiatives comme le partenariat avec l'incubateur Startup42 de l'EPITA ou au Club Open Innovation de Paris Région Lab (maintenant Paris & Co).

## **Groupes média et communication**

### **L'Express**

L'Express a lancé en septembre 2012 un programme d'accélération de startups, L'Express Ventures, le premier fonds de « media for equity ». Il vise les startups de l'Internet : publicité en ligne, marketing direct, e-commerce.

Le board comprend notamment Stéphane Boukris (ES Numérique), Eric Benneptali (Mediastay), Laurent Schwartz (Gold.fr) et Raphaël Labbé (Wiztopic, ancien de L'Express et co-fondateur de Ulike qu'il avait revendu à L'Express en 2011). L'apport pour les startups sélectionnées ? Du coaching des équipes du groupe l'Express et des entrepreneurs associés. Et puis du « media for equity », qui permet aux startups de mener des campagnes de communication dans l'une des 26 marques du groupe en échange d'une prise de participation minoritaire à leur capital.

Les premières startups intégrées ont été Morning Croissant (location meublée), Chic Place (agrégateur de boutiques européennes « chic »), Shortédition (éditeur communautaire de littérature) et Kitchen Tritter (cuisine).

### **Canal+**

Canal+ est le premier groupe TV français à lancer formellement un programme d'incubation fin 2013 pendant la conférence Leweb 2013. Baptisé « Canal Start », le programme prévoit d'incuber trois à cinq startups par an. Cette incubation prendra la forme d'un coaching à distance et surtout de la mise en relation avec les équipes business du groupe Canal+. Les sujets visés concernent les solutions dans la vidéo, la mobilité, les objets connectés, la réalité augmentée, l'ergonomie, le CRM, ea "big data", les réseaux sociaux et la recommandation.



Canal+ propose aux startups de tester leurs solutions sur leurs bases d'abonné, par exemple, pour réaliser des simulations de solutions de recommandation. Canal+ prévoit dans le cadre de son programme Canal Start d'investir entre 100K€ et 150K€ dans les startups de l'incubateur, et pas de manière systématique. Plus d'un an après son lancement, on comptait deux startups officiellement dans le programme : Wildmoka et Showbox. Il y en a d'autres, mais pas encore communicables ! On est ici dans le cas du sourcing d'innovations plus que dans la constitution d'un véritable écosystème. Bon, et depuis l'acquisition de Canal+ par Vivendi et les nombreux changements managériaux dans le groupe, il est difficile de suivre leur activité startups.

## **France Télévisions**

L'opérateur public n'a pas de programme d'incubation de startups formel mais c'est pourtant le groupe média le plus actif de ce point de vue-là. Il a l'habitude de faire appel à un grand nombre de startups pour lancer des innovations, notamment dans la TV connectée, et il met en valeur ces startups dans sa communication. Il y a par ailleurs, une équipe dédiée au sourcing d'innovations externes, menée par **Bernard Fontaine**. De son côté, **Eric Scherer** occupe une position d'observateur de l'innovation et gère aussi les partenariats internationaux du groupe, mais là, plutôt avec les grands groupes comme Google ou autres.

Bernard Fontaine fait une veille permanente des startups de la TV numérique. Il lance régulièrement des pilotes de projets innovants, tout d'abord en phase d'expérimentation, puis en relai avec les équipes de France Télévisions Editions Numériques, ces solutions peuvent être mises en production par le groupe.

On peut aussi signaler que France Télévisions est partenaire de l'incubateur Startup42, relié au groupe d'écoles d'ingénieurs IONIS, connu pour l'EPITA et l'EPITECH.

France Télévisions a aussi un stand dans deux événements chaque année avec des démonstrations de solutions de startups, toutes françaises en général :

- **Roland Garros** : ils y présentent des nouveautés dans la TV connectée ou dans la HD. En 2011, ils y avaient fait la démonstration d'une très belle application HbbTV développée par WizTivi et en partenariat avec IBM pour le sourcing de données. En 2013, ils présentaient la captation live de contenu en 4K et d'encodage HEVC en live, en partenariat avec AMP Visual, Orange et Teamcast. Ils y présentaient aussi une application Li-Fi. En 2014, la captation 4K était étendue à la diffusion, notamment avec un partenariat avec TDF qui émettait de la 4K en DVB-T2 à partir de la Tour Eiffel. En 2015, ils poursuivaient avec des expérimentations de diffusion 4K multi-tuyaux (DVB-T2, satellite et IPTV) y compris en HDR (haute dynamique).
- **Futur en Seine** : ils y sont également depuis 2012, à la mi juin, avec un stand présentant en général les mêmes innovations que celles démontrées à Roland Garros quelques jours avant.

## **M6**

M6 n'a pas de programme formel de relations avec les startups. Il est cependant partenaire de Neuilly Labs, la structure d'incubation virtuelle de la ville de Neuilly sur Seine et à ce titre peut-être amené à accueillir des startups dans le secteur des médias et de l'Internet. M6 pratique aussi le « media for equity », échangeant de la visibilité sur ses supports en échange d'une part dans les startups qui peuvent l'intéresser. Il est dans ce cadre partenaire de Fami Hero, un site d'intermédiation de services à la personne.

## **TF1**

Le groupe TF1 se lançait en 2014 dans le soutien aux startups sous la forme de « media for equity », dans la lignée du programme de l'Express. Il s'intègre dans une initiative pan-européenne menée par le groupe média allemand ProSiebenSat.1. La même année, TF1 lançait aussi son SDK Connect permettant de développer des applications second-écran synchronisées avec les contenus de TF1 grâce à de l'ACR (Automatic Content Recognition). Le groupe TF1 organise aussi des manifestations associant audiences internes et externes au groupe pouvant donner lieu à la présentation de solutions de startups.

En 2015, TF1 lançait deux nouvelles initiatives autour des startups : d'une part un programme d'incubation de 12 mois avec Paris&Co et d'autre part, une « prépa » avec l'EPITECH, en complément du Spot Bouygues déjà installé sur le campus de l'école. Cette prépa accompagnera les projets entrepreneuriaux des élèves en cinquième année qui seront liés aux métiers de TF1, notamment pour « inventer la télévision de demain ». Le programme est dimensionné pour accueillir huit équipes pendant 12 mois, dans l'incubateur du Cargo sur le boulevard MacDonald à

Paris. Le premier batch de startups comprenait Beyable (optimisation de trafic e-commerce), Beyable (optimisation de conversion dans le e-commerce), Flamefy (recommandation de contenus), Gaminho (jeu mobile), Glory4Gamers (jeu dans le sport), Lucette (cosmétique et beauté), Nunki (social listening), My Hobby Box (coffres découverte) et Tiltology (vidéo interactive et partageable).

TF1 avait un grand stand avec plus d'une trentaine de startups sur Viva Technology en juin 2016.

## **AFP**

En 2014, l'Agence France Presse a lancé conjointement avec NUMA son laboratoire d'innovation ouverte. D'une durée de six mois et se terminant en avril 2015, l'AFP et NUMA invitent les entrepreneurs et acteurs des médias à identifier de nouvelles opportunités via des rencontres et des travaux de prototypage. Les sujets explorés : l'exploitation des bases de données médias, les nouveaux usages des données au-delà des missions traditionnelles des médias et les nouveaux services destinés aux rédactions. Reste à faire comprendre à l'AFP que l'innovation ouverte n'est pas un processus qui dure six mois mais plusieurs années au minimum.

## **Groupe Lagardère**

Au sein du groupe Lagardère, le Réseau Innovation Groupe joue le rôle de point central de relation avec les startups. Il les met en relation avec les différentes activités du groupe. Il fait aussi de la prospective à court, moyen et long terme via un think tank.

A noter que précédemment, Lagardère avait investi à hauteur de 15 m€ en trois ans dans la startup **MonDocteur**, créée en 2013. C'est l'un des grands acteurs de la prise de rendez-vous médicaux en ligne en France avec Doctolib. L'intérêt ? Notamment, un partenariat avec Doctissimo qui fait partie du groupe Lagardère.

## **Vivendi**

L'outil principal de Vivendi qui est dédié aux startups est leur Vivendi Village, situé à Paris près de Mirosmenil. Il rassemble des sociétés de services numériques et des structures dédiées au spectacle vivant ainsi qu'à la détection et à l'accompagnement des talents. Vivendi Village est un lieu d'échange avec les équipes du groupe pour des start-up ou des TPE.

## **Publicis**

Publicis90 est une initiative lancée en 2016 à l'occasion des 90 ans de Publicis et qui vise à aider 90 startups dans le monde dans le domaine du « digital ». Un soutien qui comprend le financement des startups, allant de 10K€ à 500K€. Le package comprend de l'accompagnement (pas trop précisé) et une place dans l'événement VivaTechnology. L'initiative a été lancée en 2016 mais elle avait tout l'air d'être « one shot ». Publicis et sa filiale Nurun sont aussi les organisateurs du « Elevator Start-up », un concours de pitches organisé à la Tour Eiffel. Organisé une seule fois en 2016. Décidément, difficile d'être pérenne dans ce bas monde ! Tout cela nous place bien bas dans l'échelle de Richter des relations grands comptes / startups.

Société	Aide technique	Marketing et/ou business	Autres services	Concours	Investissement
<b>Orange</b>	Oui	Oui	Incubation hors-site	Oui	Innovacom, IRIS Capital
<b>SFR</b>	Oui	Oui		SFR Jeunes Talents Startup	SFR Développement
<b>Bouygues Télécom</b>	Oui	Oui	Incubateur	Oui	Bouygues Télécom Initiatives
<b>Microsoft</b>	Oui	Oui	Accélérateur à Paris	Occasionnels selon l'actualité produit	Microsoft Ventures
<b>Oracle</b>	Oui	Oui			Sponsor de Scientipôle Initiative
<b>Google</b>	Oui		Finance Le Camping	Launchpad	Google Ventures
<b>Facebook</b>	Oui	Oui			
<b>IBM</b>	Oui	Oui		Oui	
<b>HP</b>	Oui	Oui			
<b>Nokia / Alcatel-Lucent</b>	Oui		Partenaire du Partech Shaker		
<b>SAP</b>	Oui	Oui			
<b>Intel</b>	Oui				Intel Capital
<b>Apple</b>	Programme déve-loppeur standard	AppStore			Fond d'investissement commun avec Kleiner Perkins & Caufield (USA)
<b>nVidia</b>	Oui	Oui			Possible
<b>EY</b>			Conseil & audit	Oui	
<b>Deloitte</b>			Conseil & audit	Fast 50	
<b>L'Express</b>					Oui
<b>Canal+</b>		Oui	Incubation hors-site		Oui
<b>M6</b>		Oui			Media for equity
<b>France Télévisions</b>	Oui	Stand d'innovations sur Roland Garros et Futur en Seine		Participation occasionnelle à des hackathons	
<b>Crédit Agricole</b>			Village de l'Innovation à Paris		
<b>BNP-Paribas</b>			WAI à Paris et Massy		Innov&Connect
<b>Société Générale</b>			Soutien du Player et de l'Institut Open Innovation	Hackathons	
<b>Allianz</b>			Accélérateur à Nice		
<b>Groupe Seb</b>					Fonds d'investissement

## Banques et assurances

Les banques et les assurances sont de grands investisseurs de l'innovation ouverte. Ils cherchent à la fois à étendre leur clientèle entreprise avec les startups les plus prometteuses et d'améliorer leurs capacités d'innovation. C'est un secteur d'activité qui est particulièrement attentif aux ruptures de marché entraînées par le numérique, comme celles qui pourraient intervenir avec les Blockchains.

### Crédit Agricole

Le Crédit Agricole ouvrait mi 2014 son **Le Village by CA**, une pépinière d'entreprises qui en accueille environ 90. La pépinière est installée dans rue La Boétie à Paris dans un grand immeuble entièrement aménagé avec salles de réunion, salle de sport et un auditorium de 90 places. Les entreprises se partagent 4600 m<sup>2</sup>. Les services mutualisés comprennent les habituels réseaux informatiques et salle de réunions. Le Crédit agricole y héberge aussi un showroom d'innovations bancaires. La banque est associée dans ce projet à des partenaires privés tels qu'Orange, Ingenico, Bearing-Point, Microsoft et HP. Cette initiative est une première pour une banque française.

Le « Village » est un lieu qui se réplique également en région. Celui de Toulouse a été inauguré fin janvier 2017. Il accueille une trentaine de jeunes entreprises innovantes dans une pépinière de 2 300 mètres carrés calibrée pour en accueillir une cinquantaine. En mars 2017, 16 Le Village avaient été inaugurés dans l'hexagone.

A noter également que le Crédit Agricole a aussi sponsorisé la création du site [JeSuisEntrepreneur](#) qui contient tout un tas de ressources dédiées à la création d'entreprises. Le site est plutôt rudimentaire et il commet la faute de goût impardonnable de ne pas faire référence au Guide des Startups.

Début 2016, le Crédit Agricole entrat au capital de la startup française **Linxo** avec le Crédit Mutuel Arkea pour les aider à se développer à l'international, ce qui est une très bonne démarche. La startup qui n'est pas la première du genre propose une application de gestion des finances personnelles en ligne.

### BNP-Paribas

La banque propose aux startups deux espaces d'accélération, l'un à Paris et l'autre à Massy-Saclay. Situés dans un immeuble des Grands Boulevards à Paris, le WAI de Paris comprend des salles de réunion et espaces de détente et des bureaux loués à partir de 350€ HT par mois.

Les bureaux du WAI (We Are Innovation) de Massy démarrent à 250€ HT par mois. Le programme d'accélération dure six mois et comprend les grands classiques : formations diverses, accompagnement par des mentors, par les équipes métiers de la banque et une facilitation de l'accès aux financements de l'innovation.

Début 2015, BNP Paribas lançait « Innov&Connect » pour ses clients. Ce premier programme bancaire d'accélération de startups vise à les connecter à des Entreprises de Taille Intermédiaire dans le cadre de leur programme d'innovation ouverte.

En juin 2015, BNP Paribas créait, pour ses métiers, le premier Hackathon bancaire international à Paris, Bruxelles, Istanbul, Rome et San Francisco. 58 startups ont concouru sur le thème « ré-enchanter l'expérience client », dont 6 ont été retenues pour la phase d'incubation afin de concrétiser leur projet au service des clients de BNP Paribas. L'opération avait été renouvelée en 2016.



## Quand les agences de marketing collaborent avec les startups

Cécile Tilloy, Chef de projet Innovation WunderLab, incubateur et plateforme d'innovation du Groupe Wunderman France, rédigé en 2015



Le métier des agences de marketing est de construire des marques et d'inventer les moyens de les connecter efficacement avec leurs clients.

L'innovation en agence n'est pas neuve. Ce qui change est le contexte. Historiquement, elles incubaient l'art, des formats d'écriture et de production audiovisuelle, la connaissance du client final et de ses besoins. Aujourd'hui, dans une société digitalisée, elles doivent composer avec une dimension technologique omniprésente qui change complètement l'expérience utilisateur.

### Des labs en agence de marketing ?

Ils se multiplient dans le monde de la communication en France et à l'étranger. Généralement, il y a ceux qui font du prototypage (Razorfish, Digitas), ceux qui en font un outil de réflexion et de formation (DDB), et ceux qui vont jusqu'à l'incubation (W+K, Fullsix).

Plus récemment, Wunderman (WPP) a lancé WunderLab qui est la synthèse de ces trois formules avec un programme d'accélération de startups, une cellule de réflexion stratégique et des « innovation days » pour aider les marques à améliorer concrètement leur stratégie marketing.

### Pourquoi les agences ont-elles besoin des startups pour innover ?

Les startups nous fascinent par leur inventivité, leur état d'esprit, leur technologie. Elles nous aident à repenser le marketing vis-à-vis d'un consommateur qui a bien compris l'intérêt de la technologie et de ses nouveaux usages. Les pure-players, issus du monde digital changent la donne ! Modèles économiques, alternatives au commerce classique, social media, nouvelles mobilités en tête, on ne peut plus mettre de côté le digital dans une stratégie marketing, parce que le consommateur lui aussi se digitalise.

Face à ces nouveaux canaux de communication, les agences sont poussées à innover « utile » pour leurs clients, sans tomber dans le gadget. Les startups raisonnent sur ces nouveaux modèles. Les incuber, c'est identifier très tôt les potentiels et les soutenir dans cette recherche. Associer réflexion stratégique et entrepreneuriat, c'est aider les entreprises que nous conseillons à intégrer une innovation marketing dont elles ont besoin.

### Concrètement, cela marche comment ?

Les labs en agences n'ont pas vocation à se substituer aux acteurs traditionnels tels que les accélérateurs, incubateurs et pépinières, mais à travailler avec eux. Leur apport est variable : de la mise à disposition des bureaux et de compétences marketing, techniques, à la réflexion sur le modèle économique, l'expérience utilisateur et l'internationalisation grâce au réseau d'agences dans le monde. Il n'existe pas de formules toute faite et l'apport dépend également des projets.

Il s'agit souvent de startups qui viennent de se créer, ou qui ont passé un certain cap dans leur projet et cherchent des partenariats avec les clients des agences.

Pour les startups en création ou nouvellement créées, l'agence va aider à tester et mettre au point un concept fonctionnel, ou challenger le projet initial dans ses composantes marketing ou business.

Pour les startups qui deviennent des partenaires techniques, il s'agit souvent de co-développer des solutions pour les marques clients de l'agence.

### Et en retour ?

Rares sont les agences qui prennent une participation directe dans les projets incubés. Elles raisonnent plus souvent par apport mutuel de compétences.

En retour d'une matérielle et stratégique à des jeunes pousses, l'agence en retire évidemment un triple bénéfice métier au travers de son Lab :

- Faciliter la création de partenariats nouveaux entre les entreprises clientes et les startups ;
- Intégrer plus fortement le facteur technologique dans les nouveaux modes de relation entre les marques et les consommateurs ;
- Aider les innovations marketing à émerger.

Et après ? L'objectif reste bien d'aider ces startups à atteindre la fameuse levée de fonds auprès d'investisseurs classiques.

Fin 2015, BNP Paribas lançait de plus le premier accélérateur et le premier Pôle Innovation dédiés aux Fintechs et Assurtechs. L'accélérateur est géré par L'Atelier BNP Paribas. Le programme dure quatre mois. Le Pôle Innovation Fintech de la Banque de Détaill en France le complète en proposant des conseils financiers aux startups du secteur financier. Le dernier appel à candidatures annuel était clôt le 17 janvier 2016.

### **Société Générale**

La banque a choisi de faire de l'innovation ouverte en lançant divers partenariats. Elle a ainsi créé en avril 2015 avec **L'Institut Open Innovation** de CentraleSupélec un programme d'accélération business, spécialisé dans la relation client. Elle est aussi un partenaire en résidence de l'incubateur d'innovation collective **Player**, qui ouvrait aussi ses portes en avril 2015 à Paris. La banque a aussi organisé un hackathon dans l'école 42 en mai 2015, destiné... à ses collaborateurs. Une bonne manière de réinventer l'informatique interne de l'entreprise !

### **Allianz**

L'assurance a ouvert un accélérateur à Nice en 2015. Il est dédié aux objets connectés, au big data et aux stades connectés. Pourquoi ces derniers ? Parce qu'Allianz opère de nombreux stades dans le monde, comme à Munich, Bâle, Nice et Sydney. Qui plus est, l'accélérateur français est situé dans le stade Allianz Riviera de Nice. Le programme d'accélération dure cinq mois avec les classiques : réseau d'experts et de mentors, préparation à la rencontre d'investisseurs, dont Bpifrance et Idinvest Partners, et un accompagnement structuré. Les startups peuvent aussi devenir fournisseurs d'Allianz, ce qui est toujours la moindre des choses quand on se fait accélérer chez un grand-compte !



En novembre 2016, l'accélérateur Allianz organisait son premier événement Allianz&Co avec 150 participants venus à son siège d'Allianz France à Paris, en partenariat avec Air Liquide, Sanofi, Vinci et Voyages-sncf.com. Une vingtaine de startups accélérées par Allianz ou sélectionnées par les partenaires se sont présentées devant des investisseurs à portée Européenne tels que Idinvest Partners, Serena Capital, Breega Capital, Daphni, Ventech, Iris Capital, Alvencapital et Newfund.

### **CIC-Crédit Mutuel**

Signalons-ici le lancement d'un fonds d'investissement dédié aux objets connectés créé début 2016 en partenariat entre CIC et Stéphane Bohbot. Doté de 11m€, il a vocation à financer en amorçage quelques projets d'objets connectés par an et sur au moins deux tours de financement.

### **Aviva**

Le groupe d'assurance Aviva a lancé en 2015 « La Fabrique Aviva », une initiative destinée à financer des projets sélectionnés ayant un impact social et environnemental. L'initiative s'appuie d'abord sur un « Fab Tour », un tour de France (Lyon, Bordeaux, Toulouse, Marseille, Paris, Caen, Lille et Strasbourg) destiné à identifier et rencontrer des entrepreneurs. Ensuite, 200 projets sont sélectionnés pour être aidés financièrement : les 60 premiers récupèrent entre 5K€ et 50K€) et les 140 autres finalistes se contentent de la symbolique de 2K€. Les projets candidats en 2015 ont été sélectionnés fin février 2016. Reste à voir si l'initiative va perdurer.

### **Matmut**

L'assureur s'est lancé dans la chasse aux innovateurs, en lançant son propre Hackathon avec une édition organisée en juin 2016 qui avait attiré 90 participants pour plancher sur le thème « Comment la Matmut peut devenir une référence du numérique vis-à-vis des jeunes conducteurs ». On est ici plus proche d'une vague notion d'innovation ouverte que de l'aide aux startups.

Mais les groupes d'assurance Matmut & Macif ont un fonds de corporate venture dénommé Sferen Innovation. Ce fonds a notamment investi dans TellMePlus et dans Saagie qui sont dans le prédictif et le big data ainsi que dans Cbien.com.

### **Caisse des Dépôts et Consignations**

L'organisme public est un investisseur qui promeut et cofinance notamment le développement local et la construction de logements sociaux. Il est actionnaire à 50% de Bpifrance. Il dispose de plusieurs outils d'expérimentations qui impliquent les startups comme son Lab CDC qui s'intéresse notamment à la ville intelligente, aux transports intelligents et aux innovations dans les logements sociaux.

## **Autres industries**

### **Renault**

En 2012, le constructeur s'est aussi lancé dans l'open innovation avec les startups en créant un incubateur « mobilité connectée ». Il s'agit en fait d'un partenariat avec Paris & Co qui héberge les sociétés sélectionnées en commun avec Renault. Celles-ci peuvent alors bénéficier du financement de Paris Innovation Amorçage en partenariat avec Bpifrance. L'aide de Renault se matérialise sous la forme d'un mentoring métier.

### **Valeo**

Valeo a sinon créé son incubateur de startups en 2015. Au même moment, la société prenait une participation de 22m€ dans le fonds franco-chinois Innovation de Cathay Capital investissant en Chine, aux USA et en France.

En 2016, Valeo lançait un incubateur virtuel, une structure dédiée à la recherche de startups avec lesquelles collaborer et éventuellement dans lesquelles investir.

L'équipementier est aussi actif auprès des étudiants avec son Innovation Challenge 2017, le quatrième du genre. Il attire 5 000 étudiants venant du monde entier. 1 628 équipes issues de 80 pays et 748 universités participent à ce prix. La moitié des équipes proviennent d'Inde qui est suivie de l'Egypte et de la Chine ! Le premier prix est de 100K€. L'objectif ? Participer à la création des véhicules de 2030 ! Les projets étaient soumis en février 2017 et la finale a lieu en septembre 2017.

### **Groupe Seb**

Le groupe d'électroménager Seb a lancé fin 2013 un web : « [Innovate with Groupe SEB](#) », un portail de sourcing d'open innovation permettant aux inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers des proposer des solutions aux besoins exprimés par la société dans le domaine de la connectivité, de l'énergie, du vieillissement de la population, de la beauté, du bien-être et de la santé. C'est une sorte de boîte à idée externe.

Le site complète un dispositif d'open innovation qui comprend déjà des partenariats technologiques avec le CNRS, le CEA-LITEN et l'INRA, et des prises de participations dans des startups via le fonds d'investissement Seb Alliance lancé en 2011.

### **Total**

Total a un incubateur de startups depuis quelques années, centré sur les sociétés qui sont positionnées dans le contrôle industriel. Il couvre notamment les objets connectés et capteurs, la communication sans fil, le big data, la réalité virtuelle, la simulation et la modélisation, la robotique, le travail collaboratif et la sécurité. Les startups sont hébergées par **Impulse Labs**, une structure d'accélérateurs, partenaire de nombreux industriels français dans différents secteurs d'activité, elle-même filiale d'Impulse Partners, un cabinet de conseil en innovation pour grandes entreprises.

Total [investit](#) dans les startups périphériques à son métier d'énergéticien depuis 2009, via son fonds Total Venture Funds, avec plus de 150m€ d'engagés.

## **Engie**

La société était présente pour la première fois au CES de Las Vegas en janvier 2016, dans le cadre de son initiative d'innovation ouverte OpenInnov et du lancement de son fonds d'investissement de 100m€. L'approche est très orientée « sourcing d'innovations » plus que plateforme.

La société organise des [appels à projets](#) de startups sur des domaines variés, dans la santé, la gestion de l'énergie, la maison intelligente à la fois pour le grand public et les entreprises.

## **Vinci**

Vinci Energies a un lieu dédié à l'innovation ouverte et aux startups, La Factory à Puteaux dans les Hauts de Seine. Il est focalisé sur la transformation digitale et la transition énergétique. La société organise aussi un hackathon. Elle dispose aussi depuis 2016 d'un fonds d'investissement dans les startups, Inerbiz, dont la première participation est une startup néerlandaise, HAL24K, spécialisée dans les applications du big data à la smart city. Vinci est enfin présent à Viva Technologies avec un stand qui accueille des startups (en 2016 puis 2017).

## **Butagaz**

L'industriel lançait son programme startup **Zagatub** en 2014 qui vise à créer des partenariats avec des sociétés innovantes dans le confort de la maison. Ils soutiennent déjà des startups dans divers domaines : Les Bons Profs (cours en vidéo), Short edition (éditeur de littérature), Youboox (catalogue d'ebooks), Weenect (géolocalisation d'enfants et animaux domestiques), Costockage (comme son nom l'indique), The Keys (serrure connectée) et Texio (surveillance du logement).

En juin 2016, le programme Zagatub accueillait sa troisième promotion d'une douzaine de nouvelles start-up dédiées au confort à la maison dont une bonne part étaient exposants au CES 2017 : Air Serenity, Uzer, Invoxia, Immersit, Kuantom, Les Ateliers d'Aubusson, Pistache, Le Droit pour moi, MEG, Oliba, Vérifie ma Maison et My Pouce.

Ce qui est remarquable dans l'approche de Butagaz est qu'il ne s'agit pas d'une entreprise du CAC 40 mais d'une PME de 550 collaborateurs ! La société appartient depuis 2015 au groupe d'énergie irlandais DCC Energy après avoir fait partie du groupe Shell. Ils étaient l'un des sponsors de l'événement Hello Tomorrow à Paris en octobre 2016.

## **Bouygues Construction**

Bouygues Construction lançait en 2015 son programme d'innovation ouverte MATCHING UP destiné aux startups internationales impliquées dans la construction responsable, les « technologies de rupture », les quartiers durables et connectés et les services aux utilisateurs des bâtiments et infrastructures. L'accompagnement semble assez standard avec du co-développement, des expérimentations, des accords commerciaux voire une prise de participation minoritaire dans les startups.

## **ArcelorMittal**

ArcelorMittal a aussi un programme dédié aux startups. Leur approche n'est pas bien originale ; Elle consiste à organiser un Prix des Innovateurs, la première édition ayant eu lieu en 2016. Six projets ont été sélectionnés en juillet 2016 et dans deux domaines : le big data et le stockage de l'énergie. 103 candidats avaient déposé 53 dossiers de candidature, étudiants, chercheurs et entrepreneurs. Les trois finalistes des deux catégories empochaient respectivement 50K€, 10K€ et 2500€ et d'un habituel accompagnement de grande entreprise bienveillante.

Il s'agissait donc pour la partie big data de Meteo\*Swift (prédition de production d'énergie éolienne basée sur de l'IA, qui n'est pas sans rappeler Reuniwatt, la startup réunionaise qui fait la même chose sur la production d'énergie solaire), MyTraffic (pour l'optimisation du choix

d'emplacements commerciaux), Home in Love (site de recherche immobilière multi-critère basé sur de l'IA). Les lauréats pour le stockage de l'Energie étaient Ecostock / Eco Tech Ceram (valorisation des gisements de chaleur perdue), Airthium (stockage d'énergie par air comprimé) et Stolect (stockage d'électricité de grande capacité sous forme de chaleur dans des matériaux réfractaires).

### **Louis Vuitton**

En 2016, le spécialiste de la maroquinerie de luxe organisait son second Hackathon “Unlock Supply Chain” en partenariat avec Bemyapp et Anaplan à l'Ecole 42. Il ciblait des étudiants pour relever le défi de la création d'une Supply Chain connectée. L'opération avait attiré une cinquantaine d'étudiants et jeunes diplômés d'HEC, de Centrale, des Ponts et Chaussées, de l'Efrei, l'Epitech, de 42, Kedge, Etna, l'Essec et des Arts et Métiers. Innovation ouverte ? Peut-être. Mais aussi un bon moyen d'identifier des idées à bon compte et des profils à recruter d'urgence pour rassembler les équipes internes.

### **L'Oréal**

En 2016, L'Oréal investissait dans l'incubateur de startups **Founders Factory**, basé à Londres et créé notamment par Brent Hoberman, le cofondateur de LastMinute et de MyDeco. L'objectif est d'investir dans cinq startups et d'en créer directement deux par an. L'Oréal fait partie du board de Founders Factory et y est représentée par Lubomira Rochet, CDO de L'Oréal. Le leader de la cosmétique suit une tendance consistant à sous-traiter l'accompagnement de startups à des structures spécialisées qui ont déjà des économies d'échelle, surtout côté entrepreneurs en résidence et mentors. Cela permet aussi d'intégrer les startups accompagnées dans un écosystème de taille critique. Il n'empêche pas moins que, même dans le secteur de la cosmétique, les startups intéressantes peuvent provenir de tout un tas d'endroits, et pas nécessairement passer par les fourches caudines de ce genre d'outil d'accompagnement.

### **Elior**

Le numéro 4 mondial de la restauration collective présent un peu partout dans le monde et numéro 3 de la restauration de concession dans les aéroports et autoroutes (AREA). La société soutient les startups dans divers domaines comme dans l'agriculture et les foodtechs.

## **Services publics**

### **La Poste**

La Poste a plusieurs cordes à son arc côté « innovation ouverte ».

La Banque Postale était un actionnaire de longue date du fonds d'investissement Xange Private Equity. Ce fonds a été absorbé par Siparex et l'actionnariat de la Banque Postale a été transféré sur le Groupe La Poste en 2015.



Lancé en juin 2014, Start'inPost l'accélérateur du groupe La Poste constitué en filiale, est un dispositif d'innovation ouverte dont la vocation est de permettre aux start-up d'innover plus facilement avec les business units du groupe.

Le dépôt des dossiers s'effectue sur le [site de Start'inPost](#). Les projets sont sélectionnés au fil de l'eau selon cinq thématiques : les solutions de confiance numérique (Fintech, moyens de paiement, sécurisation des échanges, portefeuille ou coffre-fort électronique, identité numérique), les offres innovantes de logistique et de transport, le B2B numérique (marketing digital, logiciel SaaS, e-commerce, big data, solution pour le secteur public, papier connecté, réalité augmentée), la transition énergétique (éco-mobilité, recyclage, optimisation énergétique) et les nouveaux services de proximité (silver économie, e-santé, objets connectés, services mobiles).

Les premières startups accompagnées étaient Heuritech (big data et machine learning), Oxilia (aide à domicile de personnes âgées), Yes Profile (contrôle des données personnelles des annonceurs par les internautes), SmartPanda (mise en relation d'affaires) et Koolicar (autopartage). Les startups sont accueillies au fil de l'eau pendant l'année. En 2016 s'ajoutaient Nuukik, Bear, NaturalPad et Vidata.

Start'inPost a également initié en 2016, le déploiement national de BigUp4Startup l'initiative de sourcing mutualisé de startups en régions. Trois évènements BigUp4Startup regroupant Orange, la CDC, Cisco et La Poste rejoints localement par d'autres grands groupes ou ETI étaient organisés à Montpellier, Toulouse et Bordeaux. Les appels à projets de chacun des partenaires sont diffusés un mois avant chaque évènement sur BigUp4Startup.

En 2015, La Poste a aussi fait l'acquisition de Resto-In, un acteur de la livraison de repas à domicile et pris une prise de participation de 20% dans Stuart, une startup française spécialisée dans la livraison urgente.

Depuis 2016, La Poste est enfin présente au CES de Las Vegas et y héberge des startups. En 2016, c'était sur son propre stand dans le hall Sands du Venetian. En 2017, ils avaient d'un côté leur stand au Sands et de l'autre une zone dans Eureka Park, la partie du salon dédiée aux startups. Ils y hébergaient une quinzaine de startups sous le fanion FrenchIOT : Auxivia, Axelife, Axible, Biotraq, Catspad, Fingertips, LifePlus, Mapwize, MyJomo, Myxyty, Noacare, Orfea Acoustique, SpinalCom, Twinswheel et Ween.

## **SNCF**

Le SNCF a aussi son programme d'accompagnement de startups, **TGVlab**. Elle est notamment partenaire de LeCamping et a bien aidé plusieurs de ses startups de sa première promotion comme Kawet, DocTrackr, Studyka et Mesagraph. La SNCF a aussi créé fin 2011 le fonds d'amorçage **Ecomobilité Ventures** de 30m€ avec PSA, Orange et Total. Ce fonds est dans la lignée de son propre foncier notamment investi dans la société VU Log qui propose un logiciel de gestion embarqué de véhicules électriques.

Début 2015, la SNCF annonçait aussi diverses initiatives d'innovation ouverte :

- Le lancement d'un fonds d'investissement dans les startups doté de 30m€ sur trois ans, **DigitalSncf Ventures**. Il investira dans des startups françaises et européennes voire au-delà selon les besoins.
- Le lancement de la plateforme de développement **Store.sncf**, une boîte à outils intégrant un SDK, une charte graphique, des règles de sécurité et d'ergonomie et des outils de reporting.
- Des accélérateurs dans cinq villes, les "574" (Paris, San Francisco, Lyon, Toulouse et Nantes) à partir de juin 2015. Y cohabiteront les équipes internes des projets digitaux de la SNCF, des incubateurs de startup ainsi que les centres d'expertises "Fabs" sur le big data, l'open data et les API, le design, les objets connectés et la robotique.

S'y ajoute **SNCF Développement**, la filiale de développement économique et de soutien à l'entrepreneuriat de SNCF qui accompagne plus de 400 entrepreneurs et depuis 2011. Elle s'appuie sur des experts et sur un fonds de prêts participatifs et d'obligations convertibles de 3,5 m€.

## **Réseau Ferré de France**

RFF a fait irruption dans l'open innovation début 2013 en lançant un concours d'innovations à l'attention des entreprises innovantes (JEI, PME/PMI et aussi ETI). Le dépôt des dossiers du « Challenge Innovation Fournisseurs de Réseau Ferré de France » se clôturait en février 2013. Il se focalisait sur deux thèmes : les nouvelles technologies énergétiques et les systèmes d'informations ferroviaires. Ce concours est organisé en partenariat avec Bpifrance et le pôle de compétitivité ferroviaire I-Trans. Les prix ? Il s'agit de la prise en charge de l'homologation des solutions (études de

faisabilité, expertise technique, juridique) à hauteur de 100K€, 30K€ et 10K€ pour les trois lauréats. Ceux-ci seront également intégrés dans le pôle I-Trans.

L'approche « concours » lancée ex-nihilo n'est pas forcément la meilleure approche si la société n'est pas déjà connue dans son secteur. Mais si elle est déjà active dans l'écosystème, comme dans le pôle de compétitivité I-Trans, alors cela peut avoir du sens.

## **EDF**

Début 2015, EDF annonçait s'associer avec Microsoft Ventures pour sélectionner de une à trois startups issues de l'accélérateur du Sentier et les accompagner dans leur développement business. L'idée est toujours la même : identifier des startups qui pourraient devenir fournisseurs du grand compte et accélérer les projets associés.

EDF organise aussi le prix EDF Pulse chaque année, dans le domaine de la e-santé.

## **Air France**

Start Tech Factory est l'accélérateur de startups du groupe aérien français. Il est associé à un accélérateur de levées de fonds, un Fund Raiser lancé en partenariat avec Skyboard. Ils sont partenaires de différents acteurs de l'écosystème. S'y ajoutent des labs de tests d'innovations.

## **Etat**

Et l'Etat dans tout ça ? L'Etat n'a pas de véritable programme destiné aux startups en tant que client potentiel. Son programme se résume au bien compliqué code des marchés publics.

On peut cependant citer le cas de la mission **Etalab** qui dépend de Matignon et qui fait la promotion de l'open data auprès des pouvoirs publics et fédère sur son site [www.data.gouv.fr](http://www.data.gouv.fr) les sources de données publiques utilisables notamment par les startups.

Etalab organise le concours **Dataconnexions** dont la cinquième édition avait lieu début 2016. Il récompense les startups et projets qui font l'usage le plus original de données publiques. Six lauréats avaient été sélectionnés en 2016 dont Juris'commenté (droit accessible à tous), CityZenMap (application mobile pour collectivités locales) et Rdv.Passeport.fr (suivi de demande de passeport en ligne).

## **Associations**

Le monde de l'entrepreneuriat en France regorge d'associations diverses qui font la promotion de l'entrepreneuriat et des startups, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces associations militent pour l'allègement des formalités administratives, pour un « Small Business Act » à la française<sup>184</sup>, ou pour défendre tel ou tel secteur de l'industrie. Il n'existe pas à proprement parler de syndicat professionnel des startups. Celles-ci s'accrochent donc lorsque nécessaire aux syndicats professionnels les plus proches de leurs métiers.

Y participer pour un entrepreneur permet d'y faire tourner le moulin du réseau de relations. C'est le moyen le plus rapide de rencontrer des personnes intéressantes pour l'accompagnement et le financement de startups. Il faut ensuite bien gérer son temps, notamment dans l'organisation du suivi

---

<sup>184</sup> Il y a en fait le « Small Business Act » de 1953 qui encourage les administrations fédérales 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, notamment au travers des SBIC, les Small Business Investment Companies, sortes de fonds d'amorçage (expliqués ici : [http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Partenariats/ft10\\_sbic\\_1204.pdf](http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Partenariats/ft10_sbic_1204.pdf)). Le « Small Business Act » a été ensuite amandé en 1996 et à de nombreuses reprises par la suite pour aider les PME américaines à se développer, notamment à l'exportation. Le Small Business Act est suivi dans son application par la Small Business Administration du Département du Commerce américain. C'est l'équivalent de notre Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat. L'approvisionnement fédéral est suivi par le GSA (General Services Administration).

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.

L'année 2017 a été marquée par une implication encore plus forte qu'avant des entrepreneurs en politique. Certains se sont même directement engagés auprès de candidats à l'élection présidentielle, notamment autour d'Emmanuel Macron et de François Fillon.

## Syndicats professionnels

Voici quelques-unes des associations les plus notables en France en commençant d'abord par les syndicats professionnels :

**Syntec Numérique** : c'est le syndicat professionnel des sociétés de services et de logiciels en informatique. Elle comprend un collège « éditeurs de logiciels » qui représente environ 600 acteurs, autant français que filiales d'éditeurs étrangers comme SAP, Sage, Microsoft ou Oracle. Ce collège organise depuis 2011 le panorama « Top 250 des éditeurs et créateurs de logiciels français » en partenariat avec EY, dont cinq sont primés lors d'une remise de prix qui a lieu généralement en octobre à Paris. En septembre 2015, Syntec Numérique lançait le programme « 5 000 startups » comprenant des services et soutiens opérationnels destinées aux startups de l'IT : en plus d'un tarif préférentiel pour accéder aux services de Syntec, le programme propose l'accès à une centaine de guides contractuels et contrats-type spécialement élaborés pour les entreprises du numérique ainsi qu'à une consultation juridique avec un cabinet d'avocat partenaire de Syntec Numérique. Un service de « guichet unique startups » répond sinon à leurs questions et les oriente vers le bon partenaire en fonction des besoins identifiés. Sont proposés aussi un diagnostic de l'éligibilité au CIR, une assurance couvrant les risques de redressement liés au CIR et d'un audit gratuit. Un service de pré-certification est aussi assuré par Exaegis sert à évaluer la capacité opérationnelle des startups.

**Tech In France** : anciennement AFDEL, est une association française des éditeurs de logiciels créée en octobre 2005, structure de lobbying destinée à valoriser, notamment auprès des pouvoirs publics, le rôle de l'industrie du logiciel en France. On y trouve les grands acteurs du logiciel français comme Dassault Systèmes, Cegid ou Cegedim Activ, et aussi américains comme Microsoft France, et un total de 400 membres décomptés en février 2016, dont 80% de startups, TPE ou PME innovantes.

**AFIC**, l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance publie notamment sur son site un grand nombre de documents de référence qui peuvent aider les startups à bien préparer leur business plan et le tour de table auprès de VCs. On y trouve aussi des statiques intéressantes sur le capital risque en France.

**ACSEL**, association pour le commerce et les services en ligne qui recouvre une partie de l'audience de la FEVAD, mais va au-delà car elle intègre de nombreux nouveaux acteurs de l'internet.



**Efel Power** est une association d'éditeurs de logiciels français qui souhaite promouvoir les logiciels conçus en France et encourager les entreprises françaises à faire appel à eux. Ils reprochent aux deux associations précédentes de rassembler des éditeurs français et les filiales françaises d'éditeurs étrangers. Mais une telle désunion ne fera pas forcément leur force !

**FEVAD** est la fédération du e-commerce et de la vente à distance et fédérateur historique de la traditionnelle vente à distance. Elle rassemble notamment plus de 600 acteurs du commerce électronique. Elle est très active, notamment dans le lobbying pour faire évoluer la législation dans ce domaine.

## Associations d'entrepreneurs

Puis avec les associations :



IE Club est une association qui met en relation les entrepreneurs et les différents acteurs de l'innovation (investisseurs, pouvoirs publics, etc). Elle est structurée autour de différentes commissions qui produisent des rapports divers, destinés notamment à attirer l'attention des pouvoirs publics sur tel ou tel aspect de l'entrepreneuriat en France. Elle assiste ses membres sur les levées de fonds, l'aide juridique et la mise en réseau. L'IE Club est aussi tourné vers l'international, avec l'organisation de divers voyages d'études pour ses membres, souvent en collaboration avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris. Les membres de l'IE Club ont ainsi visité l'écosystème de l'innovation d'Israël en novembre 2009, sont allés en Angleterre en mars 2010, en Chine à Shanghai et Beijing en juillet 2010 et en Finlande en octobre 2010.

EBG : l'Electronic Business Group rassemble les acteurs de la communication et du marketing autant côté grandes entreprises que du côté des offreurs. On y trouve pêle mêle des éditeurs de logiciels, agences de communication, startups du web, chaînes de télévision et équipes marketing et communication des grands comptes français. L'EBG organise régulièrement des séminaires et conférences assez courus par ces différents métiers. C'est le bon endroit pour rencontrer des clients potentiels dans le secteur de la communication et de la publicité. L'EBG organise depuis 2013 son Top 100 des startups innovantes qui présentent le plus fort potentiel de développement à l'international. Elles sont présentées lors du Digital Innovation Summit qui a lieu en novembre à Paris.

Croissance Plus : c'est une association professionnelle d'entrepreneurs regroupant 300 entreprises et leurs partenaires (grandes banques, cabinets d'avocats, de conseil, d'audit, de recrutement, étude notariale, sociétés de capital-risque et business angels). « *Leurs dirigeants se battent pour faire rayonner un nouveau modèle entrepreneurial, soutenir la création d'entreprises et d'emplois, tout en partageant les fruits de la croissance* ». L'association agit comme force de proposition auprès des pouvoirs publics et des médias.

RETIS : rassemble les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation en France, les technopôles et les incubateurs publics avec pour objectif la détection et l'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes ou de développement d'entreprises existantes par l'innovation, ainsi que les incubateurs publics et les technopôles. 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.

Club des Entrepreneurs du Numérique : rassemble une petite centaine de chefs d'entreprises du numérique, en général des PME établies et en croissance, qui partagent leurs expériences, échangent sur les meilleures pratiques du secteur, développent des partenariats.

Centre des Jeunes Dirigeants est un réseau de plus de 3000 dirigeants cimenté par un système de valeur de « libéralisme responsable », de normes éthiques, sociales et environnementales. Ses actions sont très diverses pour promouvoir l'entreprise et l'entreprenariat, notamment auprès des jeunes. L'adhésion à l'association qui est payante engage à la fois à se former et à adhérer à des commissions thématiques. Par exemple, la commission stratégie (entre 10 et 12 personnes) permet de confronter sa stratégie avec ses pairs.

Cercle des Jeunes Entreprises : une association créée en 2009 par Laurent Allias et Richard Lévy qui regroupe près de 4000 chefs d'entreprise, décideurs, médias et investisseurs. Elle organise des rencontres de networking et des tables rondes à Paris et en province.

NUMA est une association parisienne qui regroupe des sociétés parisiennes high-tech, autour des réseaux et techniques web ou mobile. Elle réalise ses missions par la mutualisation des moyens, l'échange, l'information et la valorisation des démarches innovantes. NUMA est l'opérateur de l'accélérateur NUMA Sprint (ex « LeCamping ») installé dans leur bâtiment rue du Caire à Paris. NUMA se déploie à l'étranger depuis 2015.

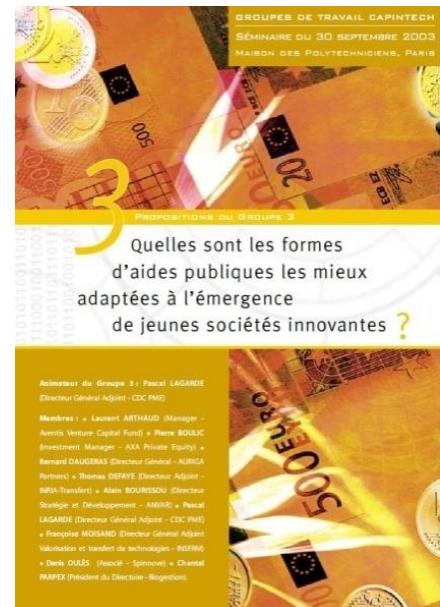
[Instituts Carnot](#) : c'est un réseau de 33 instituts de recherche qui favorisent les liens entre la recherche et les entreprises. Ces instituts ont des règles de gouvernance les poussant à mieux relier leurs chercheurs avec les entreprises créatrices de valeur.

[MoovJee](#) : est une association qui fait la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes et les étudiants toutes formations initiales et disciplines confondues. Elle propose un mentorat par le biais d'entrepreneurs et experts volontaires et bénévoles. Les startups sont présélectionnées sur dossier et ensuite devant un comité de sélection. Un prix MoovJee (avec plusieurs catégories) est décerné chaque année, la prochaine édition du prix étant lancée en novembre 2011. L'association opère à Paris ainsi qu'à Lille, Nantes, Lyon, Toulouse et Troyes.



[Scitech France](#) est une initiative de Xavier Duportet, le fondateur d'Eligo Sciences (antibiotiques ciblés), qui vise à rassembler et constituer en réseau les fondateurs de startups issues des milieux scientifiques et technologiques, notamment dans la santé. C'est une forme de réaction à la forte visibilité des startups d'innovations dites de services et à faible dose technologique.

[Capintech](#) : c'est une association pour la Création, l'Amorçage, la Promotion de sociétés Innovantes et Technologiques qui promeut l'entreprenariat, notamment issu de la recherche. Elle a été fondée par différents intervenants issus d'organismes de recherche (CEA, INRIA-Transfert), de fonds d'amorçage (Bioam, Emertec, I-Source, TechFund), d'investisseurs (Auriga Partners, AXA Private Equity, CDC PME) et quelques entrepreneurs. L'association est surtout un laboratoire d'idées et de brainstorming pour encourager l'innovation en France. Ses principales activités sont le travail de huit groupes qui planchent sur l'intégration des startups aux pôles de compétitivité, le rôle des aides publiques, les relations entrepreneurs-investisseurs, l'innovation issue de la recherche, le rôle des incubateurs ou la propriété intellectuelle. Les travaux de ces groupes de travail sont synthétisés dans d'excellentes fiches explicatives de vulgarisation (*exemple ci-contre*).



CapinTech est partenaire de « Startup Connexion », un concours organisé par Le Groupe d'information professionnelle AEF et le CNRS. Il permet à des entreprises innovantes retenues par un comité d'experts de suivre un programme de coaching, présenter leur projet, et rencontrer des investisseurs et des grandes entreprises.

[Startup Grind](#) organise une communauté internationale d'entrepreneurs dans près d'une centaine de pays. Ils organisent notamment une conférence européenne à Londres en juin 2017 qui a l'air de reprendre un format habituel de networking entre startups, investisseurs et autres moving parts de l'écosystème entrepreneurial. Elle est abordable, à £129. L'association est sponsorisée par Google et Oracle.

## Associations de promotion de l'entrepreneuriat

La France ne manque pas d'initiatives pour encourager l'entrepreneuriat, notamment chez les jeunes. On compte notamment :

[France Digitale](#) : cette association créé au début de l'été 2012 présente la particularité d'associer à parité des entrepreneurs du numérique et des investisseurs. Elle s'est donnée comme ambition de favoriser la création de champions français du numérique. L'association a été particulièrement active dans le lobbying auprès du gouvernement, notamment à l'occasion des Assises de l'Entrepreneuriat début 2013 et en 2015 pour développer l'actionnariat salarié dont la fiscalité a été

allégée et l'application des BSPCE élargie. L'association est coridigée par l'énergique Marie Ekeland (ex Elaia Partners, l'un des investisseurs dans Criteo) et Olivier Mathiot (co-fondateur de Price Minister et aussi très actif business angel). France Digitale organise le France Digitale Day tous les ans à Paris ainsi que le Tour de France Digitale destiné à investir 1,5m€ avec Bpifrance dans une startup prometteuse.

[100000 entrepreneurs](#), une association de promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes. Son action repose principalement sur l'intervention d'entrepreneurs en lycées et collèges qui sensibilisent les élèves à l'entrepreneuriat. Le tout dans sept régions de France.

[UnionWeb](#) : une association des acteurs du web qui en regroupe maintenant plus d'un millier et se positionne comme une structure d'entre-aide. A vocation nationale, l'association a été impulsée en particulier par des entrepreneurs de Montpellier tels que Magali Boisseau, la créatrice de Bedycasa.

[Entreprendre pour Apprendre](#), une fédération nationale d'associations régionales qui adhère au réseau européen Junior Achievement – Young Enterprise. Elle les élèves des enseignements secondaires et supérieurs à la vie économique par la création de mini-entreprises.

## Femmes entrepreneuses

Chaque année début mars, la Journée Internationale des Droits de la Femme est l'occasion de rappeler que les femmes n'ont pas encore la position qu'elles devraient dans la société et à tous les niveaux et surtout en politique, dans les entreprises et dans les médias. L'entrepreneuriat et les startups sont un terrain où le différentiel hommes/femmes reste très élevé. Seuls 12% des créateurs de startups sont des femmes alors qu'elles sont 30% dans la création d'entreprises en France<sup>185</sup>. Le trou est encore plus béant dans les fonctions techniques. Elles ne sont qu'à peine 5% dans les écoles d'ingénieur en informatique<sup>186</sup>. C'est un déséquilibre préjudiciable à l'ensemble de la société. Les startups d'aujourd'hui préparent le futur, notamment dans l'intelligence artificielle et la robotique qui va révolutionner de nombreux métiers. Voulons-nous d'un monde où seuls les hommes définissent la destinée de tous ?

Heureusement, les industries du numérique sont très ouvertes et bien plus que les industries traditionnelles. Elles attirent des créateurs d'horizons très divers, et notamment des filières de formation commerciale ou créatives où la parité est très bonne. Donc, il n'y a pas de fatalité à trouver aussi peu de femmes entrepreneurs dans le numérique !

Les femmes qui entrent dans ce secteur sont-elles handicapées ? Les avis sont partagés. Dans « **Les 50 lois des femmes qui réussissent** » paru en 2011, Emilie Devienne, consultante et coach, fournit quelques recettes pour réussir : afficher ses ambitions, être opportuniste, jouer avec son pouvoir de séduction et développer son assertivité. Catherine Barba, maintenant installée à New York, explique même que son état de femme l'a vraiment aidée dans l'ensemble de son parcours d'entrepreneuse ! Entrepreneuses ou cadres, la vie leur impose de véritables contraintes supplémentaires par rapport aux hommes. Mais il semble que le plafond de verre si connu du monde traditionnel des entreprises<sup>187</sup> soit bien moins présent dans l'univers entrepreneurial même si les stéréotypes machistes continuent de persister à certains endroits, ne serait-ce qu'au niveau des investisseurs<sup>188</sup>, sans compter ceux qui contribuent très tôt dans l'enfance à l'orientation professionnelle ultérieure des femmes.

---

<sup>185</sup> La tendance ne s'améliore pas comme le souligne Cécile Morel de MobiRider dans « [Célébrons l'innovation au féminin !](#) » (2017).

<sup>186</sup> Cf cette campagne de communication pour inverser la tendance : <http://www.tuserasingenieure.com/>.

<sup>187</sup> Cf cette étude « Women matter – la mixité levier de performance de l'entreprise » de McKinsey, publiée en janvier 2011. Disponible sur <http://www.slideshare.net/jbonnel/women-matter>.

<sup>188</sup> Cf [http://www.women-equity.org/question-de-genres/femmes-et-acces-au-capital/article/entrepreneures-et-private-equity-persistance-des-stereotypes\\_12](http://www.women-equity.org/question-de-genres/femmes-et-acces-au-capital/article/entrepreneures-et-private-equity-persistance-des-stereotypes_12).

L'Internet a même été un facteur de développement de l'entrepreneuriat féminin. Il permet de se lancer tout en gérant plus facilement l'équilibre de sa vie, permettant de materner à la fois sa famille et son entreprise. Le fait que plus de la moitié des Internautes soient des femmes a aussi généré de nombreuses opportunités, notamment dans la vente en ligne de produits pour la maternité, l'enfance, le bien être ou les services. Sans compter l'économie sociale et solidaire qui attire aussi beaucoup les entrepreneuses, très soucieuses de l'impact sociétal de leurs actions. Si les startups lancées par les femmes sont parfois un peu typées, il n'y a cependant pas d'exclusive, et il ne devrait pas y en avoir. On trouve aussi des entrepreneuses dans des startups plus technologiques et dans tous les domaines.

Pour se lancer, les femmes peuvent notamment tirer parti d'un riche tissu associatif de femmes entrepreneuses ou investisseuses qui leur permettent d'être accompagnées, formées et financées dans leurs projets. Et évidemment aussi pour « réseauter », même s'il est préférable de ne pas le faire qu'entre femmes dans le monde du numérique. Sinon, on continuera de dire qu'il n'y a pas assez de femmes dans les réseaux (vaguement) mixtes classiques.

Commençons par les associations spécifiques aux industries du numérique ou bien dans lesquelles les projets numériques ont la part belle :

[Girlz in web](#), est un autre réseau de femmes qui travaillent dans les industries de l'Internet, dont des entrepreneuses, créé fin 2009. L'association organise des colloques réguliers qui attirent jusqu'à 200 participantes.



[StartHer](#) est association de promotion des femmes dans les startups du numérique et surtout de l'Internet. Lancée en 2016 avec les équipes de l'ancienne Girls in Tech Paris, elle organise divers événements de networking.



L'association [Femmes Business Angels](#) est comme son nom l'indique un club de femmes business angels, mais qui n'investit pas exclusivement dans des projets portés par des femmes.

[Femmes Digitales de l'Ouest](#) est un réseau créé par Sandrine Charpentier et Sandrine Fouillé qui regroupe les femmes du numérique dans les Pays de la Loire. Elle organise notamment un prix des Femmes Digitales de l'Ouest chaque année en septembre depuis 2015.

La formation [d'Entreprendre au Féminin](#) assurée à l'ESSEC est un cycle court de huit jours qui se déroule de mars à septembre chaque année au CNIT de Paris La Défense, avec candidature sur dossier. Elle couvre les fondamentaux de la création d'une startup : business plan, étude de marché, stratégie, business model, juridique, marketing, comptable, communication et relation avec les investisseurs. La formation se termine par une présentation de son projet à un panel d'investisseurs potentiels comme Femmes Business Angels.

Le réseau des [Mampreneurs](#) est un réseau de femmes entrepreneurs dans tous les domaines. Elle regroupe plus de 3000 membres.

Citons aussi quelques associations de femmes dans l'entrepreneuriat qui ne sont pas spécifiques aux industries du secteur numérique :

[Paris Pionnières](#) est une association créée en 2005 qui accompagne dans leur démarrage et leur croissance les startups dont beaucoup sont dans le domaine des services. Le parcours proposé comprend la pré-incubation, l'incubation et une pépinière. Les deux derniers sont situés à Paris dans le Sentier depuis mars 2016 et accueillent une quinzaine de startups en simultané en plus d'un espace de coworking. Paris Pionnières fait partie du réseau d'incubateurs Fédérations Pionnières qui regroupe une vingtaine d'acteurs et que l'on trouve aussi notamment à Lyon, Nantes, Caen, Casablanca et Rabat. L'association accueille aussi des startups créées par des entrepreneuses étrangères dans le cadre du French Tech Ticket. Fin avril 2017, les Pionnières se rebaptisaient « **Les Premières** ».

[Action'Elles](#) est une association qui aide les femmes à se lancer dans leur projet de création d'entreprise. Elle propose notamment des actions de formation généralistes et du parrainage, enfin... du marrainage !

L'association [Action de Femme](#) promeut le rôle des femmes dans l'économie.

[Diversielles](#) encourage l'entrepreneuriat chez les femmes issues de la diversité.

[Force Femmes](#) accompagne les femmes de plus de 45 ans dans leur démarche de retour à l'emploi et de création d'entreprise.

[Women Equity](#) regroupe une association 1901 qui fait la promotion des femmes dirigeant des entreprises de croissance et un fonds d'investissement à vocation européenne destiné aux mêmes PME, qui font au moins 4 m€ de chiffre d'affaire. Il a pour objectif d'accompagner financièrement et opérationnellement leurs entreprises, ainsi que d'assurer la promotion de leurs modèles de succès entrepreneurial. Le fonds s'appuie sur la banque d'investissement Bryan Garnier & Co. L'association publie sinon un Top 50 des entreprises françaises de croissance créées par des femmes.

[Astia](#) est une autre association du même genre que la précédente, mais pour l'instant uniquement basée aux USA à Londres et en Inde et focalisée sur les entrepreneuses et sur l'accès au financement de leurs startups.

Il faut aussi compter avec les associations de femmes ingénieurs et d'écoles de commerce (Centrale au Féminin, [HEC au Féminin](#), ESSEC au Féminin, elles-mêmes regroupées dans [Grandes Ecoles au Féminin](#)), même si on n'y trouve pas que des femmes entrepreneurs mais surtout des cadres d'entreprises.

On peut aussi citer le site [Biilink](#), un réseau social d'entre-aide pour les femmes entrepreneures en France lancé en 2013 qui dispose déjà d'une version smartphone et tablette. Fin 2013, [Biilink](#) avait organisé un concours pour femmes entrepreneurs avec, à la clé pour la gagnante, un prix de 25 K€ et du coaching. Il existe aussi un média en ligne spécialisé sur l'entrepreneuriat féminin : [www.entrepreneure.fr](#). En 2015, Biilink annonçait vouloir permettre la mise en relation entre startups à l'échelle mondiale en se positionnant comme « la marketplace mondiale des startups ».

Les femmes dans le numérique ne sont pas toutes entrepreneuses. On en trouve dans plein d'autres métiers : dans le capital risque, dans la communication, le recrutement, les relations publiques, dans les médias et les blogs et y compris parmi les développeurs !

C'est le sens de l'initiative « **Quelques Femmes du Numérique !<sup>189</sup>** » que j'ai lancée avec Marie-Anne Magnac en octobre 2012.

quelques **FEMMES**  
du numérique !

Elle vise à casser les stéréotypes en mettant en valeur des « role models » de femmes dans tous les métiers du numérique et particulièrement dans ceux où elles sont les plus rares, à commencer par les métiers techniques (développeuses, CTO, CIOs) et l'entrepreneuriat.

L'initiative continue de vivre avec un enrichissement régulier des portraits et biographies – plus de 640 en avril 2017 dont plus de 180 entrepreneuses du numérique (*les plus récentes sont ci-dessous*) - et circule dans divers événements et conférences et interventions dans l'enseignement secondaire dans toute la France avec comme objectif d'attirer les jeunes filles vers les métiers du numérique. Quelques Femmes du Numérique ! est devenue une association 1901 en 2016, présidée par Fatiha Gas. Son objectif est d'utiliser la photo comme arme de destruction massive des stéréotypes et de promouvoir les métiers du numérique auprès des jeunes filles des collèges et lycées.

---

<sup>189</sup> L'exposition était présentée du 16 octobre 2011 à juillet 2015 à l'espace Soleilles Cowork ainsi que sur le site <http://www.qfdn.net> et sur l'application iPad « Quelques Femmes du Numérique ». Elle a circulé à différents endroits dont le Hub de Bpifrance à Paris entre octobre 2015 et mars 2016 et les couloirs du Ministre des Finances à Bercy près du bureau d'Axelle Lemaire entre septembre 2016 et mars 2017.



## Événements

Les événements autour de l'innovation et des startups ne manquent pas. Que ce soit les événements réguliers des associations déjà citées, les forums et autres Demo Days où sont présentés les projets de startups aux investisseurs, les « happening » d'élection de startups de l'année, les diners de bloggeurs entrepreneurs, les initiatives des collectivités locales comme la Ville de Paris ou des pôles de compétitivité. Comme le nombre d'événements est en augmentation constante, il faut savoir faire le tri et éviter d'y passer trop de temps !

Ces événements constituent des lieux de réseautage où l'on rencontre les principaux acteurs du microcosme de l'entrepreneuriat en France. Participer à un événement permet de se faire connaître au plus grand nombre si l'on y intervient. Mais aussi de manière plus ciblée si cela n'est pas le cas.

Voici donc une liste non exhaustive de ces événements, sachant que cette liste est très dynamique.

### Événements en région parisienne

Je traite ici de quelques événements transversaux.

BIG de Bpifrance est un grand événement organisé en juin à Paris depuis 2015. Il accueille plus de 10000 visiteurs et est organisé en cycles de conférences sur l'entrepreneuriat. En 2015, on pouvait y croiser les principales stars de l'entrepreneuriat français comme Xavier Niel (Free) et Henri Seydoux (Parrot). L'édition 2016 mettait les bouchées doubles en étant organisée les 25 et 26 mai à l'AccorHotels Arena, autrefois POPB, Palais Omnisports Paris Bercy (*ci-contre*, avec la plénière). J'ai eu l'occasion d'y lancer la version courte de ce Guide avec Bpifrance : « Génération Start-ups ».



L'édition 2017 de BIG aura lieu également à l'AccorHotelsArena  
et le 12 octobre 2017

France Digitale Day s'est instauré depuis sa création en 2013 comme un événement clé à Paris pour rassembler à la fois les investisseurs, les entrepreneurs et les pouvoirs publics que les deux premiers cherchent à influencer dans le cadre de l'activité associative de France Digitale. La dernière édition de septembre 2016 à la Grande Halle de la Villette faisait intervenir François Fillon, Alain Juppé et Axelle Lemaire, secrétaire d'Etat en charge du numérique (*ci-contre*).



Viva Technology est un nouveau format d'événement créé par le groupe Les Echos et Publicis rassemblait fin juin 2016, 45 000 personnes dont plusieurs milliers de représentants de startups internationales à la Porte de Versailles de Paris. Le défi était de taille pour une première édition qui mettait la barre si haut et l'a plutôt bien relevé. Au lieu d'être une classique place de marché entre startups et investisseurs, le principe de l'événement consiste surtout à mettre en relation startups et grandes entreprises au travers de zones et conférences thématiques sponsorisées et animées par ces dernières. Les startups étaient soient sur les stands d'une grosse vingtaine de grandes entreprises soit dans une zone indépendante au milieu du grand hall 1. L'édition 2017 a lieu en juin sur une formule équivalente. Environ la moitié des startups exposantes devrait provenir de l'étranger, donnant une plus grande dimension internationale à l'événement. VivaTechnology sera intégré dans le Paris Tech Festival, une marque ombrelle qui recouvre d'autres événements ayant lieu en juin, dont Futur en Seine.

Leade.rs est une conférence organisée par Loïc Le Meur dont une session a lieu à Paris au printemps depuis 2016. Le format est voisin de celui de LeWeb qui avait lieu en décembre entre 2006 et 2014. Il réunit des interventions de startupers du monde entier, des investisseurs et l'écosystème en général sur les thématiques technologiques du moment. L'édition 2017 portait donc comme il se doit sur l'intelligence artificielle, la robotique, la santé, les véhicules autonomes. L'événement sert de carte de visite à Leade.rs qui est une place de marché d'intervenants de haut niveau pour les conférences.

Futur en Seine est un événement organisé par le pôle de compétitivité francilien Cap Digital depuis 2009. Il valorise les startups et leurs réalisations ainsi que de grandes entreprises sous forme d'exposition ouverte au grand public. L'événement comprend également un riche programme de conférences sur les innovations. L'événement avait lieu au CNAM, au Carré du Temple puis en 2017 à la Cité des Sciences de la Villette.

Les FailCon qui traitent de l'échec entrepreneurial et des leçons que l'on peut en tirer. Une version zéro a été organisée le 1<sup>er</sup> février 2011 à Paris<sup>190</sup>, une seconde en septembre 2011, une troisième en septembre 2012 et une quatrième en avril 2014. L'organisation était portée par TechCrunch France, Kahn & Associés (devenus Harlay Avocats) et Silicon Sentier. Ces conférences à Paris reproduisent le format des FailCon américaines dont la première édition avait eu lieu en octobre 2010 aux USA. La dernière édition d'avril 2014 a été organisée à Bercy. Une déclinaison de la Failcon à Toulouse a aussi eu lieu en novembre 2014 et une autre à Grenoble en mars 2017.

Tremplin Entreprises est une manifestation annuelle qui a lieu au Sénat en juillet et valorise des startups innovantes dans différents domaines : le numérique (internet et services, logiciels et systèmes), les énergies, matériaux et composants, ainsi que les sciences de la vie. Une trentaine de startups présentent leur projet devant une audience composée principalement d'investisseurs, après avoir été coachées par KPMG et EY. Et une startup est sélectionnée par un jury dans chaque catégo-

<sup>190</sup> Compte rendu disponible sur <http://www.oezratty.net/wordpress/2011/lecons-collectives-echec-entrepreneurial/>.

rie et reçoit le prix Tremplin Sénat. L'édition 2016 a eu lieu le 20 juin 2016, au Sénat. Il semblerait qu'il n'y en ait pas en 2017, peut-être parce que c'est une année électorale.

Le plus grand développeur de France, organisé chaque année en mars est un concours de développement sous forme de rapide hackathon ouvert à plus de mille développeurs. Il est aussi l'occasion pour l'écosystème entrepreneurial ainsi que pour les grandes entreprises de se faire connaitre auprès des développeurs. L'édition 2015 avait lieu à l'école 42, celle de 2016 au Théâtre de Paris ainsi que dans les locaux de Criteo, juste de l'autre côté de la rue et celle du 2017 a lieu le 22 juin.

Les Universités d'Eté du MEDEF qui ont lieu chaque année fin août ou début septembre, en général sur le campus de HEC à Jouy-en-Josas, n'est pas le premier lieu auquel on penserait en tant que startup. Et pourtant, le MEDEF y organise un village de l'innovation avec quelques startups, l'Espace Business Innovation. Cela peut-être un moyen de se faire connaitre des participants des Universités qui sont surtout issus de grandes entreprises. L'événement est aussi très couru par les médias de la presse généraliste et économique. C'est aussi le grand événement de rentrée des lobbyistes d'entreprises !

### Les limites des Demo Days et autres concours de startups

En mars 2017, l'accélérateur US Village Capital annonçait dans [Why we're ditchin demo days](#) son abandon de la formule des Demo Days après en avoir organisé 75 en 7 ans !

En cause ? "we [...] have learned, *Demo Days are not the best way to help most entrepreneurs get the funding they need. And in the long run, they are not helpful for investors, or the broader ecosystem — in fact, they aggravate blind spots that investors already face.*". Plus des biais cognitifs défavorisant les femmes, les non-blancs, les speakers manquant de flamme... et les meilleurs projets !

Ils les remplacent par des rendez-vous organisés entre porteurs de projets et investisseurs de 20 mn. L'établissement d'une relation compte plus que le pitch !

## Evénements en régions

En voici quelques uns qui sont d'ampleur nationale :

Le Web2day est une grande conférence sur l'innovation et le numérique organisée à Nantes à la fin du printemps depuis 2009. L'édition de 2016 avait rassemblé plus de 3200 personnes et des intervenants d'origine diverses issus en particulier de l'entrepreneuriat. Les conférences ont lieu en plénière et dans des breakouts spécialisés notamment sur le développement, le design et les RH. Un concours de startups national y est (évidemment) organisé. J'y interviens régulièrement depuis 2010, soit comme panéliste, membre du jury du concours de startup ou intervenant. En 2014, j'avais joué une session en plénière sur le monde incroyable des semi-conducteurs, en 2015 sur les promesses du séquençage de l'ADN et en 2016 sur les recettes d'une prise de parole réussie, en duo avec Annabelle Roberts. En 2017, le thème de mon intervention sera l'astronomie et l'entrepreneuriat ! Oui oui, tout est possible.



BlendWebMix est la plus grande conférence développeur indépendante de France, organisée chaque mois d'octobre à Lyon depuis 2013, avec environ 2000 participants en 2016. Elle rassemble tous les métiers du web : développeurs, designers, business développeurs, marketeurs et chercheurs autour de 80 conférences et plus de 100 intervenants. Elle comprend évidemment un concours de startups, le Blend Startup Contest, avec 15 finalistes, le Makerstorm, une animation phare, venue de Californie, consistant à utiliser les outils d'un fablab pour concevoir un outil de cuisine en 3D et des rencontres avec les chercheurs. Divers thèmes sont traités de manière icono-



claste au sujet des grands acteurs du web (Google), des tendances du moment et du growth hacking. J'y suis intervenu dans l'édition 2016 au sujet de la [révolution du topinambour](#), une parodie des écosystèmes d'innovation.

De nombreux autres événements régionaux sont listés dans le [tableau des écosystèmes régionaux](#).

## Autres événements

D'année en année, les événements branchés se renouvèlent au gré du parcours de leurs organisateurs. Avant, il y avait les Barcamp et les Open Coffee, maintenant ce sont des « Hackerhouse Brunch », des « Growth Camp », des soirées « DojoBoost », et autres apéros entrepreneurs. J'ai toujours eu bien du mal à pister ceux qui étaient organisés de manière récurrente.

Pour en savoir plus, direction [Startup Digest Paris](#) qui en fait l'inventaire semaine après semaine, pour ce qui est de la région parisienne. La newsletter paraît tous les lundis matin et présente les différents événements destinés aux startups. La newsletter existe dans le monde entier et couvre 70 villes. Depuis le début des années 2010, les événements entrepreneurs se développent comme des champignons. Il reste à faire son choix avec discernement !

Les [soirées Mash-Up](#) sont des rencontres entrepreneuriales pour les étudiants qui souhaitent monter un projet mais qui n'ont pas encore trouvé les associés de leur rêve. Gérées par des étudiants d'écoles de commerce, d'ingénieur et graphistes, elles ont ou avaient lieu tous les deux mois avec pour déroulement : une conférence autour de personnalités de l'entrepreneuriat (généralement un entrepreneur et un VC), des pitchs de projets préalablement sélectionnés par les votes des internautes et un cocktail de networking où chaque participant reçoit un badge en fonction de son profil et de ce qu'il recherche (porteur de projet, développeur à la recherche d'un projet, étudiant à la recherche d'un stage et autres).



Les [Apéro Entrepreneurs](#) sont un apéro informel d'entrepreneurs qui a lieu tous les premiers jeudis de chaque mois dans une trentaine de ville en France et quelques villes à l'étranger (Londres, Bruxelles, SF). L'initiative a été créée en 2010 et a l'air d'être toujours vivante.

Le [Web2Connect](#) est organisé par PowerOn qui est aussi derrière le concours de la Startup Academy. Cette conférence associe des présentations classiques ex-cathedra avec des intervenants spécialisés dans l'Internet et du networking. Chaque participant se voit remettre un tee-shirt avec son nom permettant de facilement identifier les uns et les autres. Comme nombre de conférences, les thématiques glissent de l'entrepreneuriat vers la transformation digitale. Pourquoi donc ? Parce que cela facilite la recherche de financements via des sponsors ! La prochaine édition a lieu les 9 et 10 novembre 2017 au Pan Piper dans le 11<sup>e</sup> à Paris.



## Week-ends entrepreneuriaux

Les [Startups Week-Ends](#) sont organisés à Paris et en région conjointement par la société américaine Startup Weekend basée à Seattle et par diverses associations de promotion de l'entrepreneuriat. Le principe consiste à venir un vendredi soir avec son idée et de la présenter devant les autres participants du week-end. Les équipes se constituent alors en fonction des centres d'intérêts et autres affinités personnelles. Elles placent pendant deux journées sur leur projet et développent souvent un prototype lorsqu'il s'agit de logiciel ou de service en ligne. Les équipes sont coachées par des mentors pendant ces deux journées, dont certains interviennent pour les former sur tel ou tel aspect de l'entrepreneuriat (retour d'expérience, financement des projets, etc).

A la fin du week-end, les équipes pitchent leur projet devant l'ensemble des participants. Trois projets sont sélectionnés par un jury.

L'objectif de l'organisation est de former les entrepreneurs en herbe aux grands principes de la création d'entreprise. Sachant qu'une petite partie seulement des projets va réellement déboucher sur une création d'entreprise.

Un tiers sont encore sur pieds six mois après leur démarrage... sous une forme ou une autre.



L'équipe organisatrice du Startup Weekend Women de Paris en octobre 2016.

Les Hackathons en tout genre qui s'appuient sur le même principe, avec concours de développement logiciel organisé en général pendant un week-end. On y trouve plutôt des développeurs, et il ne s'agit pas de présentation de business plans, loin s'en faut. Mais si vous avez un business plan et cherchez des développeurs, c'est peut-être le bon endroit où trainer ! Ces hackathons sont de plus en plus souvent organisés par des entreprises qui cherchent à faire adopter leurs APIs par les développeurs. Dalkia a ainsi organisé un hackathon à l'Usine IO en février 2016 ! Il y a même des hackathons sans développeurs, c'est dire le niveau de créativité de l'écosystème !

Les WeekEnd BeMyApp semblent très inspirés des Startup Week-end et dédiés à la création d'applications mobiles. Les porteurs de projets inscrits pitchent leur idée un vendredi soir devant des développeurs, des designers et des marketeurs. Cinq projets sont retenus par un jury de professionnels, et sont développés sur le weekend. Après pitch du résultat, un vainqueur est désigné le dimanche soir. Le gagnant de l'édition parisienne représente la France pour la grande finale des App'Olympics qui rassemble cinq applications, une par pays participant, sur le site [appolympics.bemyapp.com](http://appolympics.bemyapp.com). Le vote provient des Internautes.

## Evénements à l'étranger

Du côté de l'étranger les événements ne manquent pas non plus et jouent un rôle de plus en plus important pour la promotion des startups françaises :

Le Web Summit est maintenant la plus grande conférence annuelle en Europe avec, en novembre 2016 à Lisbonne, plus de 50000 participants dont 20000 issus d'entreprises et les autres étant des étudiants de Lisbonne, et environ 1500 startups exposant par batches d'environ 500 à tour de rôle chaque jour (il y en avait plus de 2000 en 2015 à Dublin). Les stands des startups en phase d'émergence (Alpha) y sont tous petits avec juste 1 m<sup>2</sup>. Business France accueillait 18 startups françaises dans une petite zone. L'événement mélange la formule d'un salon professionnel, d'une conférences multi-sessions et d'un lieu de networking intensif. La French Tech y regroupe un peu moins de 200 startups, la quatrième délégation mondiale derrière celles des USA, du Royaume-Uni et de l'Allemagne<sup>191</sup>.

Slush, à Helsinki, est un autre événement émergent et très couru, avec 15 000 participants en novembre 2016. Il est moins grand que le Web Summit mais de meilleure qualité. Il est notamment animé par une armée de 2000 volontaires et l'événement n'est pas organisé à but lucratif. Business France y accueillait 14 startups françaises dans un pavillon. Ceci étant, 60% de l'audience est issue des pays nordiques.

<sup>191</sup> Cf <http://www.meta-media.fr/2016/11/16/web-summit-a-lisbonne-le-supermarche-des-start-ups.html>.

Lift à Genève est une conférence internationale avec un grand nombre de talks de startups, scientifiques et autres visionnaires qui rappelle le format de feu LeWeb à Paris, mais en plus intime, avec environ 300 participants. Au menu en février 2016, des thèmes plutôt transversaux dont les Blockchains et l'intelligence artificielle.

Le CES de Las Vegas est l'événement à ne pas louper pour les startups qui sont dans le secteur des objets connectés. En 2017, un village de startups en accueillait environ 600. Il y avait 178 stands français accueillant plus de 200 startups françaises. J'explique les raisons d'aller au CES et les moyens de le faire dans les meilleures conditions dans le Rapport du CES publié chaque année en janvier. Business France accueille une vingtaine de startups françaises dans la zone Eureka Park réservée aux startups émergentes.



D'autres salons du même genre accueillent aussi des startups et en particulier le MWC de Barcelone qui a lieu en février qui tourne de manière assez extensive autour de la mobilité et de ses applications.

SXSW (South by Southwest) d'Austin Texas est un énorme événement « hype » sur les tendances associant surtout le numérique et les contenus. C'est aussi un lieu de rencontre des startups. Business France ainsi que certaines régions y accompagnent des startups françaises. Business France emmène une vingtaine de startups françaises dans cet événement.

DLD a lieu dans différentes villes dont Munich et Tel Aviv. C'est une conférence plus intimiste que les précédentes, avec environ mille participants. Leur format ressemble à celui des premiers Le Web.

TechCrunch Disrupt, à San Francisco où les startups pitchent devant des investisseurs. C'est l'un des plus importants événements de ce genre aux USA.

La French Touch Conference à New York dont la quatrième édition a lieu en juin 2017 fait le pont entre la Frenchtech, ses startups et l'écosystème d'innovations américain. La première édition avait eu lieu en juin 2014 en présence de Fleur Pellerin et Axelle Lemaire, la première s'occupant à l'époque du commerce extérieur. Environ un tiers de l'audience n'était pas française, ce qui est un bon début. La seconde édition, en 2015, rassemblait un peu moins de 150 participants. La formule est maintenant déclinée à San Francisco (janvier 2017), bientôt à Shanghai ainsi qu'à Paris le 22 juin 2017 chez WeWork France. L'édition 2017 de New York a lieu le 27 et 28 juin. Cette dernière est complétée d'une opération de relations publiques symbolique, la seconde édition du « Pitch in the Plane » le 26 juin, une compétition de startups se déroulant dans un vol OpenSkies Paris - New York.

A noter la création début 2016 de Startup Sesame, une initiative visant à faciliter l'accès à certains de ces événements pour les startups internationales ainsi qu'à un pool de mentors issus de nombreux écosystèmes entrepreneuriaux. Ben Costantini, le fondateur de cette initiative décrit dans un l'excellent article 5 Ways Events Help Startups Grow, la manière dont les startups peuvent tirer le mieux parti de ces événements internationaux et dont les organisateurs de ces événements peuvent en améliorer l'efficacité.

## Evénements sectoriels

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

Il existe de nombreux événements thématiques durant toute l'année qui ne sont pas spécifiques aux startups mais où elles sont présentes en nombre, comme dans la transformation digitale, le e-marketing, le e-commerce, les médias, les objets connectés avec notamment le **SIDO** à Lyon et **Connected Conference** à Paris, la robotique comme avec **Innorobo** à Paris ou encore avec la réalité virtuelle et augmentée avec **Laval Virtual** qui a lieu en mars/avril.

Les thématiques dépendent des effets de mode. Parmi les principaux organisateurs d'événements autour des thématiques « digitales » transversales, on compte notamment l'**EBG**, **Frenchweb** et le **Hub Institute**.

Les meet-ups autour de l'intelligence artificielle se multiplient à Paris. On compte ainsi le **Paris Machine learning Meetup** qui a lieu mensuellement, le **Paris.AI Meetup**, le **Deep Learning Meetup Paris** et le **Big Data et Machine learning Paris Meetup**.

Le meilleur à faire consiste à se focaliser sur les événements liés à son secteur d'activité. Il vaut mieux aller à une conférence sur le e-commerce, le marketing, la santé, le BTP, la télévision numérique ou sur tout sujet lié à votre domaine que dans un événement générique rassemblant l'écosystème de l'accompagnement des startups. Dans les événements sectoriels, vous retrouverez les principaux financeurs de l'innovation : les clients !

## Concours

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

On assiste à une véritable inflation de concours de startups organisés par tout un tas d'entreprises en mal d'innovation ouverte voire de prestataires de services qui utilisent des concours ad-hoc pour promouvoir leurs propres services aux startups. Cette cacophonie réduit l'importance relative et médiatique de chacun de ces concours qui saturent l'espace médiatique de l'entrepreneuriat. Il y a aussi ces concours de pitches où l'on demande aux startups de présenter leur projet en une minute, une vaste plaisanterie et un manque de respect pour les entrepreneurs, surtout lorsque les organisateurs et les sponsors s'expriment pendant des dizaines de minutes.

Faites donc attention à ne pas trop vous disperser dans ces concours et choisissez ceux auxquels vous participerez avec parcimonie et discernement. Vous devez avoir deux objectifs en tête : utiliser ces concours pour obtenir une belle visibilité médiatique et surtout pour vous faire remarquer – et désirer – par des investisseurs ou grands clients potentiels. La visibilité générée peut aussi vous servir à améliorer votre capacité à recruter des talents.

Enfin, c'est souvent la première étape de la génération de notoriété pour créer une marque et attirer des clients. Pour bien concourir, il faut évidemment être prêt avec un bon pitch et une bonne démonstration, très souvent préparée sous la forme d'une vidéo pour éviter les déboires.

Voici donc quelques uns des concours de startups en France :

**Le Grand Prix de l'Innovation de l'Innovation de la Ville de Paris** avec 125 K€ à la clé et une place dans l'un des incubateurs de la Ville de Paris, et un élu pour six finalistes. Il y a our chaque édition plus de 400 candidats. La sélection est généralement d'un très bon niveau.

La remise des prix de l'édition 2016 avait lieu à la Cité de la Mode et du Design à Paris. Ci-contre, les lauréats réunis autour de Jean-Louis Missika, Maire Adjoint de Paris en 2015.



Le **Tour de France Digitale** vise à sélectionner dans les métropoles de la French Tech une startup disruptive à ambition internationale de moins de 5 ans et faisant moins de 500K€ de chiffre d'affaire.



Les candidatures étaient closes fin février 2017 pour l'édition 2017. En 2017, les représentants de France Digitale se déplacent Lille, Lyon et Marseille pour rencontrer les dizaines startups présélectionnées sur dossier. Le tour se termine à Paris pendant le France Digitale Day. Le prix ? 1,5m€ d'investissement dilutif de la part de cinq investisseurs français, dont Bpifrance, pour le finaliste gagnant qui est annoncé lors du France Digitale Day.

Le **Concours d'Innovation Numérique** (CIN) organisé dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) est un appel à projets à destination des startups et des PME. Il vise à accélérer des projets ambitieux du numérique dans les innovations technologiques et de services. La seconde édition organisée en 2015 a généré 22 lauréats à partir de 134 candidatures. Ceux-ci bénéficient de financements alloués par Bpifrance et pouvant aller jusqu'à 1,5m€ sous la forme de subventions et d'avances remboursables. Le CIN est organisé sous la forme d'un appel à projets continu avec des relevés de dossiers environ tous les quatre mois (début mars, juillet et novembre). Les lauréats de l'édition 2016 étaient Legalstart, Arthrosim, MocapLab, Scaled Risk, mBrain, Usin'Art, Databerries, Deepki, eGull, Expressive, Educlever, Fenixx et ePagine, Option Way, Colisweb, Leka, MPS, Lelivrescolaire.fr, InnovOrder, af83 (projet O tempora), Cozy Cloud (projet PH Cloud de cloud personnel), Fybots (robots balayeurs industriels) et Dibotics.

Le **Concours Mondial de l'Innovation** a été lancé suite à création en 2013 de la Commission Innovation 2030, présidée par Anne Lauvergeon. Il vise à financer les projets portés par des entreprises et « créer des champions français de demain, créateurs de richesse, d'exportations et d'emplois ». Le concours mondial de l'innovation est segmenté en trois phases : l'amorçage, la levée de risque, le développement. La dernière fenêtre de candidature était clôturée en octobre 2016. Il faut proposer une innovation majeure dans un des sept domaines identifiés comme stratégiques par la commission Innovation 2030, et pour ce qui est du numérique, rentrer dans la case « big data ». Le concours est géré par [Bpifrance](#). Et le prix ? Une subvention qui peut aller jusqu'à 200K€.

Début 2016, **Tech in France** (ex AFDEL) lançait un concours de startups doté de 15K€ récompensant trois startups dans les catégories suivantes : les industries du Futur, les nouveaux usages numériques et les services aux entreprises. Ce concours complète l'accélérateur Blender lancé en octobre 2015.

Le **Deloitte Technology Fast 50**, un palmarès des entreprises de croissance dans les technologies qui se tient en décembre chaque année depuis 2001. C'est un concours purement « quanti » qui trie les lauréats selon leurs taux de croissance.



La mission Etabl qui coordonne l'approche open data des pouvoirs publics organise depuis 2012 le concours annuel **Dataconnexions** qui vise à promouvoir la réutilisation des données publiques. Les inscriptions courrent jusqu'à début juin chaque année (sous réserve de pérennité...). Quatre catégories sont proposées : "Grand Public", "Professionnels", "Utilité Publique" et un prix spécial consacré au tourisme. La remise des prix de l'édition 2016 avait lieu en février à Toulouse. Cette 6<sup>e</sup> édition semble être la dernière, l'opération n'étant visiblement pas renouvelée en 2017.

Autre tendance, celle des **Hackathons**. Ce sont des concours de développement organisés par des entreprises ou associations, souvent autour d'un thème donné (mobilité, TV connectée, objets connectés, e-éducation). Ils sont ouverts à des développeurs mais servent souvent aux startups de moyens d'en identifier pour les recruter. Exemple : le Hackaton open e-education organisé en novembre 2013 qui rassemblait une centaine de développeurs sur une trentaine de projets pendant 48 heures.

L'incubateur de Télécom SudParis et Télécom Ecole de Management (ex « INT ») organise un [concours](#) pour les startups du web, mobile et du numérique pour les jeunes entreprises de moins d'un an à la recherche d'un incubateur, le **Trophée Startup Numérique**. Le gagnant remporte 80K€ de prix en cash et en services en nature. L'édition 2016 était la septième du genre.



Les **Trophées EuroCloud France** sont organisés par la branche française de l'association européenne Eurocloud des acteurs du cloud. Ils récompensent six startups et entreprises du cloud chaque année. Les catégories sont : la meilleure startup, la meilleure solution cloud, le meilleur service d'accompagnement et de conseil, le meilleur cas client et un coup de cœur du jury. Les candidatures sont closes en avril 2017 pour l'édition 2017.

Le **TechTour** est un [événement](#) organisé à l'échelle européenne qui valorise les meilleures startups financées par les VC. Il avait lieu en France tous les quatre ans, car il circulait sur plusieurs villes européennes. Les candidats étaient évalués sur la base de la différenciation de leur technologie, la robustesse de leur business model et de leur vision, leur capacité à le mettre en œuvre et la solidité de leur équipe. 25 lauréats sont sélectionnés à partir de ces candidatures et présentent leur société pendant 20 minutes devant une audience senior de dirigeants d'entreprises et investisseurs européens. Cela concerne surtout les startups qui ont déjà passé le seuil du financement d'amorçage, le plus souvent via des business angels, et qui ont besoin de lever plus de 1m€ pour accélérer leur croissance. L'événement comprend une soirée de gala avec des intervenants de marque. La dernière édition parisienne avait lieu en mai 2016 et était dédiée aux Fintechs.

**Idea Challenge** est un concours européen de startups dans les Technologies de l'Information et de la Communication organisé par EIT Digital. Il récompense les gagnants non seulement par une aide financière (le premier prix est de 40K€, le second de 25K€, et le troisième de 15K€) mais aussi par une intégration dans le réseau européen de l'EIT ICT Labs qui l'organise (investisseurs, pôles de compétitivité, entreprises, centres de recherche, universités).

Le **French-American Entrepreneurship Award** est un [prix d'entrepreneuriat](#) créé en 2008 qui vise à encourager et aider de jeunes entrepreneurs français à développer leurs projets d'entreprise aux Etats-Unis. Les candidats soumettent leur business plan avant la fin de l'année, trois d'entre eux sont sélectionnés sur dossier et pitches leur projet. Le gagnant ultime récupère une aide de \$10K ainsi qu'un an de coaching ainsi que l'inscription gratuite au Club 600 ainsi qu'à la FACC-NY, les deux étant situés à New York. Autant dire que ce prix a donc une couleur très « côte Est » ! Le Club 600 est un club d'entrepreneurs francophones créé en 1985 dans le but de partager leur expérience professionnelle et faciliter les échanges économiques entre la France et l'Amérique. Il compte 100 membres répartis sur New York, Miami, la France et Mexico. Il organise d'ailleurs son propre concours, le prix de l'entrepreneuriat club 600. La FACC est la French-American of Commerce Chamber.

Cette liste est interminable tant les « foires à startups » sont maintenant nombreuses et régulièrement organisées sur un format maintenant assez standardisé. Certains événements sont même des déclinaisons de programmes américains qui passent dans plusieurs villes européennes ([This Week in Startups](#), [Innovate Pitch Slam](#)). Le journal La Tribune organise aussi son [Prix du Jeune Entrepreneur](#) chaque année depuis 2013.

Le concours de startups étant devenu une commodité, on en voit aussi apparaître qui sont issus de sociétés privées<sup>192</sup> ou d'associations diverses, notamment des sociétés de conseil en communication ou design, qui les utilisent pour promouvoir leurs services. On en trouve aussi de plus en plus dans des marchés verticaux divers : dans la e-santé, dans la e-éducation, le e-retail, et évidemment aussi le e-commerce.

Un petit conseil : méfiez-vous des concours de startups où l'on vous donne une à deux minutes pour pitcher votre projet, et sans questions-réponses avec un jury, surtout quand les organisateurs, sponsors et autres intervenants ont eux, largement le temps de s'exprimer. Le « speed-pitching » est trop asymétrique en défaveur des startupeurs et sert plus de faire valoir aux organisateurs des conférences et à leurs sponsors qu'à valoriser les startups. Il n'en reste pas moins vrai qu'il faut savoir expliquer ce que l'on fait très rapidement. Mais cela présente des limites pour la majorité des projets. Ne serait-ce que pour, par exemple, démontrer à quoi ressemble la solution. Seeing is believing ! Regardez aussi avec quels médias les organisations de ces concours sont associés. Cela donnera une indication de l'écho médiatique qui sera en théorie apporté aux gagnants.

## Ecosystèmes régionaux

Une majorité des dispositifs cités dans cette seconde partie du Guide des Startups est soit nationale soit francilienne. Mais l'écosystème des startups est aussi très actif en région et même en Outre Mer.

Il est généralement constitué des composantes suivantes :

- Des **établissements d'enseignement supérieur** et notamment des écoles d'ingénieur et de commerce, avec leurs incubateurs et accélérateurs.
- Des **laboratoires de recherche publique**, type INRIA, CNRS, INSERM, INRA ou autres, dont les équipes travaillent souvent de concert avec les laboratoires des écoles d'ingénieur et les universités et CHU.
- Les **antennes régionales de Bpifrance** qui servent de point de contact centralisé pour faciliter l'accès aux financements publics pour les startups.
- Des **services d'aide aux entreprises des régions**, parfois établis sous forme d'associations financées par ces régions.
- Des **associations d'entrepreneurs** très actives qui organisent notamment des événements locaux.
- Des **associations de business angels**, animées par des entrepreneurs locaux. C'est d'ailleurs l'un des critères d'éligibilité des métropoles French Tech : des entrepreneurs ayant réussi doivent aider les jeunes entrepreneurs à réussir à leur tour.
- Des **fonds d'amorçage**, parfois financés par les régions.
- Des **espaces de coworking**.
- Des **accélérateurs de startups** privés, éventuellement financés dans le cadre des 200 m€ de la French Tech.
- Des **pôles de compétitivité**.
- Des **événements** liés au numérique et à l'entrepreneuriat.
- De **grandes entreprises** ayant l'habitude de faire appel à des startups d'une manière ou d'une autre.

---

<sup>192</sup> Voir cet impressionnant inventaire de concours d'entrepreneurs : <http://www.jesuisentrepreneur.fr/concours.html?xtr=SEC-12>. La plupart sont originaires de l'Etat, des collectivités locales, des organisations consulaires (CCI), puis de sociétés privées et notamment les banques.

# L'écosystème des startups numériques en région

Voici donc un tableau décrivant le panorama de ces différentes ressources dans les régions les plus actives. Il est évidemment incomplet. Vous pouvez contacter l'auteur de ce guide pour signaler les oublis, qui seront intégrés dans l'édition suivante du Guide. Le tableau fait l'inventaire des composantes principales des écosystèmes d'innovation dans les régions françaises. La première édition de ce tableau date de la seizième édition du Guide des Startups d'avril 2012. Elle est régulièrement mise à jour, ne serait-ce que par le retour des intéressés qui seraient absents !

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Nord Pas de Calais  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrale Lille.</li> <li>• ISEN Lille.</li> <li>• <b>CREPIM</b></li> <li>• Telecom Lille.</li> <li>• Mines de Douai.</li> <li>• Supinfo Lille.</li> <li>• Université de Lille.</li> <li>• Supinfo Valenciennes.</li> <li>• Supinfogame Valenciennes.</li> <li>• ISD Valenciennes.</li> <li>• Institut Supérieur du Design de Valenciennes.</li> <li>• Skema Lille.</li> <li>• EDHEC Lille.</li> <li>• Supinfocom, Supinfogame et l'ISD, situées dans la Serre Numérique à Valenciennes.</li> <li>• <b>INRIA Lille.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubateur et accélérateur d'<b>Euratechnologies</b> Lille avec plus de 140 entreprises, un partenariat avec Stanford, un accélérateur à New York (Ignyte) et un autre en Chine. Il héberge <b>Le Village by CA</b>.</li> <li>• <b>Coworking Lille</b>.</li> <li>• <b>Co-factory</b>, un espace de coworking et centre de formation pour entrepreneur, à Lille.</li> <li>• <b>La fusée</b>, lieu de coworking de SKEMA, à Lille.</li> <li>• L'incubateur <b>Plaine Image</b> dédié aux entreprises des médias et contenus, situé à Tourcoing.</li> <li>• <b>La Serre Numérique</b>, à Valenciennes, cluster dédié aux industries de l'image et de la création numérique. 17 000 m<sup>2</sup> dont un incubateur de 3000 m<sup>2</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADITEC.</li> <li>• CITC – EURARFID.</li> <li>• LMI Innovation.</li> <li>• IFMAS.</li> <li>• Pôle régional numérique.</li> <li>• Le Club impression 3D Nord-Pas de Calais.</li> <li>• Voir cette <a href="#">cartographie</a> en mode mindmap de l'écosystème de la région.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Startup Weekend Lille</b></li> <li>• <b>Open Coffee Lille</b></li> <li>• <b>Fabriques Numériques</b>, le rendez-vous des nouvelles technologies de Calais organisé par la CCI Côte d'Opale.</li> <li>• Concours <b>Creative Startup</b> de La Serre Numérique doté de 350 K€.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Angels Nord de France.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Picardie	<ul style="list-style-type: none"> <li>COSTECH.</li> <li>UPJV : laboratoire MIS.</li> <li><b>UTC / Equipes des laboratoires HeudiaSYC.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre d’Innovation de l’UTC.</li> <li>Espace de xo working la Machinerie.</li> <li>Parc Technologique des Rives de l’Oise.</li> <li>Pépinière Amiens le Lab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARCTIC.</li> <li>Association la Tech Amienoise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Startup Weekend Amiens / Compiègne.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>FINOVAM.</b></li> <li><b>Picardie Avenir.</b></li> </ul>
 Normandie	<ul style="list-style-type: none"> <li>ENSI Caen.</li> <li>Supinfo Caen.</li> <li>Rouen Business School.</li> <li>INSA Rouen.</li> <li>ESIGELEC.</li> <li>CESI / EXIA.</li> <li><b>LITIS.</b></li> <li><b>Pôle Transactions Electroniques Sécurisées.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubateur <b>Seinari</b> de l’agence de l’innovation de la Région Haute-Normandie</li> <li>Incubateur <b>Rouen Business School</b>.</li> <li><b>Seine Creapolis</b> (pépinière).</li> <li><b>Seine Innopolis</b> (hôtel d’entreprises, fin 2013).</li> <li><b>Le Village by CA</b>, à Rouen et Caen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Déclic Entreprendre</b> : association étudiante de Rouen Business School en charge de la promotion de l’entrepreneuriat.</li> <li>#NWX (Normandie Web Xperts) : association des professionnels de l’Internet en Normandie.</li> <li>Normandie Agile Group.</li> <li>Accélérateur <b>Nfactory</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Startup Weekend Rouen.</b></li> <li>Conférences #NWX (marketing et technique, web).</li> <li>Norminnov.</li> <li><b>Rencontres Normandes du numérique</b> à Caen en avril.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normandie Business Angels.</li> <li>Normangels.</li> <li>Norminvest.</li> <li>NCI Gestion.</li> <li>Seine Maritime Expansion.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
<p>Bretagne</p>   <p>(voir cette <a href="#">cartographie</a> de l'écosystème breton)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supelec Rennes.</li> <li>• Télécom Bretagne Rennes et Brest.</li> <li>• INSA Rennes.</li> <li>• ISEN Rennes et Brest.</li> <li>• ENSIETA Brest.</li> <li>• ENSIBS Lorient.</li> <li>• Supinfo Rennes.</li> <li>• Epitech Rennes.</li> <li>• ENS Cachan - Antenne de Bretagne.</li> <li>• ECAM Rennes.</li> <li>• ESIR.</li> <li>• Université de Rennes 1.</li> <li>• Université de Bretagne Occidentale.</li> <li>• Université de Bretagne Sud (<a href="#">dont laboratoires Lab-STICC et Valoria</a>).</li> <li>• <b>INRIA Rennes</b>.</li> <li>• <b>IETR Rennes</b>.</li> <li>• <b>IRISA Rennes</b>.</li> <li>• <b>Marsouin.org</b> (sciences sociales et numérique).</li> <li>• <b>Pôle Images &amp; Réseaux</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La FrenchTech Rennes Saint-Malo</b> et sa structure d'accompagnement et de coworking.</li> <li>• Espace de coworking <b>La Cordée</b> à Rennes et Saint Malo.</li> <li>• <b>Emergys</b>, l'incubateur d'entreprises de Bretagne qui fédère sept technopoles (Rennes Atalante, Anticipa Lannion, ...).</li> <li>• Les <b>technopoles de Bretagne</b> avec une activité dans le numérique : Rennes Atalante, Brest-Iroise, Anticipa Lannion, Technopole Quimper Cornouaille, Vannes Technopole, Lorient Technopole</li> <li>• Incubateur de <b>Télécom Bretagne</b>.</li> <li>• Incubateur <b>Produit en Bretagne</b>, ESC Brest (pas seulement numérique).</li> <li>• Le Club des créateurs de <b>Rennes Atalante</b>.</li> <li>• Incubateur privé <b>West Web Valley</b> à Brest, adossé aux sociétés Avernet et AC3 Distribution.</li> <li>• Pépinière d'entreprises "Le Cap" à Saint Malo.</li> <li>• <b>Le Village by CA</b>, à Saint Brieuc, Rennes et Brest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meito</b> (Mission pour l'Electronique, l'Informatique et les Télécommunications de l'Ouest).</li> <li>• <b>Web2Rennes</b> (OpenCofee Club de Rennes).</li> <li>• <b>Réseau Entreprendre Bretagne</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>StartWest</b> : conférence sur l'innovation et les startups et les investisseurs. En alternance sur Nantes et Rennes chaque année.</li> <li>• <b>Startup Weekend</b> Rennes.</li> <li>• Les <b>Rencontres du Grand Ouest</b> à Rennes : rencontre annuelle entre entreprises innovantes et investisseurs.</li> <li>• Concours <b>Etonnants Créateurs</b> organisé à Saint Malo par la CCI Saint-Malo Fougères et la pépinière d'entreprises "Le Cap" avec 72K€ de prix à la clé (combinant cash et prestations) réparti sur quatre lauréats.</li> <li>• Concours <b>Breizh Amerika Startup</b> qui sélectionne des startups bretonnes pour les accélérer aux USA, à New York en 2016.</li> <li>• <b>Digital Tech Conference de Rennes</b> sur l'IA et la vidéo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atlantic Business Angels.</li> <li>• Logoden Participations.</li> <li>• Finistère Angels.</li> <li>• Bretagne Sud Angels.</li> <li>• Armor Angels.</li> <li>• Octave.</li> <li>• Nestadio Capital (fonds d'investissement de proximité).</li> <li>• Fonds d'amorçage privés : BJE, Sodero Gestion, GO Capital, Ouest Croissance.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Pays de la Loire    	<ul style="list-style-type: none"> <li>Université de Nantes.</li> <li>Centrale Nantes.</li> <li>Ecole des Mines de Nantes et notamment son département de recherche en robotique.</li> <li>ENSIM Le Mans.</li> <li>ICAM Nantes.</li> <li>Supinfo Nantes.</li> <li>Epitech Nantes.</li> <li>Ecole de Design de Nantes.</li> <li>Ecole de la Communication Visuelle à Nantes.</li> <li>Audencia Nantes.</li> <li>Esiea à Laval (informatique).</li> <li>Arts et métiers Paristech Laval (réalité virtuelle).</li> <li>Esclien infographie et réalité virtuelle).</li> <li>Institut d'informatique appliquée Laval.</li> <li>Université du Maine (informatique et multimédia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La Cantine</b> à Nantes.</li> <li>L'accélérateur <b>Imagination Machine</b> lancé à Nantes en 2017.</li> <li><b>Atlanpole</b>, avec son incubateur.</li> <li>Incubateur de l'<b>Ecole des Mines de Nantes</b>.</li> <li><b>Le Village by CA</b> à Nantes.</li> <li><b>La ruche numérique</b>.</li> <li><b>Symbiose</b>.</li> <li>Accélérateur <b>1Kubator</b>.</li> <li>L'incubateur <b>Emergence</b>, et <b>La ruche numérique</b> au Mans.</li> <li><b>Idénergie</b>, accélérateur créé en 2007 et <b>UP ! l'incubateur de Laval Mayenne Technopole</b>.</li> <li><b>Neoshop</b>, boutique de produits de startups, de living lab de co-conception, de cantine numérique et d'espace de coworking, à Laval.</li> <li><b>Angers Technopole</b> a son incubateur et sa cantine.</li> <li><b>La Cité des Objets Connectés</b> à Angers.</li> <li><b>PulseOn</b>, accélérateur de projets intrapreneuriaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La Cantine</b> (anciennement Atlantic 2.0) est une association de promotion des entrepreneurs du web. Elle organise notamment le Web2day au printemps chaque année depuis 2009. Elle est installée à partir de juillet 2017 dans l'immeuble Unik, au cœur du <b>Quartier de la Création</b> de Nantes.</li> <li><b>LVRC</b> (Laval Virtual reality Capital) regroupe tous les acteurs de la réalité virtuelle.</li> <li><b>Clarté</b> (association de promotion de la réalité virtuelle).</li> <li><b>ADNouest</b> (association des décideurs du numérique).</li> <li><b>Ouest Numérique</b> (programme de développement numérique des pays de la Loire).</li> <li><b>Alliance Libre</b> (promotion des logiciels libres).</li> <li><b>Femmes Digitales de l'Ouest</b> et son prix annuel remis à Nantes en septembre depuis 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Web2Day</b> : conférence sur l'innovation numérique et l'entrepreneuriat qui a lieu tous les mois de juin à Nantes. Durant trois jours, c'est le plus grand événement numérique en région, avec plus de 3000 participants.</li> <li><b>Startup Weekend</b> Nantes et ailleurs.</li> <li><b>StartWest</b>, une année sur deux.</li> <li><b>Open Coffee Nantes</b>.</li> <li><b>Laval Virtual</b>, la conférence sur la réalité virtuelle et augmentée est une référence mondiale. A lieu en avril chaque année, avec plus de 100 exposants, 5000 visiteurs professionnels et plus de 10000 du grand public.</li> <li><b>Le Salon du Numérique</b> de La Rochelle.</li> <li><b>Prix de Femmes Digitales de l'Ouest</b> en septembre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouest Angels.</li> <li>Symbiose 53.</li> <li>Sodero Nantes.</li> <li>Volney Développement Laval (capital risque du Crédit Mutuel).</li> <li>Cap53 innovation à Laval (business angels).</li> <li>ABAB.</li> <li>AIRBUS Développement.</li> <li>BAMBOO.</li> <li>IDEE.</li> <li>Nantes Initiatives</li> <li>Prêt Honneur Territoires d'Innovation.</li> <li>TOTAL Développement.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Limousin	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Laboratoire XLIM.</b></li> <li>Pôle <b>Elopsys</b> (micro-ondes, photonique, sécurité, images et interfaces numériques).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AVRUL département incubateur installé à Limoges (Ester Technopole).</li> <li><b>SATT Grand Centre.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Limousin Expansion</b> est l'agence régionale du développement économique.</li> <li>L'<b>aliptic</b> est l'association régionale des professionnels des TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>WIF</b> : Webdesign International Festival qui a lieu tous les ans au mois de mai.</li> <li><b>Numeritec</b> (Mai 2012) : salon régional des TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Limousin Business Angels.</b></li> <li><b>Limousin Participations</b> : investissements jusqu'à 300K€.</li> <li><b>Fonds de Co-Investissement Limousin</b> (FCIL), jusqu'à 1,5 m€ par société.</li> </ul>
Poitou Charente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biopôle Santé (86)</li> <li>CNRS</li> <li>EIGSI (17)</li> <li>ENSMA (86)</li> <li>Pôle Aliments Santé (17)</li> <li>Pôle des Eco Industries (86)</li> <li>Service de Partenariat et de Valorisation Recherche</li> <li>Universités de Poitiers et La Rochelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre d'Entreprises et d'Innovation – 86</li> <li>CCIs</li> <li>Incubateur Département Charente Maritime</li> <li>Incub'Innov</li> <li>Pépinière d'entreprise René Monory</li> <li>Pépinière Grand Girac</li> <li>Pépinières de la Communauté d'Agglomération de La Rochelle</li> <li>Service Economique de l'Agglomération de Poitiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salon de la création d'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds de Co-Investissement Poitou-Charentes.</li> <li>Poitou Charentes Innovation.</li> <li>Synergence.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numériques	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Aquitaine  	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESC Bordeaux (BEM).</li> <li>INSEEC Bordeaux.</li> <li>Supinfo Bordeaux.</li> <li>ESSEN : Ecole de Commerce et d'Economie Numérique.</li> <li>Epitech Bordeaux.</li> <li>Ecole de la Communication Visuelle à Bordeaux.</li> <li><b>INRIA Bordeaux.</b></li> <li><b>LaBri Bordeaux</b></li> <li><b>Université Bordeaux 1</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Auberge Numérique – AEC</b> (incubateur)</li> <li>Pépinière éco-créative des <b>Chartrons</b></li> <li>Technopoles Bordeaux <b>Montesquieu, Technowest, Unitec</b> et Pépinière de Pessac.</li> <li>Incubateur Régional Aquitaine</li> <li><b>Club Drôles d'Entrepreneures</b>, qui rassemble une centaine de femmes entrepreneuses.</li> <li><b>33entrepreneurs</b>, l'incubateur dont on remarquera le site web réalisé en anglais, une très bonne pratique.</li> <li>Darwin.</li> <li>Domolandes de St Geours de marenne.</li> <li>Estia de Bidart</li> <li>Helioparc de Pau.</li> <li>Hemera.</li> <li>Incubateur Régional Aquitaine.</li> <li>La Banquise.</li> <li>Pulseo à Dax.</li> <li><b>33entrepreneurs</b>.</li> <li>Accélérateur <b>1Kubator</b>.</li> <li><b>Le Village by CA</b> à Bordeaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>AEC – Aquitaine Europe Communication</b></li> <li><b>Aquinum</b> : association pour la promotion et le développement de la filière numérique régionale</li> <li><b>ADEISO</b> : Association pour le développement de l'électronique et de l'informatique dans le Sud Ouest</li> <li><b>Aquitaine Digital</b> (qui anime les Startups Weekends en barcamps).</li> <li><b>Aquinetic</b></li> <li>Pôle Numérique CCI Bordeaux</li> <li>Bordeaux Games</li> <li>Cluster TIC Santé</li> <li><b>ABUL</b> : Association Bordeleise des Utilisateurs de Logiciels Libres.</li> <li>Aérospace Valley.</li> <li>AETOS.</li> <li>Aquinetic.</li> <li>Bordeaux Games.</li> <li>Eurosima.</li> <li>Route des lasers.</li> <li>Sysolia.</li> <li>Xylofuter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Startup Weekend Bordeaux.</b></li> <li><b>Innovaday</b> – forum d'investissement</li> <li><b>Destinées numériques</b></li> <li><b>Vinitiques</b></li> <li><b>Creative Tuesdays</b></li> <li><b>Ateliers thématiques</b> dédiés (voir les agendas des structures d'accompagnement)</li> <li><b>Metro num</b> (rencontre des services urbains et territoriaux)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquitaine Développement Innovation (service Compétitivité et Financement)</li> <li>Aquitaine Amorçage</li> <li>Aquitaine Création Investissement</li> <li>Adour Business Angels.</li> <li>Expanso.</li> <li>Finaqui.</li> <li>Galia Gestion.</li> <li>Happy capital.</li> <li>Herrikoia.</li> <li>Irdinov.</li> <li>Perigord Angels.</li> <li>Réseau Entreprendre Aquitaine.</li> <li>Wiseed.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Toulouse 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ENSEEIHT Toulouse.</li> <li>INSA Toulouse.</li> <li>ESC Toulouse.</li> <li>Supinfo Toulouse.</li> <li>Epitech Toulouse.</li> <li>CEA Tech.</li> <li>CERIMAT.</li> <li>IRIT-CNRS.</li> <li>IRT Saint Exupéry.</li> <li>ISAE.</li> <li>Ecole des Mines Albi.</li> <li><b>CNRS IRIT et LAAS</b> (architecture de systèmes).</li> <li>Pôle <b>Aerospace Valley</b> (comprend les systèmes embarqués).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La Cantine</b> à Toulouse.</li> <li><b>NUMA Toulouse</b>, porté par TICValley et La Mêlée Numérique avec le soutien de NUMA Paris.</li> <li><b>Incubateur Midi-Pyrénées</b> géré par la région (numérique et biotechs).</li> <li>Incubateurs <b>ESC Toulouse</b> et <b>l'Ecole des Mines</b>.</li> <li><b>Toulouse Tech Transfer</b> (valorisation de la recherche de l'Université de Toulouse).</li> <li><b>Pépinières du Sicoval</b> (Prologue et Théogone).</li> <li><b>Pépinières du Grand Toulouse</b>.</li> <li><b>Connected Camp</b> : accélérateur de startups dans l'Internet des objets.</li> <li>Incubateur privé <b>Ekito</b>.</li> <li><b>Le Village by CA</b> à Toulouse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Digital Place</b> - cluster d'entreprises numériques de la Région Midi-Pyrénées.</li> <li><b>La Mêlée Numérique</b> qui regroupe les acteurs du numérique et organise rencontres et événements..</li> <li><b>Tic Valley</b> à Labège qui fédère et héberge une dizaine de sociétés du web.</li> <li><b>IOT Valley</b> : communauté d'entreprises dans le secteur des objets connectés, avec à sa tête Sigfox.</li> <li><b>Aerospace Vallée</b>.</li> <li>CBS.</li> <li>Derbi.</li> <li>Eau.</li> <li>TWB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Startup Weekend</b> Toulouse, avec déjà trois éditions d'organisées.</li> <li><b>Blog sur Garonne</b> : qui organise des événements autour du Web.</li> <li><b>Innovation Days</b>, un événement centré sur l'Internet des objets.</li> <li><b>Mindinvest</b>.</li> <li><b>Midinnov</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Capitole Angels</b>, qui propose d'ailleurs un bon <a href="#">template de business plan</a> en cinq pages.</li> <li>Le fonds d'investissement de <b>Digital Place</b>.</li> <li>DG Invest.</li> <li>IRDINNOV.</li> <li>Wiseed.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numériques	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Languedoc - Roussillon  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polytech.</li> <li>SupInfo Montpellier.</li> <li>EPSI (Ecole Ingénierie informatique (Montpellier).</li> <li>Université Montpellier II.</li> <li>Fondation Entreprendre (Montpellier I).</li> <li>IUT Montpellier- Sète</li> <li>BTS SIO (ESSICAD, IFC, Lycée Jean MerMoz).</li> <li>BTS IRIS - Lycée Jean Mermoz.</li> <li>Institut d'Electronique du Sud.</li> <li><b>Laboratoire d'Informatique, de Robotique et de Microélectronique (Montpellier).</b></li> <li><b>Laboratoire de Génie Informatique et Ingénierie de Production.</b></li> <li>Grid Innovation Center IBM Montpellier en partenariat avec le CNRS/IN2P3</li> <li>Cluster INTS Intelligence Numérique et Technologies Sensibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Business Innovation Centre (BIC) de Montpellier Agglomération qui accueille les startups sur plusieurs années.</b></li> <li><b>Languedoc Roussillon Incubation (Montpellier).</b></li> <li>Site d'incubation de Montpellier Sup Agro (Montpellier).</li> <li><b>Via innova</b> (Pays de Lunel) est un incubateur et accélérateur situé à 30 km de Montpellier sur 300 m2.</li> <li>La Maison des Entreprises du Coeur d'Hérault.</li> <li><b>Languedoc Roussillon Incubation.</b></li> <li>OPTITEC.</li> <li><b>InnovUp</b> (Nîmes).</li> <li><b>Innovosud</b> (Béziers).</li> <li>La Maison des Entreprises du Coeur d'Hérault (Saint André de Sangonis).</li> <li>Accélérateur <b>Sprint</b> organisé avec NUMA et des entrepreneurs locaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novae LR (TIC)</li> <li><b>Synersud</b>, le réseau régional d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes.</li> <li><b>Transferts LR</b> (Technologies)</li> <li>Association Logiciel Libre (All)</li> <li><b>Clusir LR</b> (Sécurité de l'Information)</li> <li>Montpellier Wireless</li> <li>Pix LR (jeux Vidéo)</li> <li><b>Montpellier Initiative</b> (Plate-forme Initiative France)</li> <li><b>Créalia</b> (LRTI Plateforme Initiative France).</li> <li><b>FrenchSouth.digital</b>, le premier cluster/pôle à dimension internationale regroupant les entreprises du numérique de la région Languedoc-Roussillon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Startup Weekend Montpellier</li> <li>E-conneSud</li> <li>Nuit de l'innovation</li> <li>Concours Régional de l'innovation « Coup de poussée doté de 600 K€ de prix et jusqu'à 100 K€ pour chacun des 6 lauréats.</li> <li>IDATE Digiworld Summit.</li> <li>Xtrem-Up.</li> <li>Concours Régional de l'innovation « Coup de poussée ».</li> <li>Montpellier Capital.</li> <li>Risque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Association Melies</b></li> <li>Sud Angels</li> <li><b>Unicer</b> (Union Nationale des Investisseurs en capital pour les Entreprises Régionales)</li> <li><b>Soridec</b> (capital-investissement de la Région Languedoc-Roussillon).</li> <li><b>Midicapital.</b></li> <li><b>Sofilaro.</b></li> <li><b>Soridec.</b></li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Toulon	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISEN Toulon.</li> <li>Institut Européen du Design de Toulon. (EID)</li> <li>Ingémédia</li> <li>ISITV.</li> <li>Ingémédia.</li> <li>I3M.</li> <li>L2MT.</li> <li><b>I3M (laboratoire Ingémédia)</b></li> <li><b>L2MT (RFID).</b></li> <li><b>Pôle SCS.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Cantine by TVT Innovation.</li> <li>Innovation Lab monté par l'ISEN, la Kedge Design School et TVT Innovation.</li> <li>Cre@TVT (pépinière).</li> <li>Incubateur Paca-Est.</li> <li>Living Labs.</li> <li>Cyberbase.</li> <li>Incubateur Paca-Est.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>43.117 collectif d'entreprise numérique et innovante.</li> <li>TVT Innovation</li> <li>Théâtre Liberté (Monde virtuel, Print Me)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>E1</b> (événement Web)</li> <li><b>RDV 43.117</b> (tous les mois)</li> <li>Mini Konf de La Cantine</li> <li>Méli Mélo de la Cantine (Format Barcamp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Var Business Angels.</li> <li>2C Invest.</li> </ul>
Aix/Marseille  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrale Marseille.</li> <li>ENSAM Aix.</li> <li>Supinfo Marseille.</li> <li>Epitech Marseille.</li> <li>Ecole de la Communication Visuelle à Aix-en-Provence.</li> <li>ITII PACA Marseille.</li> <li>Ecole de la Communication Visuelle à Aix-en-Provence</li> <li>LIF.</li> <li>LSIS.</li> <li><b>Pôle SCS.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'incubateur Multimédia <b>Belle de Mai</b>, qui est notamment partenaire de l'école Centrale Marseille. Il a accompagné 150 porteurs de projets entre 1999 et 2015.</li> <li><b>Impulse</b>, l'incubateur commun aux trois Universités d'Aix-Marseille, à l'Université d'Avignon, au CEA, au CNRS, à l'ONE-RA, à l'Ecole Centrale de Marseille et à l'IRD.</li> <li>L'accélérateur privé <b>P.Factory</b> à Marseille.</li> <li><b>IRCE.</b></li> <li><b>Marseille Innovation.</b></li> <li><b>Netangels.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Medinsoft</b>, le réseau des créateurs méditerranéens de logiciels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Open Coffee Marseille</b></li> <li><b>Startup Weekend Marseille.</b></li> <li><b>Le Phare</b>, concours de startups organisé par l'association étudiante ACCEDE Provence Entrepreneurs, avec 60K€ de dotation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurs &amp; Capital.</li> <li><b>Caap Crédit Agricole</b> (filiale du Crédit Agricole pour le financement de la création d'entreprise).</li> <li><b>Sofipaca</b> (filiale du Crédit Agricole à Aix en Provence) pour le capital développement et capital transmission.</li> <li>Alumni Business Angels</li> <li><b>PACA INVEST.</b></li> <li>Provence Business Angels.</li> <li><b>Sofipaca.</b></li> <li><b>R2V.</b></li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
PACA Cannes /Nice /Grasse /Sophia-Antipolis  	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>UNICE</b> : Université Nice Sophia Antipolis.</li> <li><b>Supinfo</b> Nice.</li> <li><b>Epitech</b> Nice.</li> <li>Data ScienceTech Institute.</li> <li><b>CampusID</b>.</li> <li><b>Polytech</b>.</li> <li><b>SophiaTech</b>, nouveau campus réunissant l'Université Nice Sophia Antipolis, Polytech'Nice Sophia et l'Institut Eurecom.</li> <li>Mines ParisTech Sophia Antipolis.</li> <li>Sustainable Design School.</li> <li><b>The Young Entrepreneur School (YES)</b>.</li> <li><b>Master MBDS</b> : mobilité, bases de données et intégrations de systèmes de l'Université de Nice – Sophia Antipolis.</li> <li><b>Institut Eurecom</b>.</li> <li><b>Ecole Doctorale EIT Digital</b>.</li> <li><b>INRIA Sophia Antipolis</b>.</li> <li><b>CNRS</b>.</li> <li><b>Pôle SCS (Solutions Communicantes et Sécurisées)</b>.</li> <li>Pôle <b>Primi</b> (multimédia, vidéo, 3D).</li> <li>Pôle <b>Safe</b>.</li> <li>Pôle <b>Optitec</b> (optique et imagerie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubateur <b>PACA Est « Innover Entreprendre »</b>.</li> <li>Incubateurs de <b>Telecom ParisTech</b> et <b>EDHEC</b> Young Entrepreneurs à Nice. <b>Business Pôle</b> et son espace de coworking et <b>InKubateur</b> de SKE-MA à Sophia Antipolis.</li> <li>Accélérateur <b>Allianz Riviera. Le Village by CA</b> à Sophia Antipolis.</li> <li><b>Les Satellites</b>, escape de co-working à Nice.</li> <li>Pépinière <b>CEEI</b> à Nice.</li> <li><b>CAIN</b>, Centre d'Accompagnement des Entreprises Innovantes à Nice.</li> <li>Pépinière d'entreprises <b>AVEC</b> à Nice.</li> <li>Escape de coworking <b>Un jour Ici</b> à Sophia.</li> <li><b>CréaCannes</b> pépinière de l'économie créative, spatial, imagerie, et l'espace de coworking <b>Les 6 degrés</b>, à Cannes.</li> <li><b>NavLab</b>, espace de coworking à Antibes.</li> <li>Pépinière <b>InnovaGrasse</b>.</li> <li>Télépépinière <b>Startéo</b> à Châteauneuf-Grasse.</li> <li><b>Couveuse Creative 06</b> à Cannes et Grasse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>RivieraCube</b>, association des entrepreneurs du numérique de la Côte d'Azur basée à Sophia Antipolis.</li> <li><b>Telecom Valley</b>, cluster des acteurs de l'économie numérique azuréenne.</li> <li><b>Sophia Antipolis Microelectronics Association (SAME)</b> et sa conférence, qui rassemble startups et ténors du secteur.</li> <li><b>MCABH</b> (Monaco Côte d'Azur Business Hub).</li> <li>Sophia Club Entreprises.</li> <li>Réseau Entreprendre PACA.</li> <li>ARCSIS.</li> <li>Microelectronics (SAME)</li> <li>Nice Start(s) Up.</li> <li>Plateforme Com4innov</li> <li><b>Telecom Valley</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>LeR3</b>.</li> <li><b>Startup Weekend Sophia Antipolis</b></li> <li><b>Open Coffee Sophia</b>.</li> <li><b>Open Coffee Nice</b></li> <li><b>Startup-Show (WebTV Startup)</b></li> <li><b>Ignite Nice</b> (à venir)</li> <li><b>Les ConféR3nces</b> (Cycle de conférences organisées par Riviera Cube)</li> <li><b>Twtnic06</b>.</li> <li><b>UCannesTweet</b></li> <li><b>Les Kfés de l'Innovation</b> du CEEI à Nice.</li> <li>« L'innovation vue par » de Telecom Valley</li> <li>Le challenge <b>Jeunes Pousses</b> de Telecom Valley.</li> <li>« L'innovation vue par » de Telecom Valley.</li> <li><b>Silicon Valley Camp</b>, un voyage d'études d'une semaine organisé dans la Silicon Valley pour les entrepreneurs (3K€).</li> <li>Industria.</li> <li>Innovative City Convention.</li> <li>Les entrepreneuriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sophia Business Angels</b>, un club de business angels de Sophia-Antipolis.</li> <li><b>Méditerranée Investissement</b>, une association regroupant une trentaine de business angels.</li> <li><b>BA06</b>, un club de business angels.</li> <li><b>PACA Investissement</b>, le fonds d'investissement régional dans l'innovation.</li> <li><b>2C Invest</b>, un fonds d'investissement du Var.</li> <li><b>Initiative Nice Côte d'Azur</b>, un réseau de financement de créateurs d'entreprise.</li> <li><b>FCPR Fonds Entrepreneurial 06</b> : un fonds d'amorçage de business angels.</li> <li><b>Midi Capital</b> est une société d'investissements qui intervient dans les phases de développement et de transmission des PME.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numériques	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Corse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Master « Spécialité Système d'Information et Internet (S2I) » - Université de Corse.</li> <li>Equipe projet TIC de l'UMR SPE 6134 – CNRS / Université de Corse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>INIZIA</b> - Incubateur d'Entreprises Innovantes.</li> <li><b>Campusplex</b> Espace de travail regroupant des éditeurs Internet à Ajaccio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">Fédération des entreprises TIC en Corse</a></li> <li>Pôle d'Excellence TIC <b>C@ptiCorse</b>.</li> <li>FAB LAB CORSICA</li> <li>Fédération des entreprises TIC en Corse .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Salon de l'Entrepreneuriat d'Ajaccio.</b></li> <li><b>BASTIA, Ville Digitale.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>FIFARA</b> : Fonds d'Intervention pour le Financement des Avances Remboursables à l'Amorçage financé par la Collectivité Territoriale de Corse.</li> <li><b>FEMU QUI</b>.</li> </ul>
Grenoble	 <p>DIGITAL GRENOBLE FRENCH TECH IS ON THE WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'<b>ENSIMAG</b> et l'<b>ESISAR</b> du groupe Grenoble INP.</li> <li><b>Polytech</b> Grenoble.</li> <li><b>Supinfo</b> Grenoble.</li> <li>Grenoble Ecole de Management (GEM).</li> <li>Campus GIANT.</li> <li>Mont-Blanc Industries.</li> <li>Université Savoie Mont Blanc.</li> <li>UGA (Université Grenoble Alpes).</li> <li>Tenerrdis.</li> <li><b>INRIA</b> Grenoble.</li> <li><b>Clinatec</b>, laboratoire commun entre le CEA et le CHU de Grenoble.</li> <li><b>CEA LETI (nanotechnologies)</b>.</li> <li>Pôle <b>Minalogic</b> (nanotechnologies).</li> <li><b>GRILOG</b>, le cluster du logiciel et des services informatiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubateur <b>Grenoble Alpes Incubation</b> (GRAIN).</li> <li>Incubateur de <b>GEM</b>.</li> <li><b>Minatec</b>, héberge les startups de Minalogic.</li> <li><b>Accélérateur Floralis</b>, lié à l'Université JP Fournier de Grenoble.</li> <li><b>FabLab La Casemate</b>.</li> <li>Accélérateur de l'<b>INRIA Grenoble</b>.</li> <li><b>Le Tarmac</b>, la Pépinière technologique de Meylan.</li> <li><b>Le Phare</b>, accélérateur porté par Cowork.</li> <li><b>Le Totem</b>, de Digital Grenoble, un bâtiment de 2000m2 pour accueillir les entrepreneurs.</li> <li><b>Cowork in Grenoble</b>.</li> <li>INPG Entreprises.</li> <li>Linksium (SATT).</li> <li>Pepinieres-ra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Startups Weekend</b> Grenoble.</li> <li><b>SnowCamp</b> - Conférence pour Développeurs à Grenoble, organisée à l'ENSIMAG.</li> <li>Forum 5i.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Grenoble Angels</b>.</li> <li><b>Réseau Entreprendre</b>.</li> <li>CEA investissement.</li> <li>Emertec.</li> <li>Savoie Mont Blanc Angels.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
<p>Lyon et Grand Rhône</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Université de Lyon et ses différents laboratoires (chercheurs (LIRIS, ERIC, LIP, l'IXXI, ICARE, ELICO, ...).</li> <li>INSA Lyon.</li> <li>ENSAM Lyon.</li> <li>Centrale Lyon.</li> <li>EM Lyon.</li> <li>Supinfo Lyon.</li> <li>Epitech Lyon.</li> <li>Axelera</li> <li>IAE Lyon 3.</li> <li>LUTB.</li> <li>Techtera et Viameca.</li> <li><b>Pôle Imaginove (jeu, cinéma, animation).</b></li> <li><b>Pôle Pixel</b> de Villeurbanne, qui rassemble 70 entreprises dans les métiers de l'image.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubateur de l'<b>EM Lyon</b>.</li> <li>Espace de coworking <b>La Cordée</b> à Lyon.</li> <li><b>L'atelier-médias</b> (coworking associatif).</li> <li>Accélérateur <b>BoostIn-Lyon</b>.</li> <li>Réseau de pépinières de la région Rhône Alpes <b>RPRA</b> avec 600 startups dans 43 incubateurs à fin 2015.</li> <li><b>La Tour du Web</b>, espace d'accueil de startups, de coworking et d'événements à Lyon.</li> <li>Alter'incub.</li> <li>Boost Lyon.</li> <li>D2In Saint Etienne.</li> <li>Incub Inseec.</li> <li>Incubateur Jean Moulin.</li> <li><b>SATT Pulsalys</b>.</li> <li>Rhonalpia.</li> <li>Waoup.</li> <li><b>Le Village by CA</b> à Champagne-au-Mont-d'Or, près de Lyon.</li> <li><b>PEPITE Beelys</b> pour les étudiants entrepreneurs de Lyon, Saint-Etienne, Roanne et Bourg en Bresse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La Cuisine du Web</b>, créée en 2012, est une association favorisant l'entrepreneuriat web et numérique à Lyon.</li> <li><b>LeClust'R Numérique</b> fédère 600 acteurs de la filière logicielle et digitale en Rhône-Alpes après sa fusion avec Numalink, représentant 2Md€ de CA et 50% de la filière régionale et 50K emplois. Il propose événements, networking et aide au recrutement.</li> <li><b>69startups</b> est un collectif promotion du Web à Lyon.</li> <li><b>TUBA</b> est un lieu d'expérimentation de services pour la smart city situé près de la gare de Lyon Part Dieu. Dépendant de la Métropole de Lyon, il est structuré en association avec 40 partenaires dont 10 grands groupes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>BlendWebMix</b> (Lyon) est une énorme conférence dévelopeurs avec plus de 1500 participants par jour sur deux jours, organisée en octobre.</li> <li><b>Startup Weekend Lyon</b></li> <li><b>StartInLyon</b>.</li> <li><b>Lyon Startup</b>, un programme d'accélération associé à un concours.</li> <li><b>SIDO</b>, le Salon de l'Internet des Objets en avril à la Cité Internationale de Lyon.</li> <li>Digital booster.</li> <li>Lyon Startup.</li> <li>Pacte PME Pitch &amp; Win.</li> <li>Failcon Lyon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lyon Angels.</li> <li>Fonds d'investissement R2V dans une quinzaine de startups géré par Rhône-Alpes Création qui est financé par la région et Bpifrance.</li> <li>Angelor.</li> <li>Caqitem.</li> <li>Carvest.</li> <li>Emertec.</li> <li>IT transfer.</li> <li>Lyon Métropole Angels.</li> <li>Octalfa.</li> <li>Rhône Alpes Création.</li> <li>Hi Inov, le fonds d'investissement de Dentrengsang qui gère le fonds Hi Inov1 et le fonds SNCF Digital Ventures.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Auvergne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecole Nationale Supérieure de Chimie Clermont Ferrand.</li> <li>ESC Clermont.</li> <li>Institut Français de Mécanique Avancée.</li> <li>Institut Supérieur d’Informatique de Modélisation et de leurs Applications</li> <li>Pôle Entrepreneuriat Etudiant Auvergne.</li> <li>Polytech Clermont..</li> <li>Université Blaise Pascal (Allier).</li> <li>Université Clermont Auvergne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pascalis.</li> <li>Busi.</li> <li>Cocoshaker.</li> <li>Squarelab, l’incubateur de l’ESC Clermont.</li> <li>Le Bivouac, un « booster » de startups, positionné entre l’incubation et l’accélération et mettant en relation les startups avec de grands groupes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Agence régionale de développement économique.</b></li> <li>Maceo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Startup Weekend Clermont Ferrand.</li> <li>NewDeal Digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sofimac partners.</b></li> </ul>
Bourgogne et Franche-Comté	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESEO.</li> <li>ESIREM Dijon.</li> <li>Agrosup Dijon.</li> <li>ESAIP Dijon.</li> <li>UTBM (Belfort-Montbéliard).</li> <li><b>Labo Femto ST (Besançon).</b></li> <li>IUT InfoCom (Besançon-Vesoul).</li> <li>ENSMM (Besançon).</li> <li>CEA Monts.</li> <li>CERTESENS.</li> <li>Ecole 2089.</li> <li>ENSMM.</li> <li>MICROTECHNIQUES.</li> <li>UB (Dijon)</li> <li>Véhicule du Futur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Les Docks Numériques</b></li> <li><b>Premice (CEEI)</b></li> <li>BGE.</li> <li>Incubateur d’entreprises innovantes de Franche-Comté.</li> <li>Incubateur d’entreprises innovantes de Franche-Comté (Besançon-Montbéliard).</li> <li><b>L’Usine</b> (co-working à Belfort).</li> <li><b>iBureauBisontin</b> (Co-working à Besançon).</li> <li><b>Le Village by CA</b> à Besançon.</li> <li>Centre Numérique du Jura (Lons le Saunier).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Les Docks Numériques</b></li> <li>Agence NTIC</li> <li><b>RAPro</b> (Réalité Augmentée)</li> <li>Silicon Comté.</li> <li>Juratic (dédié au département du Jura).</li> <li>Net-iki (dédié à la ruralité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barcamp (Vinocamp, FoodCamp, ArtCamp, RuralCamp, Travelcamp, MoneyCamp)</li> <li>Startup Weekend Dijon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fond Numérique Citoyen</li> <li>INVY (crowdsourcing)</li> <li>Invest Franche-Comté (Siparex).</li> <li>Sud Franche-Comté angels</li> <li>Invest In Besançon (cellule de mise en relation porteurs projets avec partenaires locaux).</li> <li>ARD FC (agence régionale de développement économique).</li> <li>Bourgognes Angel.</li> <li>CAP INNOV’EST.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Centre et Val de Loire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratoire PRISME.</li> <li>Labex MABIMPROVE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lieux TOTEM : Le LAB’O (Orléans)</li> <li>MAME (Tours).</li> <li>Orléans Val de Loire Technopole.</li> <li>Pentalabs.</li> <li><b>Le Village by CA à Orléans et à Chateaudun.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARITT Centre Val de Loire.</li> <li>CEEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conférence régional de l’innovation.</li> <li>Dream Hack.</li> <li>Startup Weekend Blois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds d’amorçage (Sofimac Partners).</li> <li>Fonds French Tech Loire Valley (à venir).</li> <li>Réseau entreprendre Val de Loire.</li> <li>Val de France Angels.</li> </ul>
Alsace-Lorraine et Champagne	 <ul style="list-style-type: none"> <li>ENSAM Metz.</li> <li>Supinfo Metz.</li> <li>Supinfo Strasbourg.</li> <li>Epitech Strasbourg.</li> <li>Supinfo Metz.</li> <li>Université de Lorraine.</li> <li>INPL Nancy.</li> <li>Epitech Nancy.</li> <li>ENSIIE Strasbourg.</li> <li>Université de Strasbourg.</li> <li>Université de Haute Alsace.</li> <li>Université de Lorraine.</li> <li>URCA Reims.</li> <li>UTT Troyes.</li> <li><b>INRIA Nancy.</b></li> <li><b>Pôle de compétitivité Alsace biovalley.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Plage Digitale, un espace de coworking à Strasbourg.</li> <li><b>Semia</b> et ses incubateurs à Strasbourg et Mulhouse.</li> <li><b>Innovact Center</b>, à Reims.</li> <li>Biocluster des Haras</li> <li>Centre de Culture Numérique de l’Université de Strasbourg (CCN-Unistra)</li> <li>Hashtag 58 Reims</li> <li>La Plage Digitale</li> <li>Le Shadok</li> <li>Parc d’Innovation</li> <li>Pépinière de Hautepierre</li> <li>pH8</li> <li><b>Technopole de l’Aube</b></li> <li>ZAM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associations Régionales pour les startups du numériques : <b>Alsace Digitale et Strasbourg Startups.</b></li> <li>L’association <b>Grand Est Numérique</b> qui organise un évènement regroupant plus de 1000 personnes chaque année en septembre.</li> <li>Alsace Innovation.</li> <li>Creacité.</li> <li>Rhenatic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Startup Weekend Strasbourg.</b></li> <li><b>Hackning Health</b> de Strasbourg, le plus grand hachathon sansté et numérique au monde.</li> <li><b>Demo Night</b> avec pitches de startups de 5 minutes..</li> <li><b>Digital Health Camp</b>, avec une forte composante e-santé.</li> <li>Concours étudiant etena.</li> <li><b>Digital Health Camp.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alsace Business Angels.</li> <li>Lorraine Business Angels.</li> <li>Champagne- Ardenne Angels.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
La Réunion	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ILOI - L'Institut de L'image de l'Océan Indien.</li> <li>L'Université de La Réunion - Département InfoCom</li> <li>L'ESIROI - L'Ecole Supérieure d'Ingénieurs Réunion Océan Indien</li> <li>Le CNAM et l'IUT.</li> <li>Supinfo Réunion.</li> <li>PIMENT.</li> <li>Supinfo Réunion</li> <li>Université de La Réunion.</li> <li>PIMENT - Laboratoire de Physique et Ingénierie Mathématique pour l'Energie et l'environnement.</li> <li>LIM - Laboratoire d'Informatique et de Mathématique.</li> <li>LE2P - Laboratoire d'Energétiques, d'Electronique et des Procédés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Technopole de La Réunion avec son incubateur régional.</li> <li>Le Transfo : espace de co-working de la CCI Réunion dédié à l'économie numérique avec conférences et conseils personnalisés.</li> <li>Starter Plus Réunion : co-working privé.</li> <li>L'ATRIUM : plate-forme d'excellence multifonctionnelle des métiers du numérique et de l'innovation. Intègre le Transfo, un Fablab, une pépinière, des animations et un showroom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARTIC : Association Réunionnaise des professionnels des technologies d'Information et de Communication.</li> <li>Association WEBCUP : Association pour la promotion des métiers et usages du numérique.</li> <li>Digital Réunion, association des acteurs du digital de l'Ile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web Cup : concours annuel et finale internationale, de création d'un site web en 24 heures. Organisée en simultané dans l'Ile de la Réunion, l'Ile Maurice, Madagascar, Les Seychelles, Union des Comores et Mayotte.</li> <li>Startup Weekend La Réunion.</li> <li>Concours annuel de création d'entreprises innovantes organisé par l'incubateur-technopôle de La Réunion lancé depuis 2013.</li> <li>Ti'Digital Apéro.</li> <li>NxSE , le Forum d'affaires International de la Transformation Numérique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion Angels faisant partie du réseau national France Angels.</li> <li>Fonds d'investissement RUN DEVELOPMENT, un FCPI qui cible les TPE-PME en phase d'amorçage, de création et de développement.</li> <li>POC POC : plateforme de financement participatif créée et animée par le Collège Coopératif de l'Ile La Réunion. Permet aux internautes de soutenir financièrement les projets qui ont du sens pour eux.</li> <li>OutreMer Business Angels.</li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Guadeloupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecole d'ingénieur UAG.</li> <li><b>Supinfo Guadeloupe.</b></li> <li>L'UAG (Université des Antilles-Guyane).</li> <li><b>Laboratoire de Mathématiques Informatique et Application (LAMIA).</b></li> <li>Bibliothèque Numérique de Recherche en Mathématique et Informatique (BNRMI).</li> <li><b>Centre Commun de Calcul Intensif (C3I).</b></li> <li>DUT Multimédia et Internet de l'IUT de Saint Claude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pépinière <b>Audacia.</b></li> <li>Fablab de <b>Jarry.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'association <b>LERECA</b> : Le réseau des Entrepreneurs Caraïbes.</li> <li><b>Réseau Entreprendre</b> Guadeloupe.</li> <li>Association <b>#GuadeloupeTech.</b></li> <li>L'association <b>K-réactifs.</b></li> <li><b>GwadaLUG</b> (user group logiciels libres).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le <b>@GuadeloupeFactory</b> (les rendez-vous de l'entrepreneuriat innovant).</li> <li>Le <b>Startup Weekend</b> Guadeloupe.</li> <li>La conférence <b>startupgp</b> de <b>#Guadeloupetech</b> organisée tous les ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Caraïbes Angels.</b></li> <li><b>Communauté Euroquity Guadeloupe Tech.</b></li> <li><b>OutreMer Business Angels.</b></li> </ul>
Guyane	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre Spatial de Kourou.</li> <li>IUT de Kourou en informatique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubateur de GDI à Cayenne.</li> <li>Trois fablabs.</li> <li>Espaces de coworking <b>Beeswork.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guyane Développement Innovation, l'agence régionale du développement économique et de l'innovation rattachée à la Collectivité Territoriale de Guyane.</li> <li>Guyane Pionnières.</li> <li>Réseaux Guyane Entreprendre et Initiative France.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>TechDays</b> de GDI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds d'amorçage <b>Alyse Guyane.</b></li> </ul>

Région ou ville	Enseignement supérieur, laboratoires, pôles numérique	Incubateurs, pépinières et lieux dédiés aux startups	Associations régionales pour les startups du numérique	Événements régionaux	Business Angels et fonds régionaux
Ile-de-France	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polytechnique.</li> <li>• Telecom ParisTech.</li> <li>• CentraleSupelec.</li> <li>• Mines Paris.</li> <li>• EEMI.</li> <li>• EPITECH/EPITA.</li> <li>• ESPC Europe.</li> <li>• ESSEC Business School.</li> <li>• HEC.</li> <li>• HETIC.</li> <li>• IIM.</li> <li>• ECE.</li> <li>• Supinfo.</li> <li>• Ecole 42.</li> <li>• <b>INRIA</b>.</li> <li>• <b>CNRS</b>.</li> <li>• <b>INRA</b>.</li> <li>• <b>INSERM</b>.</li> <li>• <b>CEA Saclay, Fontenay aux Roses, Bruyères le Chatel</b>.</li> <li>• <b>Pôle Cap Digital</b>.</li> <li>• <b>Pôle Systematic</b>.</li> <li>• <b>Pôle Medicen</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Accélérateur.</li> <li>• Agoranov.</li> <li>• Capital Partners.</li> <li>• Incuballiance.</li> <li>• Incubateur IONIS 361.</li> <li>• Microsoft Ventures au Sentier.</li> <li>• Next Stars.</li> <li>• NUMA et NUMA Sprint.</li> <li>• La Ruche.</li> <li>• Lawomatic.</li> <li>• Mutinerie.</li> <li>• Paris Incubateur.</li> <li>• Paris&amp;Co.</li> <li>• Pépinière 27.</li> <li>• The Family.</li> <li>• 50 partners.</li> <li>• Station F.</li> <li>• Usine IO.</li> <li>• Partech Shaker.</li> <li>• WAI BNP.</li> <li>• Le Village by CA.</li> <li>• Incubateur Descartes (comprenant un Fab Lab).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cap Décisif.</li> <li>• Finance innovation.</li> <li>• Réseau Entreprendre.</li> <li>• Réseau Initiative France.</li> <li>• Scientipôle Initiative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apéro entrepreneurs.</li> <li>• BIG de Bpifrance.</li> <li>• France Digitale Day.</li> <li>• Mash-Up.</li> <li>• Netexplo.</li> <li>• Open Coffee Club.</li> <li>• Salon des Entrepreneurs.</li> <li>• Startup Challenge.</li> <li>• Startup Contest.</li> <li>• Startup Keynote.</li> <li>• Startup Week ends.</li> <li>• Nombreux TEDx.</li> <li>• Viva Technologie.</li> <li>• Grands Prix de l'Innovation de la Ville de Paris.</li> <li>• Hacking de l'Hôtel de Ville de Paris.</li> <li>• HackinParis.</li> <li>• Journée de la Femme Digitale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggregator Capital.</li> <li>• Alven Capital.</li> <li>• Amundi Private Equity Funds.</li> <li>• Fa Dièse.</li> <li>• Kreaxi.</li> <li>• Blue Sky Capital</li> <li>• Cap Horn Invest.</li> <li>• Fonds Ambition Numérique.</li> <li>• Fonds Large Venture.</li> <li>• Elaia.</li> <li>• ID-Invest Partners.</li> <li>• I-source gestion.</li> <li>• IRIS Capital.</li> <li>• ISAI.</li> <li>• IT Angels.</li> <li>• Kima Ventures.</li> <li>• Kurma Partners.</li> <li>• Network Finance.</li> <li>• Omnes Capital.</li> <li>• Partech Ventures.</li> <li>• Pléiade Venture.</li> <li>• Seed4Soft.</li> <li>• Seventure Partners.</li> <li>• Side Capital.</li> <li>• Siparex.</li> <li>• Sofinnova.</li> <li>• Truffle Capital.</li> <li>• Ventech.</li> <li>• XAnge private equity.</li> <li>• 360 Capital Partners.</li> </ul>

## Entrepreneuriat social et solidaire

Voici un nouveau chapitre dans ce guide des startups qui correspond à une vague entrepreneuriale soutenue depuis quelques années : l'entrepreneuriat social et solidaire. Il couvre une vaste gamme d'activités et de startups qui se donnent comme objectif d'impacter positivement la vie des gens, de manière responsable et aussi, de préserver l'environnement.

On peut y ranger un grand nombre de startups liées au recyclage, aux énergies vertes, à la santé ou pour les handicaps, qui emploient des personnels faiblement qualifiés ou qui agissent dans les pays en voie de développement. On est loin du crapware, des jeux vidéo et des modèles économiques publicitaires intrusifs ! Les projets de ce secteur ne sont pas tous des *pure players* numériques mais s'appuient souvent sur des ressources web et mobiles.

Voici quelques exemples de startups de cet univers :

- Des entreprises qui cherchent à déployer des technologies dans les pays en voie de développement comme **Power:on**, qui implante des centrales électriques dans des petits villages d'Afrique ou **Leaf Supply** qui crée lit en carton pour les zones victimes de catastrophes naturelles ou le **Pot Zeer**, un frigo pour le Sahara créé avec des matériaux locaux et naturels.
- Des entreprises du numérique dont le contenu est très social et solidaire : **Websourd**, basée à Toulouse.
- Des entreprises qui font la promotion du **logiciel libre** dans des buts sociaux et solidaires, avec même une approche entrepreneuriale visant à ne pas dépendre de subventions.
- Des entreprises qui permettent la réinsertion de personnes sorties du marché de l'emploi comme l'**Alternative urbaine** qui reconvertis des SDF en guides touristiques.
- Des entreprises dont la forme juridique et le fonctionnement sont du type coopératives ou SCOP. Comme **Eclectic**, une Coopérative d'Activités et d'Entrepreneurs dans le numérique, pour la création numérique et le télétravail.
- Des entreprises qui mettent en relation les consommateurs et les producteurs respectueux de l'environnement comme **La ruche qui dit oui**.

Les projets peuvent aussi se distinguer en reversant une part de la valeur ajoutée générée aux utilisateurs, à une ONG, cibler des populations défavorisées ou cibler les pays en voie de développement.

Les sociétés innovantes de ce secteur ne sont pas toutes des startups au sens littéral du terme. Elles sont souvent bâties sur un modèle économique reposant sur une forte dose de services, peu ou pas de propriété intellectuelle, sont moins scalable que les « pure player Internet » et font appel à des sources de financement à la fois différentes et moins impressionnantes. De nombreux jeunes sont en tout cas attirés par ce secteur d'activité porteur.

L'écosystème de l'économie sociale et solidaire est déjà très dense. Il est plus international dans sa constitution que l'écosystème traditionnel des startups car nombre de projets ont comme clients ou utilisateurs des pays du monde entier et notamment en voie de développement. On trouve des espaces de coworking en tout genre, des accélérateurs, des grandes entreprises en mal de RSE pour les soutenir et des modèles de financement essentiellement participatifs.

## Accompagnement

**MakeSense** est une plateforme d'intermédiation entre bénévoles et startups du social-business. Crée en France en 2011 avec un siège dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, elle est déployée dans le monde entier. Plus de 20 000 volontaires ont à ce jour accompagné plus de 1100 projets (en octobre 2015) dans 100 villes dans le monde.

L'accompagnement des projets s'appuie sur une grande panoplie d'outils, à commencer par les « hold-ups », des sessions de créativité de deux heures réunissant environ une douzaine de bénévoles autour du défi d'un entrepreneur social. Les SenseCamp sont des journées dédiées à l'entrepreneuriat social. Les bénévoles, appelés « gangsters » exploitent les kits développés par les membres de la communauté pour organiser un Hold-Up et lancer MakeSense dans leur ville. De leur côté, CommonsSense et SenseSchool organisent des « hold up » en entreprise et dans les grandes écoles. Cette fois, ils sont payants.

L'accélérateur **SenseCube** accompagne des startups en phase d'amorçage, souvent à l'issue des étapes précédentes. Les startups y développent, testent et valident leur prototype auprès de communautés en Europe. La communauté propose aussi un financement d'amorçage. Le premier appel à projet SenseCube a été ouvert en février 2014 et en 2015 en était à sa troisième promotion.

**OuiShare** est à la fois une communauté, un accélérateur d'idées et de projets. Elle s'appuie sur l'animation de communautés (événements locaux, groupes en ligne, OuiShare Fest), la production de contenus (études et recherche, publications comme le OuiShare Magazine, méthodologies) l'incubation et accélération de projets collaboratifs, la formation et l'accompagnement des porteurs de projets. OuiShare est structuré en association loi 1901, créée en 2012 à Paris et maintenant internationale. Elle rassemble 80 connecteurs (membres actifs) et plusieurs milliers de sympathisants et contributeurs, dans vingt pays en Europe, Amérique Latine et Afrique du Nord.

OuiShare est très prolixe. L'association a notamment créé Sharitories, une boîte à outils destinée aux territoires pour développer et favoriser les pratiques collaboratives, OuiShare Jobs, un site d'offres d'emplois dédié aux métiers de l'économie collaborative, OuiShare Labs, une communauté tech dédiée au développement de projets logiciels ou matériels open source, Oui Kit, un réseau de partage de ressources entre associations, la OuiShare Academy, qui propose des formations interactives dans les universités, grandes écoles (HEC, Celsa) et les espaces de coworking. Le tout bénéficie du soutien, probablement financier, de la MAIF et la SNCF.

Créée en 2008, **La Ruche** propose un espace de travail adapté aux entrepreneurs de l'économie sociale et collaborative, à Paris, Marseille et Bordeaux. Comme les initiatives précédentes, La Ruche met en jeu une communauté permettant de faire avancer son projet. Le programme d'incubation de La Ruche, La « Social Factory » propose des parcours d'accompagnement sur mesure. Orange est l'un des sponsors de La Ruche et notamment dans le cadre du concours « Académie de l'Entrepreneuriat Social », le processus de sélection des projets accompagnés dans la « Social Factory ». L'accompagnement dure neuf mois. Il propose notamment des ateliers pratiques et des rencontres avec des professionnels pour challenger et consolider les projets.



**Le Social Good Lab** est un incubateur d'entreprises sociales technologiquement innovantes lancé en mars 2015 et issu d'un partenariat entre Paris&Co et le Comptoir de l'Innovation. Il accueille simultanément huit projets pendant un an. Il est installé dans l'immeuble Paris Innovation Masséna (13<sup>ème</sup>, près du périphérique). Les projets sont soutenus par l'accompagnement de Paris&Co, les experts du Comptoir de l'Innovation, le financement de la Ville de Paris et de BPI France via le fonds Paris Innovation Amorçage.

**PLAYER** est un incubateur d'innovation collective lancé en 2015 et situé à Paris, dans le quartier du Sentier. Des porteurs de projets d'horizons très divers expérimentent une innovation collective et responsable. Le lieu a été aménagé avec Steelcase. Diverses expérimentations sont menées pour favoriser l'intelligence collective, porter un regard sociologique sur l'innovation et apporter une dimension réflexive au projet, renouveler la façon de gérer l'innovation dans les grandes entreprises, penser et aménager un lieu qui favorise l'innovation collective et le travail collaboratif, mutualiser et valoriser les connaissances créées. Là encore, on trouve un sponsor, ici la Société Générale.

**Beeotop** est un espace dédié aux acteurs de l'innovation sociétale qui regroupe des bureaux et des espaces de coworking. L'ensemble est payant. Encore un sponsor de grande entreprise avec Generali qui édite par ailleurs le site web Génération Responsable.com pour accompagner l'entrepreneuriat social.

**Antropia** est l'incubateur social de l'ESSEC.

Ouvert en octobre 2016, le **Liberté Living Lab** est un nouveau lieu parisien de 2000 m<sup>2</sup>, situé dans le Sentier, qui est dédié à l'accélération, l'expérimentation et le partage pour les startups oeuvrant dans la « Tech For Good », qui couvre les innovations technologiques conçues pour le Bien Commun, donc voisin du concept d'entrepreneuriat social et solidaire. Les domaines des startups couvrent le social, l'économie, le travail, l'éducation, la culture ainsi que les civic techs. Le lieu propose aussi divers événements ouverts au grand public et des programmes pédagogiques destinés aux enfants et aux adolescents. L'idée est de faire germer une « social valley » française.

**L'Echappée Volée** est une initiative des organisateurs de TEDx Paris inspirés par les projets accélérés par la Singularity University aux USA. C'est un programme qui accompagne et accélère six projets qui associent les progrès technologiques rapides du moment (robotique, santé, environnement) et une dimension responsable et sociale. Les premiers projets ont eu l'occasion de se présenter rapidement au TEDx Paris d'octobre 2014, puis dans l'événement de l'Echappée Volée organisé à Chambord en juin 2015 et enfin à TEDx Paris de novembre 2015. Parmis les projets accompagnés, on trouve Fluicity (démocratie participative), Bionico Hand (main bionique open source, projet de Nicolas Huchet que j'ai croisé au Web2day à Nantes en 2014), Leka (robot pour l'éducation des enfants autistes, qui était au CES 2016), Glowee (éclairage urbain), Roger Voice (téléphone pour malentendants) et Simplon.co (école de code pour les entrepreneurs sociaux).

## Financement

Le financement des projets sociaux et solidaires associé le financement participatif, du temps gratuit de contributeurs bénévoles et de sponsoring de grandes entreprises. Les business angels traditionnels et VC se font plutôt rares dans ce secteur !

**Wedogood** est une startup de financement participatif de projets citoyens. Voir les [autres plate-formes de financement participatif](#) comme Ulule, citées ailleurs dans ce document.

**Le comptoir de l'innovation** finance et accompagne les entreprises sociales dans le monde. Crée en 2010, sa filiale Comptoir de l'Innovation Investissement, est une société de capital risque (SCR). L'ensemble est issu du Groupe SOS, un acteur européen de l'entrepreneuriat social créé en 1984 et comptant 13 000 salariés, plus de 350 établissements en France et Outre-Mer, plus d'un million de bénéficiaires en France et faisant un total de 700m€ de CA. Il agit sur les handicaps, les addictions, l'habitat solidaire et l'accompagnement aux soins.

## Evénements

Le **OuiShare fest** est le festival annuel de l'économie collaborative. Il dure trois jours et a lieu à Paris (18 au 20 mai en 2016). Il permet de faire le point sur un grand nombre de thèmes : la consommation et l'économie collaborative, le financement participatif, les projets open source, le mouvement des makers et les nouvelles gouvernances.

**La semaine de l'investissement responsable (ISR)** a lieu en octobre dans toute la France.

Aux USA, le **Social Good Summit** de New York a l'air d'être un événement important dans le domaine. Il dure deux jours.

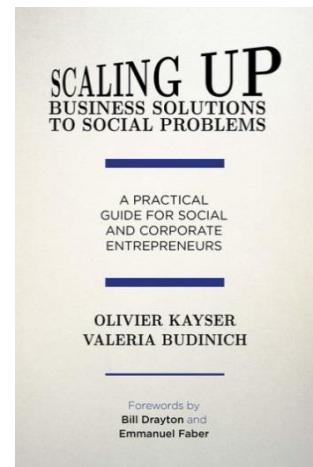
## Concours

Il n'y a plus d'entrepreneuriat sans concours, quel que soit le domaine. L'entrepreneuriat social n'y échappe donc pas, ni l'implication de grandes entreprises sponsors.

Signalons par exemple le **Concours de Création d'Entreprise Eco-citoyennes** lancé par l'ESAM (European School of Advanced Management) et le CFA IGS du Groupe IGS. L'objectif est d'accompagner de futurs entrepreneurs dans leurs démarches de création éco-citoyennes. Il récompense deux dossiers issus de trois catégories : le handicap, l'environnement et l'égalité des chances.

Le BCG et la fondation Schwab organisent depuis 2006 le **Prix de l'Entrepreneur Social**. Les projets sont sélectionnés en fonction de leur innovation sociale, de leur viabilité économique et de la mesure de leur impact social en France. Le gagnant bénéficie d'une mission de conseil en stratégie du BCG, d'un accompagnement de quatre mois dans le SenseCube et du parrainage d'un ancien lauréat du Prix de l'Entrepreneur Social.

L'Ai21 (Association internationale du logiciel libre) organise le **Prix Ai21 de l'innovation numérique et sociale**. Il récompense un projet d'innovation numérique à finalité sociale, la thématique 2015 ayant été la lutte contre le réchauffement climatique. Le prix 2015 était remis lors des Rencontres du Mont-Blanc à Chamonix de novembre 2015, qui réunissent tous les deux ans depuis 2005 les dirigeants de l'économie sociale et solidaire du monde entier.



## Associations

Le **MOUVES** (Mouvement des Entrepreneurs sociaux) est une structure nationale qui fédère les chefs d'entreprises du secteur de l'entrepreneuriat social.

## Etat

En novembre 2016, le gouvernement français présentait le programme « Entrepreneur d'Intérêt Général », visant à promouvoir l'entrepreneuriat pour résoudre des problèmes concrets pour l'administration, en lien avec l'open data. Le programme s'organise en promotions de 10 entrepreneurs d'intérêt général, recrutés pour 10 mois, qui visent à résoudre des problèmes complexes au sein d'administrations pionnières. Les lauréats sont sélectionnés par un jury d'experts présidé par Frédéric Mazella de BlaBlaCar. En gros, c'est un accélérateur public-privé de la réforme de l'Etat !

## Bibliographie

“Scaling up Business Solutions to Social Problems” le guide pratique des entrepreneurs et intrapreneurs sociaux par Olivier Kayser et Maria Valeria Budinich qui est notamment construit autour d'un grand nombre d'études de cas.

## Autres approches sectorielles

Il n'y a pas que le numérique dans les startups même si toutes les startups exploitent le numérique à un étage ou à un autre. Je vais ici inaugurer de nouvelles rubriques du Guide des Startups pour décrire quelques secteurs d'activités spécifiques des startups en commençant par la santé qui a toujours été le seconde secteur derrière le numérique, en nombre et valeur d'investissements.

L'idée n'est pas d'être exhaustif, mais d'évoquer quelques-unes des spécificités des startups de ces secteurs par rapport aux considérations générales évoquées dans la première et la seconde partie de ce Guide.

## Santé

La santé a toujours été le principal secteur d'activité des startups après celles du numérique, en France aussi bien qu'aux USA et même en Israël.

Aux USA, l'écosystème santé est moins centré sur la Silicon Valley que ne l'est celui du numérique, avec des pôles importants à Boston ainsi qu'à Washington DC. En Israël, il est spécialisé dans les medtechs et les biotechs.

## L'uberisation positive transforme le secteur humanitaire

par Ombeline Lesselier et Grégory Molter, rédigé en 2016

Les technologies numériques se mettent au service de l'invention de nouvelles formes de solidarité. Les grandes ONG et petites associations humanitaires se sont pleinement saisies des technologies numériques ces dernières années. Pétitions, collectes de fonds, lancement d'évènements sur Internet et les réseaux sociaux font désormais partie intégrante de leurs campagnes. Ces modes d'action cohabitent avec des initiatives innovantes. Les « Humanitaires numériques » exploitent le Big data pour cartographier les besoins humanitaires lors de catastrophes naturelles ou de conflits, tandis que des initiatives d'uberisation du secteur humanitaire voient le jour.

Cette uberisation positive consiste à mettre en relation directe, via des plateformes Internet ou des applications mobiles, des donateurs solidaires et des personnes démunies. A l'origine de ces initiatives, un constat : l'augmentation de la pauvreté et le creusement des inégalités en France. Selon l'Unicef, plus de 3 millions d'enfants vivent sous le seuil de pauvreté en France, soit un enfant sur cinq. La Fondation Abbé Pierre estime à 3,5 millions le nombre de personnes mal logées dans le pays en 2015. Et parmi elles, il dénombre au moins 141.500 personnes sans domicile, dont 30.000 enfants.

Héberger chez soi des personnes sans-abris (Le 115 du Particulier), accueillir des réfugiés sous son toit (Singa France), offrir des produits de première nécessité à des personnes démunies ([Bénévole At Home.org](#)). L'uberisation prend diverses formes, mais toutes ont en commun un lien solidaire individualisé entre personnes autour de dons non monétaires.

En France, le secteur associatif représente [un emploi sur dix](#), ce qui en fait un enjeu économique et social de taille. Les pouvoirs publics, par leurs subventions, tout comme les fondations d'entreprises, ont tout intérêt à le faire prospérer, et en particulier à parier sur le phénomène d'uberisation. Outre les avantages de défiscalisation bien connus, les entreprises peuvent y gagner des atouts non négligeables à une époque où leur responsabilité sociale est valorisée : contribution à l'intérêt général, projection d'une image éthique, construction d'une réputation altruiste... Sans oublier que l'uberisation positive représente une belle opportunité pour le développement de la French Tech.

Pour autant, ces nouvelles formes de solidarité numériques ne visent pas à remettre en cause le travail fondamental des associations traditionnelles du secteur humanitaire (Croix-Rouge, Secours populaire, Restos du cœur...), mais constituent un mouvement de solidarité complémentaire et même partenaire. Certaines d'entre elles mettent par exemple ces associations en relation avec des citoyens bénévoles. C'est ainsi la vocation principale de la plate-forme [Je m'engage](#) de la ville de Paris et l'objectif secondaire de l'association Bénévole At Home. Le virage du numérique pourrait donc bien être une opportunité à saisir pour l'ensemble du secteur humanitaire.

## Les liens étroits avec la recherche publique

Un écosystème d'innovations dans la santé est bien plus dépendant qu'un écosystème numérique de la recherche publique. En particulier dans les biotechs. Quasiment toutes les startups du secteur valorisent des travaux de recherche, longs en général, issus de laboratoires publics ou semi-publics comme l'Institut Pasteur.

En France, on comptait 19 016 chercheurs dans les sciences de la vie sur un total de 68 500 en 2014 en sciences biologiques et médicales (27,7% du total) et 12 500 dans les entreprises sur 161 882 (8% du total des entreprises)<sup>193</sup>, dont environ 10 000 chercheurs dans les industries pharmaceutiques.

La recherche privée représente un investissement de 3 Md€ à comparer à 6,4 Md€ qui sont investis en recherche privée dans les industries du numérique<sup>194</sup>. Les principaux laboratoires sont situés à

<sup>193</sup> Source : [L'état de l'emploi scientifique en France Rapport 2016](#)

<sup>194</sup> Source : [L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, 2016.](#)

l'INSERM avec plus de 300 unités de recherche occupant 9000 chercheurs dont un peu plus de 5000 internes, le département des sciences de la vie du CNRS, l'INRA, le CEA. L'Institut Pasteur est un organisme privé à but non lucratif comprenant 100 unités de recherche et 500 scientifiques permanents et 600 de passage.

### **Segmentation des startups dans la santé**

Les startups de ce marché peuvent être grossièrement classifiées en e-santé, medtechs et biotechs.

- La **e-santé** couvre l'intersection entre les nouveaux usages numériques et la santé. On y trouve notamment les startups de l'intermédiation d'accès aux praticiens tels que Doctolib et celles qui gèrent les données de patients. On peut y caser l'essentiel des solutions de la « silver economy ».
- Les **medtechs** recouvrent les technologies utilisées dans la santé dans l'imagerie médicale, les analyses biologiques ainsi que dans l'instrumentation médicale.
- Enfin, les **biotechs** couvrent les thérapies biologiques sachant que les entreprises de pharmacie traditionnelles y font appel tout comme à de la chimie traditionnelle pour les molécules les plus simples.

Une bonne part des medtechs et des biotechs reposent sur un patrimoine scientifique important. Cela les distingue d'une bonne part des startups du numérique.

Une startup innovante dans les medtechs, devra faire appel aux travaux de recherche de plusieurs laboratoires et pas d'un seul. Cela doit pousser à raisonner différemment des modèles d'innovations trop linéaires qui ont court avec : projet de recherche, chercheur entrepreneur, accompagnement, adjonction d'une compétence business, développement d'un produit basé sur un seul procédé, vente en OEM/marque blanche ou en marque propre, etc. Ces startups sont à cheval entre de nombreuses disciplines : la biologie moléculaire, la génomique, l'imagerie, la microfluidique, l'informatique embarquée, les mathématiques, l'intelligence artificielle, les réseaux et le cloud. Nombre de ces disciplines font appel à des travaux de recherche récents, et d'autres à des savoir-faire technologiques récents. L'un de leurs principaux défis, au-delà du financement, est donc d'assembler des équipes pluridisciplinaires et de bien les faire travailler ensemble.

A noter l'existence du **Forfait Innovation** du Ministère de la Santé, lancé fin 2016 est un système de financement innovant des medtechs en France. Il sécurise l'accès à ces innovations pour les patients, encourage l'expérimentation en l'encadrant, et accélère la prise en charge financière des traitements. Le système est dédié aux dispositifs médicaux et aux actes innovants. Le Forfait Innovation consiste en une prise en charge dérogatoire et temporaire d'un dispositif médical ou d'un acte innovant conditionnée à la réalisation d'une étude visant à fournir des données cliniques ou médico-économiques manquantes. Cette prise en charge dérogatoire est une décision des Ministres chargés de la santé et de la Sécurité Sociale via la publication d'un arrêté spécifique. Ce forfait innovation a été lancé en 2009 mais sans grand succès. Un assouplissement de la définition d'innovations en santé a été introduite dans le code de la sécurité sociale en 2015. Cette définition intègre les caractères de nouveauté, de diffusion précoce, de sécurité pour les patients et d'objectifs cliniques. Le bénéfice médico-économique n'est pris en compte que lorsque le produit de santé ou l'acte considéré est estimé au moins aussi utile au plan clinique que les technologies de santé de référence ([source](#)).

### **Spécificités des biotechs**

Dans les medtechs et les biotechs, le risque y est encore plus élevé que dans le numérique et les horizons de temps sont très différents. Une startup de biotech est souvent créée pour valoriser des travaux de recherche qui ont duré jusqu'à une dizaine d'années. Il en faudra souvent autant pour aboutir à une mise sur le marché de nouvelles thérapies sachant que rares sont les biotechs qui commercialisent elles-mêmes leurs produits. Cela donne un cycle total de 20 ans ! Dans le même

laps de temps, le secteur du numérique s'est retourné sur lui-même au moins une demi-douzaine de fois !

Ce tunnel de 10 ans comprend la phase de recherche pré-clinique, des tests sur des animaux qui prévalident le traitement. Y succèdent les tests précliniques qui valident les grands principes du fonctionnement de la thérapie et sa non-toxicité en tests cliniques de phase I. Suivent des tests cliniques sur des vrais patients dont le nombre augmente de la phase II à la phase III. Enfin, s'en suit la phase de mise sur le marché avec les procédures d'agrément par les autorités de santé et, le plus souvent, les tiers-payeurs, les assurances santé privées et publiques. Il faut donc pouvoir financer chaque étape l'une après l'autre sachant que la mise augmente à chaque stade. Pour gérer le processus de bout en bout sur une thérapie stratégique, il faut compter plus de \$2B en moyenne. Peu de startups peuvent aller jusqu'au bout. Elles passent donc souvent le flambeau aux CRO et aux grands de la pharmacie au milieu de ce long processus.

Il est rare qu'un nouveau traitement fonctionne à 100%. Après des tests cliniques, surtout en phase III, on constate qu'il fonctionne sur 15% à 70% des patients. C'est très variable. Il faut combiner les traitements entre eux et la combinatoire élevée entrant en jeu en fait un casse-tête complexe à ré-soudre. L'intelligence artificielle sauce Watson met son grain de sel pour compiler toutes les données disponibles mais le résultat est aussi une statistique indiquant que, compte-tenu de la connaissance disponible, tel ou tel traitement a x% de chances de guérir un malade, et avec un écart type significatif. Bref, à ce stade de nos connaissances, la vie et la mort ne sont pas déterministes. Mais pas à pas, la mort recule et la vie est préservée, grâce aux scientifiques et aux entrepreneurs de ce secteur qui ont une vision très long terme de leur mission. Je leur dis : bravo et merci !

Même si on progresse rapidement dans les techniques médicales et bioinformatiques, comme autour du séquençage et de l'édition du génome, tout ce qui relève du vivant requiert de longues expériences in-vitro (éprouvettes) puis in-vivo (dans des organismes), d'abord sur des animaux de laboratoire puis sur les hommes d'abord sains, puis atteints des pathologies à traiter. L'expérimentation du vivant est toujours lente même si la robotisation entre en ligne de compte lorsque l'on doit tester un grand nombre de variantes de traitements et de cibles in-vitro dans les tests pré-cliniques.

Les biotechs sont un assemblage d'un grand nombre de marchés de niches. Les montants de levées de fonds par les startups sont parfois contre-intuitifs, avec des montants très élevés pour des maladies très rares et moins élevés pour des maladies communes. C'est lié à l'encombrement thérapeutique des pathologies courantes. Cela rappelle un adage connu dans l'entrepreneuriat selon lequel il vaut mieux une grande part d'un petit gâteau qu'une petite part d'un grand gâteau.

Ce marché demande des capitaux significatifs et de quoi tenir dans la durée. Les entrepreneurs doivent maîtriser un cycle d'évaluation avec de nombreuses étapes, puis aborder la phase de l'industrialisation et de la commercialisation. Souvent, ils passent le relai en cours de route à des CRO ou à des entreprises de pharma établies. Dans ce marché, les exits sont inscrites dans le marbre. Il est difficile pour une startup de biotech de rester indépendante longtemps. Ces startups restent des sous-traitants de R&D des plus grands. Il est donc encore moins évident de créer des équivalents des GAFA dans ce secteur, a fortiori pour des startups françaises. Il n'empêche qu'à force de persévérance, on y arrivera peut-être un jour.

L'échec est la norme mais il intervient assez tardivement, dans des phases avancées d'essais cliniques, après des dépenses de plusieurs dizaines de millions d'euros, ce qui est plus rare dans le numérique. Le concept du MVP (Minimum Viable Product) ou du prototypage rapide ne tient pas du tout dans les biotechs ! Il faut aussi des financements pour tenir longtemps. Pour s'en sortir, les startups des biotechs font beaucoup de recherche sous contrat et deviennent par la force des choses des sous-traitants des grandes entreprises du secteur. Bref, nous sommes dans un tout autre monde entrepreneurial. Dans leurs développements initiaux, la dimension marketing et commerciale joue aussi un rôle moindre ou tout du moins différent vis à vis des startups du numérique.

L'autre méthode utilisée par les startups de biotechs bien financées consiste à diversifier rapidement leur porte-feuille de produits pour mitiger les risques d'échecs. Ce portefeuille est souvent une déclinaison d'un ou deux procédés sur diverses pathologies ciblées, comme divers cancers pour les immunothérapies.

Un traitement pourra très bien fonctionner jusqu'en phase clinique III alors qu'un autre, voisin, connaîtra un échec.

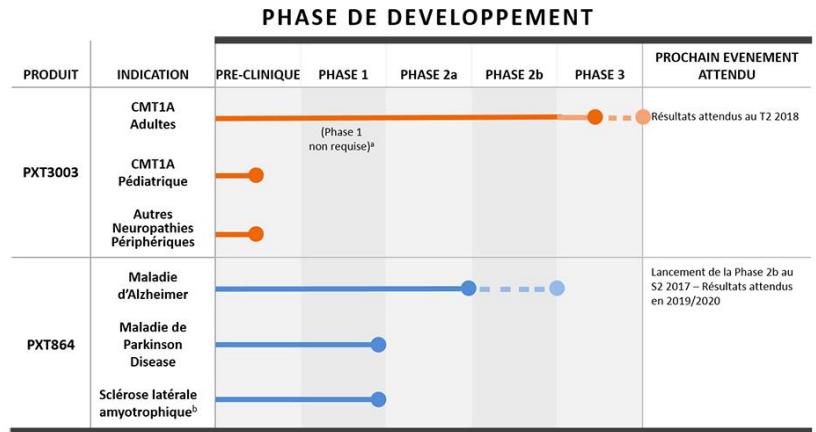
Ce sont des choses très difficiles à prévoir car on ne sait pas encore simuler le vivant et son extrême complexité<sup>195</sup>. Par rapport aux startups du numérique, l'approche est inversée. Chez ces dernières, la diversification intervient généralement avant un premier succès. Dans les biotechs, un succès consiste à dépasser le stade pré-clinique puis à enclencher les stades cliniques I, II et III. Et la diversification intervient longtemps avant qu'un patient voit la couleur d'un produit après son autorisation de mise sur le marché. Ceci étant dit, des patients en profitent, dans les phases d'études cliniques. Ce sont souvent des patients atteints de maladies incurables selon l'état de l'art courant. Ils sont donc facilement volontaires pour tester des traitements dits de la dernière chance.

Depuis des années, les big pharma outsourcent une bonne partie du risque dans la recherche de nouvelles thérapies dans les startups et les CRO (Contract Research Organizations) qui font de la recherche sous contrat et gèrent notamment certaines des phases de tests cliniques.

### L'écosystème des startups de la santé

On y trouve quelques équivalents des grandes composantes rencontrées dans le numérique à commencer par les pôles de compétitivité du secteur de la santé :

- **Medicen** est chef de file de la filière santé pour la région Ile de France. Il a accompagné plus de 400 startups depuis sa création. Le pôle a développé une offre pour les accompagner dans la stratégie, le développement international, la levée de fonds et les ressources humaines. Medicen est aussi opérateur du Pass French Tech à titre d'expérimentation pour la biotech et les medtech avec trois entreprises labellisées fin 2016.
- **Lyonbiopôle** qui est focalisé sur la lutte contre les maladies infectieuses humaines et animales. Il s'appuie aussi sur les compétences en nanotechnologies et en biologie structurale qui se trouvent à Grenoble et notamment au CEA-LETI. Lyonbiopôle comprend 2 500 chercheurs en maladies infectieuses, moitié dans le public et moitié dans le privé et 4 000 chercheurs en micro et nanotechnologies.
- **Alsace Biovalley** à Strasbourg est spécialisé dans les innovations thérapeutiques associant biotechs et medtechs. Il bénéficie de la présence d'entreprises privées comme Novartis, Lilly, Sanofi Aventis et Roche, de nombreuses PME du secteur, aussi bien des biotechs que des CROs ainsi que de sa proximité avec les régions de Fribourg en Allemagne et de Bale en Suisse.



Note (a) : le programme CMT a été directement engagé en phase 2 après les résultats précliniques. Phase 1 non requise par les autorités sanitaires françaises (ANSM)

Note (b) : la sclérose latérale amyotrophique est également appelée maladie de Charcot

Le « pipe » type d'une biotech française avec deux traitements et six pathologies ciblées.  
Ici, l'exemple de Pharnext.

<sup>195</sup> La durée des tests est un véritable « pain point » que les technologies pourraient résoudre un jour. A long terme, cela pourrait passer par de plus nombreux tests « *in silico* », avec des logiciels simulant le vivant. Mais cela reste très difficile en l'état. Un jour peut-être, via des ordinateurs quantiques ?

- **Cancer-Bio-Santé** à Toulouse se focalise comme son nom l'indique sur le traitement des cancers. Il s'articule autour du Campus Cancer de Toulouse. Il couvre dans les régions Midi Pyrénées et Limousin plus de 3 650 chercheurs, 130 entreprises dans la santé, 63 entreprises de biotechs et deux grands laboratoires privés.
  - **Atlanpole Biotherapies** à Nantes est focalisé sur les thérapies cellulaires et génétiques, l'immunologie, les biomatériaux et les radionucléides.
  - **Nutrition-Santé-Longévité** à Lille fait un pont entre les industries pharmaceutiques et agroalimentaires. Il est spécialisé dans le traitement des maladies du métabolisme, cardiaques ou relatives au vieillissement.
  - **Eurobiomed** est à cheval sur les régions PACA et Languedoc Roussillon et spécialisé dans les maladies orphelines et les pathologies émergentes. Il représente 160 entreprises et 10 000 emplois dont 3000 en R&D.
  - **Prod’Innov** est un pôle de la région Aquitaine spécialisé dans la nutrition et la santé et en particulier dans le contrôle des contaminants dans la nourriture et les matières premières, l'alimentation fonctionnelle présentant des propriétés nutritionnelles ou nutraceutiques, les médicaments ou compléments alimentaires basés sur des ressources naturelles, les médicaments ou produits basés sur des formulations innovantes ou des biotechnologies.

Il faudrait y ajouter le **Génopole** à Evry qui n'a pas un statut de pôle de compétitivité et qui regroupe de nombreuses PME dans les biotechs et les thérapies géniques, autour du Généthon de l'AFM Téléthon.

Du côté associatif, **France Biotech** regroupe les acteurs industriels des biotechs. Elle fait la promotion de la filière et notamment auprès des pouvoirs publics. **France eHealthTech** est regroupée de son côté une soixantaine de startups de la e-santé<sup>196</sup>.

En 2016, j'avais participé au **Hacking Health Camp** de Strasbourg comme membre du jury. C'est le plus grand hackathon santé du monde après plus de 300 participants dont une partie venait du monde entier ! Cela change des hackathons franco-français. L'édition 2017 avait lieu du 17 au 19 mars. D'autres hackathon santé sont organisés à Lyon, Nancy ainsi qu'au Havre.

Côté VCs, seuls les grands VCs investissent sérieusement dans la santé et en particulier dans les biotechs. On y trouve notamment Seventure, Ventech, Truffle Venture, Sofinnova et Kreaxi (ex Banxi Ventures).

Quid de l'action des grandes entreprises ? Elles sont plus rares à s'impliquer dans le secteur de la santé. **EDF** organise son concours Pulse qui est plutôt orienté e-santé. **Sanofi** a un LabSanté dédié à l'innovation ouverte mais sans grande approche structurée destinée aux startups.

Enfin, la **French Tech** couvre la santé notamment avec les réseaux thématiques qui couvrent une bonne partie des régions (*ci-contre*).



<sup>196</sup> Voir leur [guide et inventaire](#) des startups de la e-santé en France.

Mais en mars 2017, le ministère des Affaires étrangères lançait la marque ombrelle **French Healthcare** destinée à promouvoir à l'international le savoir-faire français dans le domaine de la santé. Un reflet de la rivalité historique entre Bercy et le Quai d'Orsay sur la promotion à l'étranger des entreprises françaises innovantes.

## Fintechs<sup>197</sup>

Sur fond de rupture technologique et sociétale, la révolution digitale se propage sur l'ensemble des secteurs de l'économie. Le secteur de la banque et de la finance ne fait pas exception à ce mouvement avec l'émergence de nombreuses startup dans ce domaine appelées 'Fintech'.

Nous allons étudier ce phénomène sur la France, en y expliquant ce dont il s'agit, les implications, les interactions avec les acteurs traditionnelles et la vision que nous nous faisons de l'évolution de ce secteur.

### Qu'est qu'une fintech ?

Fintech signifie littéralement 'Finance Technology'. Les Fintech sont des startups qui visent à résoudre un problème spécifique et mal ou peu traité par les acteurs traditionnels de la banque et de la finance, grâce notamment à l'usage des nouvelles technologies.

La première Fintech historique est probablement Paypal, qui est venu apporter une solution de paiement facilement intégrable sur des sites internet permettant à des sites commerçants d'améliorer l'expérience client et le taux de transformation des ventes en ligne.

Depuis, nombre de Fintechs se sont créés pour finir par couvrir tous les secteurs des métiers de la banque : les paiements et le transfert d'argent, la gestion de compte, l'épargne et l'investissement, la gestion de trésorerie, l'assurance et le crédit.

### Quelles sont-elles ?

Le marché français a vu éclore plus d'une centaine de Fintechs ces dernières années. A titre d'exemples, nous avons repris ci-dessous un tableau des 60 principales Fintech dont la plupart sont membres de France Fintech.

Si la taille de marché occupée par les Fintechs reste encore relativement faible par rapport au poids total du secteur bancaire et financier, le volume des investissements financiers réalisés dans ces sociétés est impressionnant. Ainsi, dans le monde ces chiffres ont littéralement explosé pour passer de 1,7 Md€ en 2010 au pic de 22,3 Md€ en 2015 (source : Accenture). En France, selon une étude réalisée par KPMG, l'investissement en 2016 aura été de 213 M€ après une année record en 2015 à 638 M€.

---

<sup>197</sup> La rubrique fintech est une contribution de Michel Ivanovsky qui est co-fondateur de la solution de financement participatif MIPISE.

Catégories	Exemples de startups
Paiements et transferts d'argent	Slimpay, Lydia, Lemonway, Leetchi, Mangopay, Paytop, EasyTransac, Smile & Pay, Stripe.
Gestion de compte et gestion bancaire	Bank'in, Fluo, Linxo, Compte Nickel, Fizen, qonto, Fidor.
Assurance	Advize, Merci Henri, Wilov.
Crédits, affacturage	YouUnited Credit (ex-prêts d'union), Evollis, Crémentio.
Epargne participative	<b>Crowdlending</b> : Prexem, Lendix, Bolden, Credit.fr, Unilend, Lendosphere. <b>Crowdequity</b> : Wiseed, Anaxago, Happy Capital, SmartAngels, EOS Venture, Alternativa. <b>Affinitaires multi-produits</b> : Gwenneg, Freelendease, Credofunding, Monacocrowdfunding, Winefunding. <b>Autres</b> : WeShareBonds.
Epargne assistée	Yomoni, Fundshop, Advize, Anatec, Marie Quantier.
Gestion de trésorerie	Pandat, Kantox, Finexkap, Treezor.
Autres services	Alphametry (place de marché sur l'analyse financière), Early Metrics (agence de notation de start-ups), Finance Active (solutions financières en mode SaaS) France Barter (échanges de biens et services entre entreprises), InfoTree (BigData), Mipise (marque blanche crowdfunding, services financiers, crowdsourcing), The Assets (place de marché d'actifs d'entreprises).

### **Un phénomène de mode ou mouvement de fond ?**

Les Fintechs visent à résoudre en général un problème particulier en ayant une approche centrée sur le client, en développant de nouvelles expériences client s'appuyant sur le numérique et les nouvelles technologies. Le coût et la facilité d'utilisation des nouveaux services proposés sont aussi des éléments déterminants.

Le Word Fintech Report 2017 coproduit par Cap Gemini, LinkedIn et L'EFMA (association professionnelle de banques) faisait ressortir qu'en moyenne, 47% des clients ont eu au moins une expérience avec un acteur non traditionnel de la finance (84% en Chine et seulement 36% en France). A noter que ce niveau monte à 68% lorsqu'il s'agit de la génération Y. C'est donc bien un phénomène durable et qui tend à s'accélérer avec le déplacement de la pyramide des âges.

### **Une triple rupture sociétale, technologique et liée à la déréglementation**

La puissance du mouvement de l'émergence de ces Fintech trouve sa source dans la concomitance de trois ruptures :

- *Sociétale* : elle profite également d'un désamour des banques et des acteurs traditionnels depuis la crise de 2008. Les clients sont davantage en quête de sens, d'authenticité et de transparence. Ils sont à la recherche de solution alternative.
- *Technologique* : Facebook, Twitter et l'iPhone n'existent que depuis une dizaine d'années. Le boom des réseaux sociaux et l'émergence des smartphones a considérablement modifié le comportement des clients. De même, les offres technologiques comme le Cloud Amazon permettent à de jeunes sociétés de bâtir des systèmes d'informations complexes ouverts sur le monde. Dans le passé, seuls les grands groupes bancaires avaient la capacité à réaliser de tels systèmes. Aujourd'hui ce n'est plus (du tout) le cas.
- *Liée à la déréglementation* : celle des services financiers entamée dans les années 1980 s'est accélérée, conduisant à une plus grande désintermédiation des banques. Aujourd'hui, il n'est plus besoin d'être une banque pour offrir des services de paiements et même de crédit. Con-

commitamment et paradoxalement les banques traditionnelles ont vu la pression réglementaire augmentée avec d'avantage d'exigences de besoin de fonds propres. Elles ont focalisé leurs investissements sur les besoins de reporting et de maîtrise des risques en perdant un peu trop la vision du client final.

Peu d'acteur comprennent et appréhendent la portée et l'importance de ces trois grandes ruptures. En général, une Fintech bâtira le plus souvent son succès sur la réponse à une attente sociétale (Les cagnottes en ligne) ou sur une innovation technologique (Lydia) mais aura toujours du mal à passer le cap de la réglementation et toutes les problématiques de risque et de fraude inhérente aux métiers de la banque et de la finance. A l'inverse, les acteurs traditionnels seront naturellement à l'aise sur le champ réglementaires mais en retard sur l'intégration des ruptures technologies et avec une organisation interne peu centrée sur les besoins du client. Les deux types d'acteurs ont finalement un grand intérêt à se rapprocher tant la complémentarité est grande.

## **L'écosystème des Fintech**

L'engouement des investisseurs et des clients pour cette nouvelle forme de la banque et de la finance a conduit à l'éclosion d'un écosystème aujourd'hui très dense et qui s'est progressivement constitué autour des start-up de la Fintech. Les Fintech qui ont constitué leur propre organisation professionnelle avec [France Fintech](#).

Le Pôle Finance Innovation aura délivré le label Fintech à plus de 100 Fintech en 2015 et regroupe une centaine d'experts qui couvrent de nombreux besoins des startup (le comptabilité, le digital, le financement, la réglementation, ...) <sup>198</sup>.

De nombreux événements permettent d'aller à la rencontre des Fintechs comme FinTech Révolution, Paris Fintech Forum, FIN&TECH Community, Finance Innovation, FinTech Connect Live, Le BlockFest et la Fête du Crowdfunding.

## **L'innovation ouverte dans les Fintechs**

Les acteurs traditionnels de la finance ont compris l'importance du virage numérique à prendre et le besoin qu'ils avaient de se rapprocher de ces nouveaux entrants sur leur marché.

Ainsi les annonces et les initiatives dans ce domaine sont nombreuses. En voici un petit tour d'horizon :

- **Crédit Mutuel Arkea** vient d'engager 2 M€ dans le capital de Fluo, qui compare les contrats d'assurance d'un foyer pour offrir des conseils personnalisés.
- La **Banque Postale** concocte, à son tour, une offre 100% digitale.
- **Axa** débloque 150 M€ supplémentaires pour dénicher les meilleures startups.
- La **MACIF** dévoile son plan de transformation, avec un investissement de 500 M€ étalé sur 5 ans.
- Le groupe **BPCE** lance un "startup pass" et une plate-forme d'open data. Le groupe bancaire affirme d'ailleurs collaborer avec plus de 500 jeunes pousses.
- **Carrefour Banque & Assurance** lance une banque mobile.

Le secteur bancaire et financier aura finalement amorcé en deux ans un virage spectaculaire vers le numérique en se rapprochant maintenant de ces nouveaux entrants que sont les Fintechs. Les Fintech ont intérêt à se rapprocher de ces acteurs traditionnels notamment pour leur compétences et leur expertise concernant les champs réglementaires et liés par exemple à la fraude ou au risque. Il s'agit maintenant pour ces deux types d'acteurs de trouver le bon schéma d'organisation pour avancer

---

<sup>198</sup> Joëlle Durieux, Directrice Générale du pôle présente son organisation dans l'article de l'usine digitale : <http://www.usine-digitale.fr/article/notre-label-est-un-gage-de-qualite-qui-creabilise-les-fintech-assure-la-dg-du-pole-finance-innovation.N365330>.

ensemble efficacement. Il faut à tout prix éviter que ce rapprochement ne se solde par de purs et simples achats de Fintechs conduisant à terme à la destruction de ces nouvelles capacités d'innovation à grande échelle.

L'innovation ouverte, qui consiste à ouvrir la réflexion, non pas comme par le passé à un nombre limité d'experts proches des directions générales et peu enclin finalement à anticiper les ruptures, mais à une communauté ouverte composée de clients, de collaborateurs et d'experts est probablement une des voix intéressante à suivre pour répondre à ce formidable défi.

Si les Fintechs n'ont pour la plupart du temps aucune difficulté à s'inscrire dans une démarche d'innovation ouverte, cela est tout autre pour les acteurs traditionnels. Tout d'abord les Directions Générales devront lâcher prise sur un tel sujet, abandonner une partie de leurs prérogatives en termes d'innovations et se placer davantage comme des facilitateurs et animateurs. Les cultures et les types de management devront aussi évoluer car appliquer une démarche d'innovation ouverte, c'est adopter un management participatif et une gestion en mode projet en dehors de tout organigramme établi.

# **Le conseil et les services pour les startups**

Les startups qui démarrent ont souvent besoin d'accompagnement et de services externes, surtout lorsqu'elles sont créées par de jeunes entrepreneurs mais aussi parce qu'elles n'ont pas encore la taille critique pour internaliser toutes les fonctions de l'entreprise.

Différents intervenants peuvent apporter toute une gamme d'expertises et d'expériences que les organismes évoqués plus haut dans ce document ne sont pas toujours en mesure d'apporter. Soit parce que ce n'est pas dans leurs missions, soit parce que leurs collaborateurs n'ont pas les compétences pour ce faire.

Les prestataires auxquels pourra faire appel la startup sont de plusieurs types :

- **Le conseil stratégique** qui consiste à aider l'équipe fondatrice à formuler son business plan. Les startups font face à un problème classique : le décalage entre le moment où elle a besoin de ce type de conseil (en amorçage) et celui où elle peut se permettre de le financer (en phase de développement ou après une bonne levée de fond). Nous verrons plus loin les moyens de sortir de ce dilemme aussi bien pour les startups que pour les conseils en stratégie.
- **Les leveurs de fonds.** Ils ont souvent une activité qui intègre une forme de conseil stratégique, même si le modèle a ses limites. En effet, la présentation d'un plan pour trouver des investisseurs est surtout un acte de vente tandis que la création du plan stratégique relève plus de l'opérationnel.
- **Les services métiers spécialisés** qui relèvent des fonctions que l'on outsource typiquement dans les TPE : dans le recrutement, les relations publiques, le design, le marketing, le développement international, le droit et l'expertise-comptable. Les deux derniers étant quasiment incontournables.

Ces prestataires facturent leur prestation à la journée ou au forfait selon les cas. Il existe des formules de temps partagé - avec par exemple un DRH ou un DAF - à demeure un certain nombre de jours par semaine ou pas mois dans votre entreprise. Parfois, ces services sont proposés pro-bono voire en échange de parts dans les startups.

## **Conseils en stratégie**

Le conseil en stratégie est un métier très mal défini et structuré dans l'univers des startups. Il est le fait de consultants isolés ou de cabinets de conseil qui font aussi de la levée de fonds. Rares sont les startups qui font appel aux Big 5 du conseil dans ce domaine !

## **Typologie**

On peut segmenter les différences entre les approches d'accompagnement stratégique<sup>199</sup> de la façon schématique suivante (*schéma plus loin*) entre consultants, mentors et coaches.

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. Un mentor n'est d'ailleurs pas nécessairement un ancien CEO de startup<sup>200</sup>.

---

<sup>199</sup> Reprenant une analogie de François Blum, de Jiki Network, évoquée pendant sa présentation du programme Paris Mentor à Paris en avril 2006.

<sup>200</sup> Cf « Science against the mentor myth » (2016) [http://www.icopilots.com/4\\_mentorat/science-against-the-mentor-myth-13142](http://www.icopilots.com/4_mentorat/science-against-the-mentor-myth-13142).

	<b>Consultant</b>	<b>Mentor</b>	<b>Coach</b>
<b>Fonction de conseil externe</b>	Traite un ou plusieurs problèmes particuliers avec un livrable précis <sup>201</sup> .	Transmet le savoir. Apporte des réponses aux questions de l'entrepreneur.	Stimule, motive pour améliorer la performance, intègre la dimension personnelle des dirigeants, on lui confie ses petits soucis et dilemmes. Pose les questions.
<b>Equivalent dans la pêche</b>	Vous donne un poisson quand vous avez faim.	Vous explique comment pêcher.	Vous fait découvrir les ressources à votre disposition pour subvenir à vos besoins en nourriture.
<b>Analogie Star Wars pour comprendre l'idée</b>	<b>Han Solo</b> qui joue le rôle de « transporteur », tout du moins aux débuts, dans l'épisode IV de la saga. On évitera la période où il est congelé dans la carbonite.	<b>Obiwan / Ben Kenobi</b> qui sert de mentor à Anakin Skywalker et ensuite à Luke Skywalker, et y joue aussi un rôle de coach	<b>Yoda</b> pour Luke Skywalker, même s'il y joue aussi un rôle de mentor

## Provenance

Ce conseil stratégique peut provenir de plusieurs horizons sachant qu'il est bon de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier :

- Les **cabinets de conseil en stratégie** qui ont une clientèle diversifiée de PME innovantes et de startups. Ils ont en général un ou plusieurs fondateurs et quelques consultants. Ils se rémunèrent sur honoraires au forfait, de manière assez classique.
- Les **conseils indépendants** qui peuvent investir du temps sur le long terme et être éventuellement rémunérés en parts dans la société, voire aider entièrement bénévolement les startups. Le mieux étant de faire appel à des généralistes avec une bonne dose d'expérience.
- Vos **business angels** qui, s'ils ont une expérience pertinente dans votre domaine, pourront jouer ce rôle en plus de celui de la mise en réseau. Ce sont souvent d'anciens entrepreneurs ou des entrepreneurs en activité. D'où l'intérêt de choisir ses business angels en fonction de ce critère et pas seulement en fonction de leur apport en capital.
- Les **incubateurs, accélérateurs et autres structures d'accompagnement** qui peuvent mettre à votre disposition leur propre réseau d'experts pour jouer ce rôle de conseil lors de la gestation de l'entreprise.

Les conseils peuvent être à la fois des spécialistes ou des généralistes, selon leur parcours, le mieux étant de faire appel à des généralistes. Ils auront de toute façon une « teinte » qui provient de leur métier d'origine : management, marketing, communication, vente ou finance ou technique. Certaines structures arrivent à consolider des expertises variées et peuvent ainsi proposer une solution « one stop shopping » à la startup s'appuyant sur plusieurs experts. Mais c'est une solution souvent assez chère car la multiplication des intervenants augmente généralement les coûts des prestations, noyés dans un forfait.

---

<sup>201</sup> A ne pas confondre cependant avec les différentes spécialisées dans les différents métiers d'accompagnement de l'entreprise : agences de relations presse, de communication, sociétés d'avocats, agents comptables, etc.

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

Le conseil en fin de carrière a du sens, mais là encore il faut être vigilant et faire appel à des personnes qui sont encore « dans le coup ». Ce n'est pas forcément une affaire d'âge mais d'attitude, de curiosité, de diversité d'expérience et de discipline professionnelle.

Il est important de faire appel à des conseils qui ont une expérience des startups. Soit parce qu'ils ont été eux-mêmes entrepreneurs, soit parce qu'ils ont une autre expérience (dans de grands groupes) mais qu'ils ont cotoyé des startups, par exemple comme business angels.

Attention cependant à ne pas trop dépendre de ces conseils. Vous devez apprendre à développer votre propre discernement dans vos choix stratégiques et tactiques. Si vous avez trop souvent besoin de conseils, c'est que vous-mêmes et vos cofondateurs n'êtes peut-être pas assez « charpentés » pour entreprendre.

## Modèle économique

De nombreux spécialistes rencontrés sont catégoriques sur le sujet : en France, il n'y a pas de business model parfait pour ce faire surtout dans la phase amont du conseil en stratégie.

Les arguments avancés sont les suivants :

- Les startups en phase d'amorçage ne peuvent pas se financer ce type de conseil. Il ne serait ainsi pas forcément raisonnable de dépenser des milliers d'Euros dans ce domaine quand on n'a pu réunir que quelques dizaines de milliers d'Euros pour démarrer.
- Les business angels peuvent jouer le rôle de conseil, souvent non rémunéré, dans les startups investies. C'est une forme de concurrence « gratuite ».
- 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. Sur des sujets très pointus, ils peuvent cependant faire appel à des experts pour les phases de « due diligence » précédant un investissement.
- Les partenaires 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 des qualités intrinsèques de l'équipe dirigeante.
- Les bons entrepreneurs soit le restent, et sont donc occupés, soit deviennent des business angels, soit participent à l'activité de fonds d'entrepreneurs et ils sont là aussi très occupés. Cependant, de plus en plus d'entrepreneurs ayant une double expérience d'échecs et de réussites s'investissent à un titre ou à un autre pour conseiller les startups, souvent dans le cadre de fonds et accélérateurs d'entrepreneurs.

Pour conseiller une startup de manière rémunérée, il faut qu'elle soit autofinancée, ou bien déjà financée par des business angels trop occupés pour suivre véritablement les projets ou par des VCs, ou enfin, être rémunéré par des structures d'accompagnement financées par le secteur public.

Les modèles de rémunération de l'accompagnement sont principalement :

- Le **versement d'honoraires** qui est le plus classique. Ceci s'applique aux startups ayant trouvé des sources de financement. Ce versement peut être atténué grâce à des subventions, ou pris en charge par une organisation tierce, comme Paris Développement et son programme de Mentoring ou divers incubateurs tels qu'Agoranov (toujours sur Paris). Certaines aides comme celles des CRITT permettent d'alléger les factures en services, dont ceux qui relèvent du conseil.

- L'**Advisory Capital**<sup>202</sup> qui est le moyen le plus acceptable par une startup, particulièrement dans les premières phases de son existence. Il consiste à se faire rémunérer par des parts dans les sociétés aidées avec participation au conseil d'administration ou de surveillance. C'est 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 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<sup>203</sup>. Se pose alors le problème de la désynchronisation probable entre l'engagement du consultant externe et de l'augmentation de capital. Il est donc nécessaire de créer une très bonne relation de confiance dans les deux sens en amont d'une consolidation de cette relation par cette participation « gratuite » dans le capital de la société. Par ailleurs, il faut veiller à éviter les conflits d'intérêts potentiels, ce qui peut conduire à ne pas adopter cette formule pour vos avocats d'affaire.
- Le cumul du conseil en stratégie et de la **levée de fonds**, le modèle économique du prestataire reposant sur un % prélevé sur les levées de fonds générées, qu'elles relèvent des aides publiques ou du financement privé. Ce % varie entre 5% et 15% selon la nature et le niveau des financements obtenus. Mais il faut faire attention à bien se faire conseiller sur la stratégie dans l'absolu et pas seulement dans l'optique de la levée de fonds.
- Les VCs peuvent financer un apport externe qui relèvera cependant souvent de la notion de **management de transition** (pour des « company doctors »). Ils font aussi appel à des consultants indépendant pour auditer les startups en phase de « due diligence », lorsqu'un dossier doit être constitué pour être présenté en comité de sélection.
- L'**investissement long terme** des sociétés de conseil : elles fournissent une prestation gratuite ou quasi-gratuite à court terme et prévoient de vendre des prestations classiques lorsque la startup aura levé des fonds.

## Leveurs de fonds<sup>204</sup>

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

Voici l'apport concret des leveurs de fonds :

- En amont de la levée de fond, ils accompagnent les startups en les aidant à créer ou améliorer leur **business plan**, à réaliser leur « pitch » devant les VCs ou dans des conférences comme Capital IT ou le TechTour. Cette étape est critique et relève du conseil en stratégie. Les VCs se plaignent, comme les business angels, de la médiocrité de nombreux dossiers. Les entrepreneurs

<sup>202</sup>Le modèle était défendu en 2006 aux USA par Tom Evslin. Voir [http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory\\_capita.html](http://blog.tomevslin.com/2006/02/advisory_capita.html) et [http://blog.tomevslin.com/2006/02/disrupting\\_the\\_.html](http://blog.tomevslin.com/2006/02/disrupting_the_.html). Il milite pour un financement par des restricted stocks plutôt que par des stock options. La pratique est cependant peu courante.

<sup>203</sup> Il faut pouvoir chiffrer la valeur ajoutée du consultant et la traduire en BSA ou actions gratuites. Une méthode consiste à chiffrer l'aide du consultant 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 d'environ 1,5. Le montant résultant doit donner celui de la part du capital octroyée sous forme d'actions gratuites ou de BSA. L'ensemble peut être agrémenté de « milestones » définissant clairement la contribution sur la période de temps considérée : aide à l'embauche, aide à la levée de fonds, rédaction de plans, contribution au lancement du produit, etc.

<sup>204</sup> Voir ce bon article du Journal du Net : « Capital-risque : faut-il passer par un levezur de fonds ? » paru en novembre 2006 sur : <http://www.journalduenet.com/0611/061115-leveur-de-fonds.shtml>. Cela commence à dater mais est toujours d'actualité.

en herbe sont en général mal accompagnés et ne font pas assez de “qualité” (des business plans, des supports de présentation, des démonstrations, de la clarté de leur discours). Le leveur est donc aussi là pour... relever le niveau !

- Ils aident à **cibler les bons investisseurs** en fonction des secteurs d’activité qu’ils couvrent, des étapes du financement sur lesquels ils se focalisent, etc. Ils participent à l’indispensable processus de “due diligence” sur les investisseurs potentiels : quelle est leur réputation sur le marché, comment se passent leurs relations avec les entrepreneurs dans la durée, etc ?
- Ils savent **soliciter les VCs** pour identifier ceux qui sont intéressés et bien faire avancer le processus de présélection des dossiers.
- Ils accompagnent les entrepreneurs aux **pitches** chez les VCs. En général, sans intervenir. L’entrepreneur fait appel à eux pour obtenir un premier écho de leur performance chez les VCs.
- Ils collectent le **feedback des VCs** après la présentation des projets, feedback indirect qui est toujours plus... direct qu’avec les entrepreneurs. Cela permet de corriger le tir plus rapidement. Le VC dit souvent au leveur “*je ne le sens pas*”. Les réponses négatives sont souvent plus « langue de bois ». Il faut alors laisser tomber, surtout quant on sait que le partner doit présenter ensuite le projet à ses collègues et doit obtenir l’unanimité du comité d’investissement de son fonds pour rentrer dans le capital de la startup.
- Ils assistent la startup dans sa **négociation** avec le ou les VCs intéressés par un investissement. Ils aident notamment à valider les « term sheets » proposées le plus souvent par les VCs et à négocier la valorisation de la startup dans le cadre de l’investissement.
- Ils accompagnent l’entreprise dans les **différentes étapes de la croissance** qui traversera plusieurs levées de fonds et pourra aboutir à la « sortie » (introduction en bourse, acquisition par un industriel).

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

Les principaux leveurs de fonds en France et dans le numérique sont : Clipperton Finance, Acta Finance, Alpha Capital, Global Equities, LD&A Jupiter, Aélos Finances, Avolta Partners, Financière Cambon, Chausson Finance, PAX et Bryan Garnier & Co. Il faut aussi compter avec Arkeon, Investir en Direct, Leonardo, Opticrossance, MGT, Multeam, GO4Ventures, Larguillière Finance et Tykya.

A noter que de nombreux conseils indépendants qui aident les startups jouent aussi le rôle de leveur de fond, quand ce n'est pas également un rôle d'intermédiaire pour récolter un maximum d'aides publiques. Avec les bons mentors, les accélérateurs peuvent dans certains cas fournir un service qui permet de se passer de leveurs de fonds.

## Prestataires de services spécialisés

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

Cette liste n'a ni valeur d'exhaustivité ni de recommandation. Elle sert plutôt à fournir une indication sur la nature des acteurs qui peuvent aider l'entrepreneur. Si vous connaissez d'autre sociétés

de l'écosystème des startups ou en êtes une vous-mêmes, n'hésitez pas à m'en faire part pour que je complète cette liste ([olivier@oezratty.net](mailto:olivier@oezratty.net)). C'est gratuit.

Il se peut que certaines de ces structures d'accompagnement n'existent plus au moment de la publication de cette édition du Guide des Startups ou après. Ces entreprises ont des hauts et des bas, comme les startups et toutes n'arrivent pas à s'imposer dans la durée ! Leur qualité de service dépend évidemment des fondateurs et des équipes. En premier lieu, on peut se fier à un site web bien construit et à des fondateurs « googlizables » souvent présents dans l'écosystème comme intervenants dans des conférences, jurys de concours de startups ou autres opérations visibles. Un blog peut aussi être intéressant pour étudier ce qu'ils peuvent apporter à votre startup.

## Recrutement et management

Ces cabinets de conseil vont faire de la chasse de tête et/ou du conseil en management. La chasse de tête a surtout du sens pour les fonctions de management ou très pointues. Peut-on s'en passer ? On s'en passe en général quand on a peu de moyens, et en phase d'amorçage. Après une levée de fonds, on est pressé par le temps et on fait plus facilement appel à ce genre de prestataire.

Société	Description de l'activité
<a href="#">Altaïde</a>	Dirigée par Jacques Froissant, cette société accompagne les startups pour leurs recrutements et la gestion de leurs relations humaines. Jacques est très bien introduit dans le monde de l'entrepreneuriat en France et il intervient régulièrement dans les conférences entrepreneuriales ou comme coach. On le voit partout !
<a href="#">Corinne Schoner</a>	Corinne Schoner - Master en Management des Ressources Humaines- a une expérience significative dans le conseil en ressources humaines. Elle crée en 1997 un cabinet de recrutement par approche directe, et mène alors des missions pour des sociétés du CAC 40, mais aussi pour des startups. Depuis 2004, consultante indépendante, elle réalise des missions de recrutement et de DRH à temps partagé pour des entreprises innovantes.
<a href="#">Cogiteo</a>	Dirigé par Michel Cezon, serial entrepreneur et coach certifié, l'offre de services de Cogiteo couvre le coaching, la formation et la médiation. Il aide à questionner ses valeurs, ses motivations, ses aspirations pour clarifier la vision de la startup, à connaître son engagement, son niveau de risque pour libérer l'action et les moyens, à évaluer la possibilité d'un échec pour gagner en sérénité et à maîtriser le processus entrepreneurial pour optimiser l'efficacité et l'agilité. Quand on est une petite structure face à un problème ou conflit, on n'a pas les moyens de se payer un avocat ou de se facher. La médiation permet de trouver une solution rapide, abordable, confidentielle. De même, les mésententes entre associés, les difficultés relationnelles peuvent être apaisées après une séance avec un médiateur.
<a href="#">Entr'UP</a>	Entr'UP est une sorte de Tinder des entrepreneurs, lancé début 2015. Il aide les wanabe entrepreneurs à former des équipes pluridisciplinaires pour lancer leur projet. Le site exploite un algorithme de mise en relation des membres qui ont besoin les uns des autres pour développer leurs projets et leurs activités.
<a href="#">Exec Avenue</a>	Exec Avenue est un cabinet d'executive search international couvrant aussi bien les positions de management que les recherches de membres de conseils d'administration. La société est spécialisée dans la high-tech et couvre les PME de croissance ainsi que les grands groupes.
<a href="#">FlyTheNest</a>	Fly The Nest accompagne les startups et les entreprises traditionnelles pour les aider à poser les bases des trois piliers du collaboratif : la vision, et la capacité des leaders à inspirer cette vision, la culture d'entreprise, et le projet. L'agence travaille avec des startups en phase de croissance, ainsi qu'avec des incubateurs, comme le Hub de Bbifrance.

<a href="#"><u>Ignition Program</u></a>	Ignition Program est un programme de recrutement dédié aux startups qui est organisé comme un graduate program pour attirer les meilleurs. Il s'appuie sur une sélection drastique des candidats sur leur potentiel à développer des compétences dans la création de startups (polyvalence, curiosité, intelligence de situation, autonomie). Et puis sur une formation continue des candidats une fois placés en startup pour qu'ils développent au mieux ces compétences. Ce modèle permet d'attirer chaque mois plus de 150 candidats des meilleures écoles et formations supérieures sur lesquels sont sélectionnés moins de 10% de talents qui sont ensuite proposés à des jeunes entreprises partenaires.
<a href="#"><u>L'Associé Idéal</u></a>	Cette structure créée par Vincent Lafargue, aussi créateur de <a href="#"><u>TRILOG Formation</u></a> propose une formule de coaching personnalisé pour le dirigeant d'entreprise. On peut cependant regretter que la rubrique « Qui sommes nous » de leur site ne soit pas documentée.
<a href="#"><u>Lincoln Associés</u></a>	Lincoln Associés est un cabinet d'executive search qui travaille entre autre pour le compte de startups. Il couvre les besoins des entreprises sur la région EMEA (Europe, Middle-East et Afrique).
<a href="#"><u>LSC</u></a>	Laurent Sanchez Consultants propose un service de RH externalisé qui pourra accompagner les startups en phase de croissance dans leurs activités de recrutement et d'organisation du management, notamment au niveau des obligations légales une fois que les seuils (CE, CHST, DP, etc) sont atteints.
<a href="#"><u>Upsourcing</u></a>	Upsourcing est un cabinet de recrutement en ligne au service des startups fondé par Benjamin Liebermann et Michael Fellous, deux ingénieurs et anciens opérationnels de l'IT. Il accompagne les startups dans la recherche et la qualification de profils techniques. L'offre est complétée par le site startuponly.com qui publie des annonces de recrutement dans les startups.
<a href="#"><u>MyJobCompany</u></a>	Ce cabinet de conseil accompagne les startups dans la constitution de leurs équipes, ce qui intègre la chasse des profils recherchés qu'il s'agisse de collaborateurs ou d'associés pour le ou les fondateurs. L'idée est de suivre l'entreprise pendant tout son cycle de croissance. Elle utilise notamment la cooptation pour gérer les recrutements.
<a href="#"><u>TechMeAbroad</u></a>	Il s'agit d'une startup basée aux USA qui propose un site spécialisé en recrutement de talents techniques à l'international. Ils sont partenaires de Startup42, un accélérateur de startups pour aider les entreprises créées par des élèves de l'école 42 à recruter les talents qu'elles ne trouvent pas en France.
<a href="#"><u>Valio Conseil</u></a>	Valio Conseil propose un accompagnement du dirigeant de startup sous forme de coaching. Il couvre notamment la constitution et le management de l'équipe et les modes d'associations, les démarches de recherche de financement, la mise en place d'outils et indicateurs simples et, à la portée de son budget, pour gérer la trésorerie et le reporting mensuel des chiffres clés et l'accompagnement dans les négociations avec les potentiels actionnaires et la gestion de ses "boards", en mettant en place une fonction juridique interne déléguée, complémentaire des avocats.

## Liens avec la recherche et autres idées

Ces structures servent d'intermédiaires entre les entreprises petites et grandes et les laboratoires de recherche. Elles fonctionnent soit comme des cabinets de conseil traditionnels soit avec des outils de type web.

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>Agorize</u></a>	Agorize est une startup qui met en relation les étudiants et les entreprises. Elle permet aux premiers de participer à des concours d'innovation organisés par les seconds. Elle édite plusieurs plateformes : Studyka (challenges pour étudiants), Hackateam (plate-forme de hackathons en ligne), Upwestart (connexion entre entreprises et startups) et Agorize Custom (permet de lancer des challenges personnalisés et notamment en interne dans les grandes entreprises).

<a href="#"><u>Bluenove</u></a>	Bluenove est un cabinet de conseil spécialisé en innovation ouverte. Il propose un arsenal de méthodologies permettant de gérer des processus d'innovation collaborative et ouverte. La société peut mettre les startups en relation avec les grands groupes dans ce cadre. Son fondateur Martin Duval intervient dans de nombreuses conférences, comme à LeWeb 2014.
<a href="#"><u>ExpertNova</u></a>	La société met en relation les sociétés innovantes avec les scientifiques à l'échelle européenne.
<a href="#"><u>Absiskey</u></a>	Crée en 1988, Absiskey est une société de conseil de 50 personnes qui aide au montage et au management de projets collaboratifs de recherche, développement et innovation (RDI). Ils aident notamment à la récupération d'aides directes et indirectes (CIR/CII) et notamment européennes.
<a href="#"><u>HelloBiz</u></a>	HelloBiz.fr propose les nouvelles idées d'entreprises tendances et innovantes à travers le monde pour développer l'inspiration et l'esprit d'entrepreneuriat. Les idées présentées sont peu ou inexploitées en France ou peuvent faire l'objet d'une adaptation sur d'autres marchés. Adapté aux entrepreneurs en herbe qui manquent d'idée.
<a href="#"><u>Presans</u></a>	Presans met en contact les entreprises avec les experts et scientifiques de nombreux domaines. Elle s'appuie sur un outil de recherche multicritères (Multistep Dynamic Expert Sourcing).
<a href="#"><u>Techno FOUNDERS</u></a>	Créé en 2014 par les frères jumeaux Pierre le Blainvaux (ex McKinsey) et Olivier le Blainvaux (Rocket Internet et Jumia), TechnoFOUNDERS a pour vocation d'identifier des technologies françaises inexploitées et issues notamment de laboratoires de recherche, pour en faire des leaders économiques. TechnoFOUNDERS propose des équipes et des moyens financiers pour créer des startups technologiques dédiée à la valorisation de travaux de recherche, avec 18 mois pour percer sur les marchés. La société est établie à Saclay, au centre du premier pôle de recherche français.
<a href="#"><u>Vinaya</u></a>	Vinaya est une petite structure qui met en relation des PME innovantes et des Grands Comptes, afin, pour les premières, de développer un portefeuille client, et pour les seconds de découvrir de nouvelles technologies qui seront leurs facteurs différenciants pour l'avenir.

## Développement logiciel

Trouver un développeur est le casse-tête de nombreuses startups surtout lorsqu'elles ne sont pas créées... pas des développeurs. La formule classique consiste à en recruter au sortir des écoles d'informatique type EPITA, EPITECH, Supinfo et équivalentes. D'autres formules apparaissent qui permettent de confier le prototypage de projets à des développeurs, comme dans le cadre de Hackathons.

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>Coders in Black</u></a>	Coders in Black est un format de création et réalisation de logiciels (solution TV OTT, applications mobiles, agrégateurs de réseaux sociaux, etc...) pour des porteurs de projets en mode Hackathon. Cela cible aussi bien des startups en herbe que des entreprises qui veulent faire de l'innovation ouverte et du prototypage rapide. Coders in Black met en place une équipe de développeurs et graphistes dans un endroit original (chalet, péniche, mas) qui planche pendant quatre jours dont une demi-journée de briefing et une autre demi-journée de debriefing à la fin). Elle réalise une ou plusieurs itérations autour d'un objectif en échangeant en permanence avec le porteur de projet et son équipe. Ils ont à ce jour réalisé une douzaine de projets avec plus de quatre itérations par projet. Le business model consiste à fracturer de manière traditionnelle les équipes mises à disposition pendant les trois journées de développement, de 300 € à 1000 € par jour selon les compétences proposées. Coders in Black a déjà quelques clients à l'international.
<a href="#"><u>Alter Way</u></a>	Alter Way est une société de services spécialisée en Open Source qui a développé une offre d'accompagnement des startups du numérique dans leur développement en proposant un fonctionnement agile. Il compte parmi ses clients quelques belles réussites de croissance qu'il a accompagné au démarrage de leur projet (La Ruche Qui Dit Oui, AlloResto, MisterAuto, Régime Dukhan ...). Cette offre s'articule autour de compétences rares (architectes, lead dev, dev, intégrateurs) sur des technologies émergentes, d'un package d'hébergement cloud, d'une démarche qualité basée sur des architectures scalables, industrialisées, des outils devops et des formations pour assurer la réversibilité.

<a href="#"><u>Business Process Partner</u></a>	Cette structure d'Olivier Rozenkranc, un ancien de Business Objects, accompagne les éditeurs de logiciels et sociétés de web pour mettre en place ou remettre d'aplomb leurs processus et méthodes de développement logiciels.
<a href="#"><u>Human Coders</u></a>	Human Coders a deux activités Human Coders Jobs, un site d'offres d'emploi conçu pour le recrutement de développeurs. HumanCoders propose des formations au développement logiciel.

## Design et produit

Les sociétés de conseil en design aident les entreprises et les startups à concevoir leurs produits en intégrant les besoins des utilisateurs et une discipline créative qui intègre à la fois les fonctionnalités, le mode opératoire et l'apparence des produits.

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>Elium Studio</u></a>	Invoxia, Withings, Urban Hello et Sculpteo ont en commun d'être des startups et d'avoir fait appel au studio de design Elium Studio pour la conception de leurs objets innovants. Basé à Paris, ce studio créé par Marc Berthier investit tous les champs de la création depuis plus de 10 ans en proposant un design d'auteur au service de l'industrie, entre objets connectés, équipement de la maison, accessoires personnels et mobilier.
<a href="#"><u>LogoMalin</u></a>	La startup Logomalin.fr propose de créer votre logo sur mesure que vous ne payez que si vous l'appréciez (et donc, l'utilisez).
<a href="#"><u>NoDesign</u></a>	NoDesign est la société de conseil en design numérique de Jean-Louis Frechin. Elle collabore avec des entreprises, des collectivités territoriales, des musées et des laboratoires pour concevoir des produits, des services, des espaces innovants et des projets de recherches. Il les aide à définir des stratégies d'innovations, des produits physiques, des services innovants et des interfaces et des expériences d'usages innovantes. Cela s'appuie sur la réalisation de films, maquettes, prototypes et des livrables de fabrications. La société fonctionne en mode agile grâce à des ateliers de création et de conception transdisciplinaires. Elle propose également des actions de conseils sur les stratégies d'innovation par le design, nouveaux produits et services, et d'urbanisme numérique.
<a href="#"><u>Bransupply</u></a>	Bransupply est un intermédiaire permettant de solliciter des designers graphiques au travers de concours de création. Près de 4000 designers sont référencés dans la base du service et chaque concours en mobilise une quarantaine. Il y a eu plus de 1000 projets de traités à ce jour. C'est le moyen d'obtenir rapidement un logo et pour un prix très abordable.
<a href="#"><u>NumInnov</u></a>	NumInnov accompagne et conseille les Startups technologiques en croissance dans la structuration de leurs activités et projets autour des métiers de l'électronique et du logiciel embarqué ou scientifique. La société accompagne les startups sur tout le cycle de développement produit : stratégie industrielle, R&D, achats et approvisionnements, ressources humaines, projet, systèmes, développement matériel et logiciel, industrialisation et méthodes, mise en production, SAV.

## Financements et conseil stratégique

Ces cabinets de conseil sont des structures de levée de fonds et d'obtention de financements publics qui associent ces services à du conseil en stratégie.

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>Aceblue</u></a>	Aceblue est une structure de conseil qui accompagne les startups en stratégie globale (marketing produit, stratégie financière dont business plan et levée de fonds, propriété intellectuelle, ...) et intervient aussi en comité stratégique ou conseil d'administration.
<a href="#"><u>Actemis</u></a>	Actemis est un cabinet de conseil d'aide à l'innovation. Il couvre le financement, le management et le marketing de l'innovation et est spécialisé dans le secteur des TICs, de la santé et des sciences de l'ingénieur. Il se charge d'identifier les sources de financement et aides publiques ainsi que de levées de fonds classiques. Le cabinet mène aussi des études de marché.

<a href="#"><u>AdConsultem</u></a>	AdConsultem est un cabinet d'accompagnement en recherche de financements publics et aides diverses (fiscales, sociales, liées au recrutement, et pour l'export). Avec une rémunération adossée aux résultats obtenus.
<a href="#"><u>Allia Finance</u></a>	Cette société de conseil animée par Sophie Reynal fait du conseil financier dans les étapes de croissance des startups, et notamment lors de fusions acquisition. Sophie est aussi mentor pour LeCamping.
<a href="#"><u>Aread</u></a>	Aread est une société d'aide aux financements publics et privés des startups implantée à Paris, Strasbourg et Lyon. Elle couvre la recherche d'aides publiques à l'échelon local, national et européen. Elle est plutôt spécialisée dans les industries traditionnelles au vu de ses références.
<a href="#"><u>Avolta Partners</u></a>	Avolta Partners est une société de conseil en levée de fonds créée par Philippe Rodriguez et Patrick Robin, deux entrepreneurs connus du monde de l'Internet. Basée à Paris et Londres et regroupant cinq personnes, elle couvre toutes les phases du financement de la startup, aussi bien en amorçage que dans les étapes ultérieures et couvre aussi les financements publics.
<a href="#"><u>Auvalie</u></a>	Auvalie est un cabinet de conseil en organisation et financement de l'innovation. Ils aident à obtenir des subventions publiques nationales ou européennes ainsi que les déductions fiscales diverses comme le Crédit Impôt Recherche. Leur prestation intègre le management de l'innovation et la création de business plans. Leurs références communicables sont cependant situées dans des industries traditionnelles et pas dans le numérique.
<a href="#"><u>Ayming</u></a>	Ayming, anciennement Alma Consulting et Lowendalmasai est un groupe de conseil qui aide les entreprises à trouver des financements ou des économies pour la recherche et l'innovation, la fiscalité, les charges sociales et les frais de fonctionnement. Ils travaillent plus avec de grands groupes et PME qu'avec des startups, mais leur site contient pas mal d'informations intéressantes dont les startups peuvent tirer parti.
<a href="#"><u>Be Brave</u></a>	Be Brave, présidée par Bruno Vanryb, le co-Fondateur d'Avanquest et Président du Programme 5000 startups du Syntec Numérique, est une entreprise de conseil stratégique dédiée au secteur des technologies. Sa mission est d'accompagner les entrepreneurs de croissance et du numérique dans leurs projets de développement et de transformation, de la startup à l'ETI cotée en Bourse. Be Brave intervient dans la stratégie, l'organisation, le plan de développement et la levée de fonds. Le mode d'intervention de Be Brave implique une approche orientée résultats et ne se limite pas à du conseil non connecté à l'opérationnel. Bruno produisait en 2016 une série d'une dizaine de vidéos destinée aux entrepreneurs : « <a href="#">Les 10 Commandements de l'Entrepreneur</a> ».
<a href="#"><u>CapHorn Invest</u></a>	CapHorn Invest est un fonds d'investissement et d'accompagnement qui a pour vocation d'accélérer le développement commercial de sociétés à fort potentiel. Il s'appuie sur l'implication coordonnée d'investisseurs qui sont des dirigeants d'entreprises expérimentés pour analyser, structurer, et accompagner ses participations. Il investit dans les projets sur les nouveaux modes de consommation et usages, les outils innovants nécessaires au développement d'un mode de vie mobile, informé et connecté, les solutions présentant à la fois un avantage économique et un impact environnemental et écologique positif. Ils apportent aux startups financées un accompagnement structuré leur offrant l'écosystème et les leviers commerciaux nécessaires à leur développement.
<a href="#"><u>Cirmularor</u></a>	Cirmularor est un outil de simulation du CIR qui est gratuit. Mais comme rien n'est vraiment gratuit dans ce bas monde, cet outil sert ensuite à promouvoir le logiciel Logiciel CIR de La-bOxy qui est lui payant.
<a href="#"><u>Deveum</u></a>	Deveum est un spécialiste du financement public de l'innovation qui aide les startups à formaliser leurs projets (investissements, recrutements, export, innovation, développement durable), à identifier les aides publiques disponibles et à monter les dossiers pour les obtenir.
<a href="#"><u>Effective Capital</u></a>	Effective Capital est un cabinet de conseil en levées de fonds et M&A à destination d'entrepreneurs créé en 2012. Il œuvre sur des opérations en levée de fonds allant de 1 à 10M€, et de 10 à 100M€ sur du M&A.

<u><a href="#">Efficient Innovation</a></u>	Efficient Innovation est une société de conseil proposant un panel de prestations couvrant l'ensemble des besoins de l'innovation, de la stratégie au financement en passant par l'opérationnel. Créé en 1998, le cabinet rassemble 50 collaborateurs dont 11 experts sectoriels, répartis sur 9 agences régionales, offrant ainsi proximité et réactivité à une clientèle variée : grandes entreprises, PME, start up, laboratoires de recherche universitaires et autres organisations publiques et associatives.
<u><a href="#">Financeo</a></u>	Estimeo est une plateforme de notation et d'information dédiée aux startups et aux acteurs du capital-investissement, Leur site note les startups et projets innovants en se basant sur des critères financiers et extra-financiers. Ces notes permettent aux innovateurs de mieux se connaître et se comparer, puis à entrer en relation avec des investisseurs.
<u><a href="#">Financière des Entrepreneurs</a></u>	La Financière des Entrepreneurs est une société de conseil qui accompagne les startups et PME innovantes dans l'ensemble de leurs montages financiers, que ce soit des levées de fonds, des restructurations d'actionnariat, des financements de projets, les sortie industrielles, etc.
<u><a href="#">F.Iniciativas</a></u>	F.Iniciativas est une société de conseil spécialisée dans le financement de l'innovation par les dispositifs publics et notamment fiscaux comme le Crédit Impôt Recherche. Elle dispose de quatre pôles dont un dédié aux technologies de l'information et de la communication.
<u><a href="#">Finovatis</a></u>	Finovatis est une société de conseil indépendante basée à Lyon qui s'appuie sur les compétences (managériales, financières, fiscales, techniques et scientifiques) d'une équipe de trois consultants expérimentés et fournit un conseil stratégique et une aide au financement, notamment aux projets issus de la recherche. A ce titre, la société permet une optimisation sécurisée du Crédit Impôt Recherche, comme le financement de ses projets collaboratifs au niveau régional, national et/ou international. Leur modèle économique est fondé sur des « Success Fees ».
<u><a href="#">FrenchFunding</a></u>	Société de conseil en financement des startups couvrant à la fois les financements publics et privés, qui partage pas mal de contenus utiles sur son propre site. Certains sont même <u><a href="#">directement inspirés</a></u> de contenus de ce Guide des Startups. Le site publie aussi la liste des principales levées de fonds en France chaque mois.
<u><a href="#">Guichet Unique Subventions</a></u>	Administrative Solutions est l'éditeur de logiciel qui a lancé en partenariat avec les conseils régionaux «GUS – Le Guichet Unique Subventions » ( <a href="http://www.gus.fr">http://www.gus.fr</a> ). Ce site permet après un court dialogue de déterminer les 5 à 20 aides auxquelles vous êtes éligibles à court-moyen termes (au format PDF) et de bénéficier d'une veille automatisée par mail. Cette plateforme est à disposition des experts comptables et des cabinets de montage de dossiers d'aides publiques.
Keros Financial Services	Keros Financial Services est une société de conseil spécialisée dans l'accompagnement des entreprises françaises qui intervient dans une chaîne de valeur qui passe par la veille technologique, l'innovation et ses financements, le conseil à l'export et les aides d'Etat. Elle propose une analyse transverse et une méthodologie globale qui a pour finalité une optimisation des résultats de l'entreprise. La société a été créée par Sébastien Pradon, un ancien auditeur de chez KPMG qui a accompagné plusieurs startup à l'international notamment dans des opérations de montage de dossiers financiers pour des levées de fonds et des management buy outs.
<u><a href="#">Inovafi</a></u>	Inovafi assiste les PME innovantes dans le domaine financier avec de l'accompagnement administratif et financier, un service de direction financière à temps partagé et l'assistance au montage de dossiers en aides et subventions. Ces structures ont accompagné une vingtaine d'entreprises dans différent secteurs d'activité dont ceux de l'Internet, des télécom et de l'informatique. Ils s'appuient sur un réseau d'experts scientifiques pour le montage de dossiers d'aides et subventions type CIR, aides à l'innovation et projets collaboratifs (pôles de compétitivité, grand emprunt).
<u><a href="#">Innovatys Consulting</a></u>	Innovatys Consylting soutient les entreprises à fort potentiel dans leur croissance en les aidant à construire leur business model (évaluation des marchés ciblés, positionnement, business model optimal, plan de croissance), à financer leur croissance (levée de fonds auprès du capital-risque, financements bancaires et publics), et lancer de nouveaux produits ou services (go-to-market marketing et commercial, prospection grands comptes, distribution indirecte).
<u><a href="#">Les Elles de l'Innovation</a></u>	Expertes en financement de l'innovation, après plusieurs années d'accompagnement auprès de startups et PME innovantes, Marie-Odile Senand et Marlène Hardy ont créé leur société de conseil en octobre 2015. Elles proposent une approche pédagogique et pragmatique des dispositifs de financement public, dont le Crédit Impôt Recherche, et aident à mettre en place les bonnes pratiques en interne.

<a href="#"><u>Lila Consulting</u></a>	Lila Consulting est une société de conseil financière de trois personnes complémentaires (école de commerce, ingénieur, experte-comptable/commissaire aux comptes) qui aide les entreprises et startups à optimiser leur fiscalité. Cela comprend la gestion du Crédit Impôt Recherche. Elle aide donc les startups à préparer leurs JEI et CIR. Sa tarification est à 100% en success fees et la société rédige l'intégralité des dossiers JEI/CIR avant facturation.
<a href="#"><u>Melcion, Chassagne &amp; Cie</u></a>	Melcion, Chassagne & Cie est un cabinet de conseil de sept associés basé en France et aux USA créé en 1997 qui accompagne les entrepreneurs dans leur création de valeur et tout au long de leur parcours professionnel. Aux côté des entrepreneurs comme «board member», l'équipe le conseille sur sa stratégie, son développement organisationnel, l'ingénierie financière avec la particularité d'éviter ou de retarder au maximum toute levée de fonds, sur les négociations et sur ses différentes interrogations en tant qu'Entrepreneur. Ils conseillent environ 200 entrepreneurs de 0 à 1 milliard d'euro de CA sur tous secteurs d'activité en Europe, aux USA et en Asie. Le cabinet adopte une attitude plutôt rare dans l'écosystème qui consiste à éviter tant que possible de faire appel aux VC pour financer les startups accompagnées, et plutôt par leurs fonds propres.
<a href="#"><u>Meet My Angel</u></a>	Meet My Angel est un site web permettant aux startups de trouver des business angels, basé sur la cooptation via d'autres entrepreneurs. Ce sont les entrepreneurs qui se recommandent entre eux auprès de business angels.
<a href="#"><u>Merioneo</u></a>	Ce cabinet de conseil aide les startups à bâtir leur stratégie et les accompagne dans leur processus de financement autant privé (leveur de fond) que public (aides, avances remboursables Bpifrance, Crédit Impôt Recherche, etc).
<a href="#"><u>MGT</u></a>	MGT est un cabinet de conseil de trois personnes qui accompagne les startups dans la constitution de leur business plan, dans leur approche stratégique et surtout dans leur financement. Elle les prend très en amont pour les faire grandir pendant leurs phases de démarrage.
<a href="#"><u>Monte Cristo Consulting</u></a>	Monte Cristo Consulting est un cabinet de conseil spécialisé dans la stratégie de financement des PME technologiques et industrielles, couvrant à la fois les financements privés (capital, dette, capital-risque et capital développement) et publics (en particulier le financement de l'innovation, CIR, Bpifrance, projets collaboratifs). Sa clientèle est composée de groupes industriels, ETI, PME et startups basés en Ile de France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon. L'équipe comprend trois associés et sept consultants, experts de la finance et ingénieurs/docteurs en sciences.
<a href="#"><u>Neva-Net</u></a>	Fondée en 1995 par un avocat fiscaliste, un expert comptable et un HEC, Neva-Net est un cabinet spécialisé dans la recherche de tous les types de financements publics et privés destinés aux PME des secteurs technologiques. Ils accompagnent les PME pour l'obtention de toutes les formes d'aides, de primes, de subventions, d'allègements de charges fiscales et sociales, ainsi que pour leurs levées de fonds auprès de fonds d'investissements ou de sociétés de capital-risque. Leur rémunération est strictement liée aux résultats obtenus au fil de nos missions. Ils ont l'air surtout spécialisés autour du Crédit Impôt Recherche.
<a href="#"><u>PNO Consultants</u></a>	Etabli depuis 2007, PNO France est la branche française de PNO Consultants, une société de conseil qui accompagne les entreprises innovantes et les laboratoires de recherche dans leurs recherches de financements publics qui couvre 12 pays en Europe. Cela va jusqu'à la constitution de consortiums technologiques. La branche française comprend une quinzaine d'experts.
<a href="#"><u>Polinvest</u></a>	Cette structure de conseil créée par les pôles de compétitivité accompagne les entreprises dans leur recherche de financements publics et privés, et notamment autour des pôles de compétitivité. La société assure la mise en place au niveau national du label Entreprise Innovante des Pôles (EIP).
<a href="#"><u>CRF Assurances</u></a>	Cette société est un courtier d'assurances expert des risques des sociétés financières et des sociétés innovantes. Elle les aide à identifier leurs risques et trouver des solutions appropriées de couverture. Les entreprises peuvent aussi être confrontées à des obligations d'assurances qu'il est souvent difficile de contracter sans l'aide d'un conseil spécialisé au vu de leur création récente et d'états financiers déficitaires. CRF Assurance a créé une offre de service dédiée aux startups « Smart'Start - Le Bon Plan Assurance des Startup », qui intègre un check-up assurances, du conseil de spécialistes et des solutions exclusives d'assurances. La société a notamment couvert Alkemics, Anevia, Criteo, Kisskissbankbank, Sarenza, Spartoo, Sowefund, Talentsoft, Bonitasoft, et Silkan.

<u>Sogedev</u>	Une société spécialisée dans le conseil en financement public qui accompagne les entrepreneurs dans la valorisation de leurs projets de développement à travers l'optimisation et la sécurisation des financements publics mis en œuvre. Cela couvre les phases de démarrage comme celle de l'internationalisation. La société se rémunère uniquement au pourcentage des fonds publics récupérés (aides, subventions). Ils sont focalisés sur l'obtention des Crédit Impôt Recherche, du statut de Jeune Entreprise Innovante, des aides Bpifrance ainsi que des aides régionales, des aides à l'exportation (assurance Coface et crédit d'impôt prospection commerciale). Ce genre de société allège l'entrepreneur des démarches administratives et de la création de dossiers destinés aux différents organismes publics concernés. Faire appel à ce genre de structure est particulièrement indiqué si l'amorçage de la startup sera à forte dominante publique et quand l'entreprise créée beaucoup de propriété intellectuelle et de technologie, faciles à financer par des aides. L'aide de Sogedev est très appréciée des startups y ayant fait appel et que j'ai pu rencontrer.
Spratley Conseil	Propriétaire du site <a href="http://www.Toutaide.com">http://www.Toutaide.com</a> qui référence les aides publiques aux entreprises, c'est un réseau français de conseil en Aides et Subventions.
<u>Sharing Value</u>	Ce site web propose une méthode de valorisation simple et pratique des startups fondée sur leurs actifs immatériels stratégiques qui représentent généralement 85% de la valeur cachée des entreprises. La somme de chacun de ces actifs est pondérée par des algorithmes via une banque de données multisectorielles internationale. On y ajoute les fonds propres et la trésorerie pour obtenir une valorisation équitable car collaborative et pérenne pour tous, en terme de traçabilité et de valeur périodiquement créée. Le site a utilisé cette approche pour évaluer la valorisation des <u>licornes du marché</u> .
<u>Inventage</u>	Inventage est une société de conseil qui aide les PME innovantes à obtenir le Crédit Impôt Recherche et les labels afférents (Jeune Entreprise Innovante, Jeune Entreprise Universitaire, PME de croissance). Elle se rémunère au pourcentage sur les CIR obtenus (entre 15% et 25%). Son équipe s'appuie sur un réseau d'une quinzaine d'experts scientifiques et d'anciens de l'administration (qui ont parfois été à l'origine des dispositifs concernés...) qui aident à préparer les dossiers. Le service permet non seulement d'obtenir le CIR, mais surtout de limiter les risques fiscaux car l'obtention du CIR peut facilement donner lieu à des redressements après coup.
<u>Tioga Ventures</u>	Tioga est une petite société de conseil en management qui intervient auprès de grands groupes ainsi que des startups ayant levé des fonds auprès de VCs. Ils sont spécialisés en stratégie, marketing et vente. La boîte fondée par d'anciens consultants ayant travaillé dans des startups de logiciel (Frédéric Halley et Julien Mazerolle) s'appuie sur quatre autres consultants et un réseau d'experts externes.
<u>Tykya</u>	Tykya est une société de conseil et d'accompagnement opérationnel de dirigeants de PME innovantes qui met en œuvre une méthodologie héritée des pratiques américaines, basée sur le marketing et la finance. Leurs services s'articulent autour du diagnostic permettant d'évaluer la démarche d'entreprise, de services de conseil et d'accompagnement du pilotage stratégique et opérationnel et des missions opérationnelles au côté des dirigeants. Tykya organise et anime également un séminaire du marketing de l'innovation et un séminaire financement de l'innovation. Leurs clients sont essentiellement des startups high-tech, financés ou pas par du capital risque. La société comprend quatre associés, une demi-douzaine de consultants permanents et un réseau de partenaires experts spécialisés. La particularité de l'accompagnement est de couvrir à la fois les aspects business, vente et marketing tant stratégiques qu'opérationnels, ainsi que les aspects financiers, intégrant une assistance à la levée de fonds.
<u>Le portail de la création d'entreprise</u>	Le Portail de la Création d'Entreprise est une plateforme de mise en relation entre entrepreneurs et investisseurs. Elle propose trois types de services : la mise en relation entre entrepreneurs et investisseurs sur sa plateforme internet, l'assistance à la recherche d'investisseurs par la conception de documents de présentation ainsi que du business plan, et le conseil lors de la levée de fonds (négociation, modélisation financière jusqu'au closing de la transaction).

## Stratégie, marketing et/ou commercial

Ces structures font du conseil en stratégie plus orienté sur l'accès au marché, le marketing et la vente.

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>2MSens</u></a>	Cette société de conseil accompagne les éditeurs de logiciel et développeurs d'applications de PME et startups - 160 à ce jour dont 60% à l'international. L'accompagnement est polyvalent : stratégie, innovation, marketing, commerce, organisation, R&D et organisation des services. Ils interviennent pour des clusters (Cluster Edit, Sofwtare in Brussels, Imaginove, Minalogic) et pôles de compétitivité en France ou à l'étranger (Cluster Edit, Sofwtare in Brussels, Imaginove, Minalogic). Elle édite aussi depuis fin 2016 le site CapLogiciel qui propose un annuaire de logiciels destinés aux entreprises.
<a href="#"><u>Attineo</u></a>	Attineo est une société de conseil en stratégie et en innovation qui aide les entrepreneurs à faire maturer leur projet. Elle s'implique dans les projets jusqu'à en assurer la co-création.
<a href="#"><u>A2ZEUROPE</u></a>	Cette structure de conseil de trois personnes accompagne les entrepreneurs éditeurs de logiciels innovants dans leur développement commercial et notamment pour la conquête des marchés européens.
<a href="#"><u>Akerz</u></a>	Anciennement BlueBiz United, Akerz propose une offre de conseil et de services pour imaginer des idées innovantes et les concrétiser en réalité business. La société aide les entreprises à accélérer et sécuriser leurs projets de développement stratégiques (nouveau relais de croissance, business model, produit, service, axe de différenciation et de valeur ajoutée...). Ils s'appuient sur une méthodologie qui implique l'identification d'axes d'innovation stratégique, la construction opérationnelle de nouveaux business models, le prototypage rapide d'offres test et la signature des premiers clients. L'offre concerne surtout les PME de croissance ou les startups qui sont à un tournant de leur croissance. La société est basée à Lyon.
<a href="#"><u>Atlantic Management</u></a>	Atlantic-Management est un cabinet de conseil basé à Nantes spécialisé dans l'accompagnement des PME innovantes. Il les aide notamment à structurer leur projet, à passer de l'idée à un produit commercialisable, à présenter et valoriser les offres, trouver les bons partenaires, identifier les sources de financement et développer les nouveaux marchés.
<a href="#"><u>A2Marketing</u></a>	A2Marketing est une société de services marketing dont les consultants d'A2Marketing sont des directeurs marketing et communication du secteur de l'IT et du logiciel ainsi que des experts du marketing digital. Ils interviennent au niveau stratégique et opérationnel, dans le cadre de missions de direction marketing à temps partagé, de management de transition ou ponctuellement, en renfort des équipes marketing internes. A2Marketing aide les startups à concevoir et mettre en place des stratégies marketing et communication sur mesure, adaptées à leurs besoins et leur budget, combinant online et offline : digital, inbound et content marketing, événementiel, communication corporate, lead generation, marketing partenaires. A2Marketing est associée à A2Partner, un cabinet de conseil stratégique et opérationnel spécialisé dans les partenariats, alliances stratégiques et réseaux de distribution.
BVS ( <a href="#"><u>Boostons Votre Startup</u></a> )	Cette structure rassemblant Claire Barbaret et Laurent Guyot-Syonnest propose une méthode intéressante pour peaufiner le business model de la startup, notamment dans l'univers du b-to-b, et pour mettre en place une équipe de vente. A noter leur notion de k~délai qui indique la productivité d'une force de vente : le k est le rendement commercial (ratio entre CA et investissement commercial et le délai est la durée complète du cycle de vente de la prospection au paiement par le client). Il faut idéalement avoir un k élevé et un délai faible. C'est une bonne méthode pour vérifier que la structure de vente est compatible avec les objectifs de croissance profitable de la startup.
<a href="#"><u>Capital High Tech</u></a>	Capital High Tech aide à la construction de stratégies d'innovation, à la définition de business models, au lancement de projets partenariaux, au financement des projets, et à l'accès au marché. Ils interviennent dans de nombreux secteurs d'activité : l'aéro-spatial, l'environnement, l'énergie, le BTP, la santé et le numérique.
<a href="#"><u>Co Efficient</u></a>	Cette société propose des services d'externalisation des forces commerciales en BtoB.
<a href="#"><u>CoPilot Partners</u></a>	Ancien de Microsoft France, Jean-Christophe Defline a créé cette structure de conseil au début des années 2000. Au départ focalisée sur les startups, la structure s'est depuis réorientée vers les grandes entreprises, mieux financées et plus solvables. C'est un phénomène malheureusement assez courant !

<a href="#"><u>Copilots</u></a>	Copilots se positionne comme un « copilote de l’innovation ». Cette structure de conseil propose un accompagnement qui couvre à la fois les composantes humaines et managériales de l’entreprise, et sa montée en puissance business avec positionnement du projet, définition du business model, création de plan stratégique, recherche de financement et développement des ventes.
<a href="#"><u>Elinoï</u></a>	Elinoï est un accélérateur de développement commercial destiné aux startups qui propose du conseil en stratégie commerciale, la mise à disposition et le management de commerciaux free lance et le recrutement de profils adaptés. Elinoï intervient sur toute la chaîne de distribution de solutions. La spécialisation numérique d'Elinoï implique une compréhension produit permettant d'apporter une réponse adaptée aux besoins clients.
<a href="#"><u>faberNovel</u></a>	C'est une société de conseil en innovation qui s'appuie sur un certain nombre de méthodologies comme TRIZ. Ils proposent l'optimisation du processus d'innovation, le changement par l'innovation, la maîtrise d'ouvrage et la prospective (veille technologique et des usages). Leur dirigeant mène l'équipe de Silicon Sentier, association soutenue par la Mairie de Paris. Leur activité cible aussi bien les entreprises établies comme dans le domaine des transports, de la distribution ou des télécommunications que des startups. Pour ces dernières, FaberNovel se rémunère par de la prise de participation dans les sociétés.
<a href="#"><u>Fundyz</u></a>	Fundyz est une agence de communication intégrée qui aide les startups à se faire connaître. Elle a notamment développé un savoir-faire pour générer du buzz autour de projets qui cherchent à se financer par le crowdfunding sur des plateformes telles que Kickstarter.
<a href="#"><u>Inficiencies</u></a>	Inficiencies est un cabinet de conseil en marketing opérationnel qui aide les entreprises européennes B2B à s'approprier les meilleures pratiques en matière de fonctionnement des opérations marketing, à accroître l'efficacité de leurs dépenses, à assurer la traçabilité de l'impact des actions marketing sur la profitabilité de l'entreprise et à prouver la création de valeur du département marketing. La société a été créée par Grégoire Michel, doté d'une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie du logiciel chez des éditeurs américains (Oracle, BMC) et français, très souvent à l'état de startups (Systar, Newcleus, Calendra, Cartesis).
<a href="#"><u>Innhotep</u></a>	Innhotep est une société dédiée à l'accompagnement et la valorisation de projets innovants, avec une expertise forte dans deux domaines spécifiques : TIC et énergie/cleantech. Elle aide ses clients, porteurs de projets innovants (startups et grands comptes) à se développer et accélérer leur croissance. Les prestations proposées aux startups vont de la définition du positionnement stratégique (cible-offre) à l'optimisation des stratégies marketing, commerciales et de business development. Son équipe est mixte et composée d'anciens opérationnels seniors (chez Yahoo! par exemple) et consultants professionnels. Deux membres de l'équipe sont experts Scientipôle Initiative, dans les deux secteurs précédemment évoqués. La société partage sa veille et ses étonnements sur son <a href="#">blog</a> .
<a href="#"><u>Innocherche</u></a>	InnoCherche est un réseau de veille d'innovations qui sélectionne des entreprises innovantes pour aller ensuite les présenter lors de réunions « Veille Innovation » d'une heure aux décideurs d'entreprise. Autre originalité, InnoCherche s'appuie d'ambassadeurs - 250 formés fin 2011 - qui sont des cadres supérieurs qui activent leurs réseaux pour déclencher ces réunions de veille d'innovation auprès des décideurs. Innocherche permet ainsi une prospection commerciale démultipliée du côté des sociétés innovantes et facilite aussi la nécessaire veille innovation que doivent faire les dirigeants des grandes entreprises. La société organise aussi un voyage d'étude au CES de Las Vegas.
<a href="#"><u>Maika Assistance</u></a>	C'est une entreprise de services de gestion et de e-assistance située à Madagascar. Elle permet de déléguer des tâches d'assistance commerciale et administrative tout comme de communication web et de community management.
<a href="#"><u>Market Solutions Consulting</u></a>	Créée un par une ancienne d'IBM et du marketing d'Autodesk, Anne Ricaud, ce cabinet de conseil est spécialisé dans le marketing et développement commercial des entreprises technologiques. Il assiste des clients nationaux et internationaux, grands groupes, PME ou startups dans le secteur informatique, et surtout l'édition de logiciels. Ce, autour des problématiques de développement : études de marché, création de couples produits/marchés, marketing opérationnel et développement commercial, notamment par le montage de réseaux de vente et de partenariats.

<a href="#"><u>Marketing2Business</u></a>	Au sein de cette structure, Véronique Hermann-Flory propose l'accompagnement des acteurs des écosystèmes startup (startups, incubateurs, fonds,...) et innovation PME (PME, centres de recherche, ADEME, CEA, fonds...) dans les domaines suivants : stratégie business, Sstratégie de croissance et stratégie d'innovation, stratégie marketing et marketing opérationnel, diagnostic et étude de marché, mentoring, jury et financement de startup.
<a href="#"><u>Namae Concept</u></a>	Namae Concept propose des solutions avancées pour créer le nom de sa société avec un accès à son logiciel en ligne de création et validation de noms de société, marque et produit et des prestations de services associées.
<a href="#"><u>MyCrowdCompany</u></a>	MyCrowdCompany est une startup qui propose une plateforme combinant le crowdfunding et la gamification. Mise en oeuvre en blanche sur le site web des entreprises clientes, la solution leur permet de mettre en oeuvre leur marketing participatif en s'appuyant sur une communauté existante et de lancer leur propre campagne de crowdfunding. Les mécanismes du jeu et de points et badges incitent les consommateurs à devenir des ambassadeurs des produits et à développer la viralité des offres promues. Elle vise à engager les consommateurs et early adopters d'une manière différente des sites de crowdfunding. La captation de l'audience reste à la charge des entreprises clientes.
<a href="#"><u>Neoshop Laval</u></a>	Il s'agit d'une plateforme commerciale et marketing pour accompagner les startups dans la commercialisation de leurs innovations. Elle se présente sous la forme de concept stores « brick and mortar » où les produits peuvent être vendus ou testés par les clients. Le lieu est aussi agrémenté d'une cantine numérique, d'un espace de coworking et d'un centre de formation. Le premier de ces <i>concept stores</i> a été lancé à Laval et il s'intègre dans un réseau international qui intègre notamment un Conept Store équivalent lancé à Londres par l'University College of London.
<a href="#"><u>No Limit</u></a>	No Limit est un cabinet fondé en 2012 spécialisé dans le marketing produit opérationnel. Il intervient dans les domaines de la TV numérique, de l'Internet des objets de l'expérience utilisateur. Les intervenants ont une très bonne connaissance des marchés en Asie du Sud-Est, Inde, Europe et Amérique du Nord. Le cabinet intervient auprès des vendeurs de solution ou startup pour les aider à réaliser leurs plans “go to market”, études de marché, business plan, cycle de vie produit, définition fonctionnelle et argumentaires de vente. Il travaille aussi auprès des opérateurs TV ou Internet dans leurs stratégies produits, le pilotage d'appels d'offre. Il assure aussi un support dans la qualification de startups dans le cadre de fusions/acquisitions ou d'investissements en capital.
<a href="#"><u>Noova</u></a>	Noova est une place de marché en ligne qui sélectionne, teste et vend les produits matériels les plus innovants du monde entier et notamment ceux des startups d'objets connectés de la French Tech. Le site référence plusieurs centaines de produits.
<a href="#"><u>Novaxone</u></a>	Novaxone a été créé en 2009 par Alain Meller qui après avoir démarré dans la recherche (en intelligence artificielle), a travaillé au sein de startups du logiciel et de multinationales américaines, à des postes techniques, marketing, business development ou de direction générale. Il a également co-fondé un fonds de capital-risque dans les années 2000 et fait le métier d'investisseur. Il met cette expérience au service des entreprises et des entrepreneurs en se focalisant sur la définition de l'offre dans ses dimensions stratégiques et opérationnelles. Il intervient en coach global et si nécessaire de manière très opérationnelle, sur des missions de définitions de la stratégie marketing et produit ou sur l'élaboration de business plan. Alain est également mentor au Founder Institute.
<a href="#"><u>Pimentomap</u></a>	Le service Pimentomap propose aux entrepreneurs d'évaluer automatiquement la qualité de leur business model en ligne. L'entrepreneur se rend sur le site du service, il crée un Map en répondant à une vingtaine de questions et un scoring détaillé est généré. Cette page de résultats présente sur une échelle de 1 à 100 les chances de succès du business modèle selon plusieurs axes et génère un commentaire avec des conseils pour améliorer l'idée de l'entreprise. La société propose aussi la Pimento Map Academy aux professionnels de l'encadrement de porteurs de projets (consultants, analystes, coachs ou business angels). Cette formation leur propre des outils leur permettant de mieux analyser les opportunités des projets qui leur sont présentés.
<a href="#"><u>Product Hunt</u></a>	Product Hunt est un site lancé à San Francisco qui aide à découvrir des produits intéressants autant logiciels que matériels. Ils sont valorisés via les votes des utilisateurs du site. C'est une sorte de KickStarter sans le financement participatif. L'équipe du projet a été accélérée au Y Combinator en 2014. Elle a ensuite levé \$7m en trois tours.

<a href="#"><u>RateAndGo</u></a>	RateAndGo est un service de l'agence de notation numérique exægis. Il propose une notation gratuite aux startups qui évalue leur niveau de maturité en fonction de leur stade de développement. Celles qui obtiennent un score supérieur à 60% sont relayées vers des fonds d'investissements et des clients de grandes entreprises. Elle aide à formaliser les points forts et faibles des business plans. L'audit est donc un produit d'appel permet de créer une base de données de startups. La notation couvre une soixantaine de points qui sont récupérés de manière déclarative en ligne. Cette offre est intégrée par Syntec Numérique dans le programme #5000 startups.
<a href="#"><u>RougeFrog</u></a>	Créée par Stéphanie Bouchet, une ancienne de Skype, British Telecom et Warner Bros, RougeFrog est une agence spécialisée dans l'aide marketing aux startups, couvrant à la fois la stratégie et l'exécution, ainsi que des disciplines spécialisées, incluant la marque, le marketing produit, marketing en ligne, marketing social, le market planning et la stratégie marketing d'acquisition et de fidélisation. RougeFrog est basée à Londres et assiste aussi bien des clients nationaux et internationaux, qu'ils soient basés en Europe et/ou aux Etats-Unis."
<a href="#"><u>Start &amp; Scale</u></a>	Ancien animateur du programme startup de Sun pour l'Europe du sud (Sun Startup Essentials), Laurent Chiozzotto exerce son activité de conseil indépendant auprès d'entrepreneurs du web dans les domaines de la stratégie, du positionnement marché et du go-to-market. Avec une expérience commerciale et marketing de plus de 20 ans dans le secteur IT chez des constructeurs comme Sun et des éditeurs comme Oracle, il intervient essentiellement sur les activités de création et de distribution de logiciel en mode propriétaire ou open source. Il est par ailleurs membre du comité d'agrément et expert auprès de Scientipôle Initiative. Vous pouvez le contacter à l'email suivant : <a href="mailto:laurent.chiozzotto@googlemail.com">laurent.chiozzotto@googlemail.com</a> .
<a href="#"><u>Tech2Market</u></a>	Cette équipe lyonnaise de scientifiques et ingénieurs avec compétences marketing et business accompagne des projets portés par des scientifiques et ingénieurs. Elle les aide à valoriser des travaux de recherche et technologiques, soutien le développement de projets innovants, aide à trouver des financements publics et au développement international. La société travaille notamment dans le spatial avec l'ESA et la santé avec l'APHP.
<a href="#"><u>Teknometrix</u> (TKM)</a>	La société propose de l'accompagnement dans le développement technologique. Elle s'appuie en particulier sur une <a href="#"><u>solution logicielle en ligne</u></a> de data mining appliquée à la littérature scientifique et économique qui permet de préparer sa veille technologique.
<a href="#"><u>The Dream Makers Company</u></a>	Lancé début 2014, The Dream Makers Company se positionne comme le premier « incubateur » européen. Il s'agit d'un nouveau concept d'incubation importé des USA, promu notamment par <a href="#"><u>Ensemble</u></a> à Chicago, qui s'appuie sur une plateforme de service multi-domaines intégrée dans une agence elle-même entourée d'un cheptel de plusieurs dizaines de mentors externes, entrepreneurs ou ex-entrepreneurs ou entrepreneurs entre deux projets. L'accompagnement proposé couvre le business development, la dimension technologique, le digital marketing, l'user experience ainsi que l'aide au financement du projet. Ils ont notamment accompagné Foxer.co (agrégation de musique et vidéos en ligne) et Experienc.io (place de marché d'expériences originales). Les startups payent les prestations de services sous forme traditionnelle, sous forme de partage de revenu sur leur activité ou par entrée au capital (sorte d'advisory capital), ou un mélange des trois formules. Ils voyaient grand à leur création en ambitionnant d'accompagner 2000 entreprises sur trois ans. Notamment toutes celles qui ne sont pas acceptées dans les filières sélectives de l'accompagnement de startups. Les mentors sont soit rémunérés directement par les prestations soit entrent au capital de la structure The Dream Makers Company.
<a href="#"><u>Trade Esprit</u></a>	Pascal Labarre accompagne dans cette structure les startups dans leur développement stratégique, marketing et commercial. Il s'appuie sur 25 ans d'expérience dans des fonctions commerciales chez des éditeurs de logiciels dans le retail. Plus de détails <a href="#"><u>ici</u></a> .

<a href="#"><u>Vianoveo</u></a>	<p>Vianeo est un fournisseur de solutions - intégrant conseil et logiciel - d'aide à la conception de la stratégie d'accès au marché de l'innovation. <a href="http://www.via-designer.com">www.via-designer.com</a>, sa gamme de solutions logicielles collaboratives en mode SAAS, intègre en exclusivité la méthode ISMA360 (Innovation Systemic Marketing Analysis). Son approche s'applique à tout porteur d'une idée ou d'un projet qui a une solution et cherche ses premiers utilisateurs/clients. L'enjeu est d'aider le porteur du projet à identifier les 5 preuves de valeur de son projet : la légitimité, la désirabilité, l'acceptabilité, la faisabilité, la viabilité. Les références comprennent : l'Université Paris-Saclay, la SATT de Saclay et celle de LuTech, l'INRIA, l'Institut Mines Telecom, le St John's Innovation Center de Cambridge, l'ICT Digital Europe et divers grands comptes (Pierre Fabre, HSBC, GDF-Suez, Air Liquide, La Poste, Altran) et des PME (comme Les Joyeux Recycleurs, Seemage, BioCare, Dotmobile et Adlynx).</p>
---------------------------------	--

## Communication

Voici les structures qui accompagnent les startups dans le domaine spécifique de la communication, qu'elle soit digitale ou qu'il s'agisse de la prise de parole. L'accompagnement marketing plus généraliste est situé dans la liste précédente.

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>BabaOrum</u></a>	BabaOrum est une agence digitale qui propose des packages de services à respectivement 990€ et 1990€ pour aider les startups à créer leur histoire et leur image de marque. Le premier comprend la création de l'identité visuelle, de la formation en stratégie digitale, l'accompagnement autour du financement participatif et la formation au networking et aux stratégies d'influence. Le second ajoute la production d'une vidéo en animation handwriting et la création d'un site web. L'équipe comprend sept membres couvrant les métiers business, communication, graphisme et développement Internet.
<a href="#"><u>Ideas on stage</u></a>	Ideas on stage est la société de Phil Waknell, un américain francophone habitant à Paris. Il propose accompagnement, formation et coaching pour aider les fondateurs de startups à réussir leur pitch. Ils sont notamment présents dans l'accélérateur Microsoft Ventures et coachent les porteurs de projets pour leurs pitches dans les Demo days.
<a href="#"><u>Kis.Cool</u></a>	L'agence Kis.Cool vous aide à mettre en place la stratégie identitaire de la startup, ses discours commerciaux et ensuite, à créer son identité visuelle. L'approche permet d'obtenir une identité complète : un discours commercial court et long, un logo, une charte graphique, des cartes de visite, un site web, un template de présentation et de brochures commerciales.
<a href="#"><u>La Cavalerie</u></a>	La Cavalerie est une agence de création et conseil en communication, créée par des entrepreneurs pour des entrepreneurs. Le cœur d'activité de La Cavalerie est le design, décliné autour de l'identité visuelle, de la création de sites internet et de vidéo.
<a href="#"><u>Over-Graph</u></a>	Over-Graph est un SMMS (Social Media Management System) édité par 909c. Il permet à une startup et à toutes les marques présentes sur les réseaux sociaux, de communiquer plus efficacement en gagnant du temps. Il sert à publier ses contenus, interagir avec les communautés, et analyser son activité sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram et LinkedIn).
William Roy / <a href="#"><u>Pitch Cards</u></a>	William Roy est coach pour entrepreneur qui les accompagne sur plusieurs dimensions et particulièrement sur la prise de parole en public. Il a lancé sur Kickstarter un jeu de cartes, le Pitch Cards, qui permet de s'entrainer à réaliser ses pitches. Des questions servent à titiller la réflexion des orateurs pour les améliorer : où sont ses mains ? Comment commencer ?
<a href="#"><u>Pitchy</u></a>	La startup Pitchy propose une solution innovante permettant de réaliser des vidéos professionnelles à partir de modèles personnalisables. Pitchy s'adresse aux startups, TPE, PME, professions libérales, autoentrepreneurs, artisans, commerçants, indépendants. Il est possible de choisir une vidéo réalisée par un de leurs designers et d'y incruster des logos, textes, et photos pour générer une vidéo sur mesure. Pitchy permet d'obtenir en moins de 30 minutes une vidéo réalisée par une équipe de designers pour des prix très avantageux, situés entre 99€ et 399€.
<a href="#"><u>Present Perfect</u></a>	La société d'Annabelle Roberts accompagne les startups aussi bien que les grandes entreprises dans la préparation de leur prise de parole, du fonds à la forme, des pitches aux keynotes.

<a href="#"><u>WeLink</u></a>	WeLink est une agence de communication intégrée pour accompagner les startups dans la mise en place de leur plan de communication. Elle couvre la construction de la stratégie de communication, de l'établissement de la marque, les relations publiques et le marketing digital. Elle accompagne aussi les entrepreneurs dans la préparation de leur pitch pour les investisseurs et clients.
-------------------------------	---

## Relations publiques

C'est une activité où les acteurs sont nombreux. J'ai listé ici ceux que j'ai identifiés qui se focalisent pas mal sur les startups. Vous pouvez travailler avec un forfait mensuel ou par forfait lié à une opération (lancement de produit, etc). Le forfait est justifié si vous avez une activité et une roadmap d'entreprise bien fournie.

Voici d'autres agences identifiées par leur activité de support RP d'exposants startups au CES de Las Vegas : Licence K, Mediasoft RP, Oxygen, Choyou, Image7, Kalima, Agence Cap&Cime PR, Porter Novelli ainsi que Brotman Winter et Field.

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>Ballou PR</u></a>	Connue comme le loup blanc sur Paris, BallouPR est une société de conseil en relations publiques particulièrement indiquée aux startups qui souhaitent se faire connaître non seulement en France mais aussi à l'étranger (Europe et USA). Elle a un bureau dans la Silicon Valley, un à Londres et un à Paris.
<a href="#"><u>Ex Alto</u></a>	Crée en mars 2007 par Yasmina Madafi (ex-Ketchum/DDB), l'agence Ex Alto est une agence conseil en relations presse et influenceurs. Elle intervient à la fois dans les secteurs BtoB et BtoC, des startups aux grandes entreprises. Elle couvre le numérique, l'énergie solaire et les services à la personne. L'agence travaille avec des clients comme AllMyApps, Eptimum, iStockphoto, Wengo, Meetinc et myfab.
<a href="#"><u>Rumeur Publique</u></a>	Rumeur Publique propose aux startups de définir leur plate-forme de marque, concevoir leur plan de communication et leur stratégie d'influence. L'agence assure les relations avec les média et les institutions publiques ainsi que les stratégies digitales. Rumeur Publique est aussi partenaire de nombreux fonds d'investissement et incubateurs.

## Développement international

Mettre les pieds à l'étranger ne doit pas se faire au hasard. Là aussi, il faut se faire accompagner, notamment dans le pays d'accueil. Pas mal de français jouent ce rôle là sur place. Ils peuvent organiser des voyages d'exploration et de prospection (learning expeditions), créer une filiale locale ou aider localement dans différents domaines (juridique, etc).

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>Business Crescendo</u></a>	Cette société de conseils accompagne les entreprises innovantes dans leur développement commercial à l'international.
<a href="#"><u>International Boost</u></a>	International Boost est une société qui accompagne le développement opérationnel d'entreprises à l'international. Elle organise notamment la présence de startups au CES de Las Vegas.
<a href="#"><u>m[dot]partners</u></a>	Crée au Japon par Francis Perrin, un ancien de Multimania, GOA.com et Orange Lab Tokyo, m[dot]partners accompagne les sociétés internet qui souhaitent accélérer leur développement au Japon et en Corée, ou profiter du meilleur de l'innovation digitale locale (suivi de tendances, mission d'immersion et de conseil, mise en place de partenariats, représentation locale...).
<a href="#"><u>Dixit</u></a>	Dixit est startup qui propose un service en ligne de traduction que les startups peuvent notamment utiliser pour traduire dans plus de 30 langues leurs outils marketing. Le service est aussi disponible via des APIs.

<a href="#"><u>Pramex</u></a>	Cette société de service aide les startups à s'implanter à l'étranger. Elle en a accompagné plus de 50. Elle les aide à créer leurs filiales en prenant en charge la création et la gestion administrative des structures à l'étranger, jouant le rôle de DAF externalisé. Ils complètent cela avec des services RH (élaboration des contrats de travail, fiches de paie, ...), assurances, reporting, gestion du compte en banque, juridique, etc. Les pays couverts sont les USA, l'Allemagne, le Royaume Uni, l'Italie, l'Espagne, la Pologne, le Chine, dont Hong-Kong, au Brésil, en Inde et dans les pays du Maghreb.
<a href="#"><u>Robert des Monts</u></a>	Robert de Monts aide des sociétés dans le marché de la sécurité ou du logiciel d'entreprise à mettre en place et exécuter leurs stratégies de Go To Market, de financement, ou d'acquisition, en tant qu'advisor ou opérationnel par intérim. Il les aide aussi à s'implanter aux USA. Basé dans la Silicon Valley depuis 1990, ancien exécutif au sein de grands groupes (CheckPoint, Hitachi, Dassault Systèmes, IBM) et CEO/COO de plusieurs sociétés financées par du capital risque (Cyphort, Imera, Solsoft, Boostworks), il partage son expérience d'avoir amené trois sociétés françaises aux USA, de quatre levées de fonds (US/Europe) et de deux ventes de sociétés aux Etats-Unis, avec des jeunes startups américaines, ou françaises voulant s'établir aux US.
<a href="#"><u>Shanghaivest</u></a>	Crée en 2010 à Shanghai, Shanghaivest est une société de conseil en fusions et acquisitions et levées de fonds entre l'Asie - et en particulier la Chine - et Europe et les USA. Shanghaivest est notamment intervenue dans les opérations suivantes : l'entrée au capital d'Albatross Global Solutions, société ayant son siège à Shanghai, par 1000mercis, société cotée sur Euronext ; levée de fonds de série A pour AppAnnie, le leader de l'analytique pour applications mobiles; levée de fonds pour le 1er site e-commerce chinois dans les produits pour femmes enceintes et nourrissons ; vente par le fonds IDG Vietnam de plusieurs participations.
<a href="#"><u>Stratango Consulting</u></a>	Cabinet de conseil en stratégie corporate development, fondé et dirigé par des entrepreneurs et spécialisé dans le développement international des entreprises technologiques innovantes. Stratango Consulting accompagne les dirigeants dans le déploiement opérationnel des moyens et des ressources (acteurs, marketing, production, financement) pour répondre avec pertinence à leurs objectifs de croissance et de leadership.
<a href="#"><u>Triana Venture Partners</u></a>	Triana Venture Partners incube les filiales américaines de PMEs françaises innovantes sur un modèle de ressources partagées de type « Subsidiary as a Service ». Elle se focalise sur les domaines de la santé et des technologies aux États-Unis et en Europe. Ils disposent d'un incubateur à New York, le Triana Labs. Ils proposent un réseau de décideurs dans l'industrie et d'experts permettant à l'entreprise de bénéficier de conseils et d'ouvertures aux États-Unis, des solutions de développement sur mesure pour l'entrée sur le marché américain (étude de marché, programmes de business développement, accompagnement dans les décisions stratégiques et conseil sur les opérations d'acquisition), et un showroom technologique au sud de Manhattan.
<a href="#"><u>WHDB Learning Group</u></a>	Cette société de conseil de Pascal Baudry, aussi connu pour ses ouvrages sur les différences entre la culture française et la culture américaine, propose des voyages de découverte des USA et plus particulièrement de la Silicon Valley pour les entrepreneurs. Avec rencontres d'entreprises et mises en réseau. Ce service intéresse surtout les grandes entreprises mais les startups en phase exploratoire pourraient y trouver leur compte.
<a href="#"><u>TechInFrance</u></a>	L'association française des éditeurs de logiciels Tech In France, autrefois AFDEL, a établi un bureau dans la Silicon Valley en 2011. Bon à savoir !
<a href="#"><u>Ztp</u></a>	Ztp organise notamment des voyages d'exploration pour les entreprises leur permettant de trouver des partenaires technologiques pour développer leurs solutions dans le cadre de développement sur le marché Nord-Américain, pour développer leur offre commerciale sur leur marché domestique ou pour compléter leur infrastructure technologique. Les startups trouveront leur bonheur dans les conseils dont elles ont besoin sur les différentes thématiques d'implantation (communication, management...), de développement au sens technologique du terme, ou de levée de fonds. Ces voyages sont organisés par Philippe Jeudy qui est basé dans la Silicon Valley depuis pas mal d'années. Il organisait auparavant cela sous l'appellation GeekTrip.

## Services juridiques

Ils sont incontournables pour créer les statuts de la société ainsi que dans le domaine contractuel et dans la propriété intellectuelle.

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>11.100.34 Avocats Associés</u></a>	Créé par des avocats issus de grands cabinets d'affaires français et internationaux, 11.100.34 Avocats Associés propose ses services de « startup lawyers » aux entreprises innovantes dans les secteurs de la création, des nouvelles technologies, des télécommunications et des médias. Il propose une offre spécifique aux créateurs d'entreprise qui va de leur phase d'amorçage jusqu'à leurs levées de fonds, en passant par la recherche d'aides et subventions publiques, et les accompagne dans leur développement. L'objectif est de sécuriser juridiquement les projets en amont pour mieux les valoriser ensuite à l'égard de futurs investisseurs. Travaillant en partenariat avec des incubateurs, pépinières et accélérateurs de projets, 11.100.34. Avocats Associés organise régulièrement des LegalCamps sur des thématiques juridiques intéressant les startups, ainsi que des Happenings Juridiques sur des sujets d'actualité en relation avec l'économie numérique.
<a href="#"><u>ActeCil</u></a>	La société gérée par Elodie Royer fournit une fonction support juridique sur les questions de vie privée. La société basée en Alsace a aussi une branche à La Réunion. Elle fournit des recommandations de mise en conformité, de rédaction des CGU/CGV (conditions générales d'utilisation et de vente). Ces CGU/CGV doivent ensuite être validées par des avocats.
<a href="#"><u>Alain Bensoussan Avocat</u></a>	Alain Bensoussan est un avocat « historique » du numérique en France qui a créé son cabinet en 1978. Ses clients sont autant les grandes entreprises du secteur que des startups. Il couvre tous les aspects juridiques du numérique et est un spécialiste reconnu du contentieux dans ce domaine. Le site web du cabinet est présenté sous forme d'un blog couvrant l'actualité juridique du numérique.
<a href="#"><u>August &amp; Debouzy</u></a>	Le célèbre cabinet d'avocat souhaite aussi développer son activité de services juridiques intégrés auprès des startups. Il a ainsi lancé <a href="http://startyou-up.com/">http://startyou-up.com/</a> , un programme d'accompagnement d'une dizaine de startups à un tarif avantageux. En 2015, une soixantaine de startups avait courru pour en bénéficier. Cinq startups avaient été sélectionnées : Deepomatic, Igloo, Je Vis Mieux, Myeggbox et My Travel Mate.
<a href="#"><u>Bird &amp; Bird</u></a>	Bird & Bird est un grand cabinet d'avocats international qui couvre tous les secteurs d'activités.
<a href="#"><u>Captain Contrat</u></a>	Cette startup propose la réalisation de contrats en ligne avec des templates. Cela peut être pratique pour les activités courantes. Mais probablement pas pour les contrats fondateurs de la société et notamment le pacte d'actionnaire.
<a href="#"><u>Davidova Avocat</u></a>	Fondé par Victoria Davidova, le Cabinet Davidova Avocat est une structure indépendante dédiée aux entrepreneurs et plus particulièrement aux startups innovantes. Doté d'une forte culture entrepreneuriale, il accompagne les startups à tous les stades de la vie des affaires en leur proposant des prestations juridiques sur-mesure en conseil et contentieux se combinant parfaitement à leur stratégie commerciale et financière. Le cabinet pratique une facturation transparente et prévisible adaptée aux besoins de trésorerie des startups.
<a href="#"><u>D2K Avocats</u></a>	D2K Avocats accompagne les start up dans leurs thématiques juridiques et les aide dans leur développement, notamment à l'étranger. Il gère la constitution de sociétés, les acquisitions, prises de participation, la gouvernance, l'émission de titres et ouverture du capital, la gestion juridique des actifs immatériels (marques et brevets), les conflits judiciaires notamment ceux entre actionnaires, l'aide à la rédaction/négociation des contrats commerciaux, les conditions de vente et les créations de site internet (contrats prestataires, procédure CNIL).
<a href="#"><u>Georgie Courtois chez De Gaulle Fleurance et As- sociés</u></a>	Georgie Courtois intervient en conseil et en contentieux en droit de la propriété intellectuelle (droit d'auteur, droits voisins, marques, dessins et modèles, brevets) et en droit des nouvelles technologies (informatique, internet, cryptologie, données personnelles...). Il met à profit une connaissance des marchés des objets connectés, du big data, de l'impression 3D, de la robotique, drones et de l'intelligence artificielle ainsi qu'une expérience des questions liées à la lutte anti-piratage informatique et à la lutte contre la cybercriminalité.
<a href="#"><u>Gide Loyrette Nouel</u></a>	Gide Loyrette Nouel est l'un des plus gros cabinets d'avocats en France et dans le monde avec 19 bureaux dans le monde, 650 avocats, dont 103 associés. C'est un cabinet généraliste qui couvre les besoins des entreprises de toutes tailles ainsi que des pouvoirs publics.

<a href="#"><u>Harlay Avocats</u></a>	Harlay Avocats, autrefois connu sous le nom de Kahn & Associés, est un cabinet français indépendant fondé en 1988, travaillant depuis l'origine essentiellement pour les sociétés et investisseurs des domaines de la technologie, d'Internet, du commerce électronique, de la biotech, des sciences de la vie, clean techs, et dans les médias. Il emploie 30 avocats à Paris et accompagne ses clients tant en France qu'à l'étranger, dans la plupart de leurs besoins en droit des affaires : création de sociétés, levées de fonds, fusions-acquisitions, bourse, contrats, licensing, propriété intellectuelle, fiscal, droit du travail et contentieux. Les clients du cabinet sont des sociétés françaises pour leurs activités françaises et internationales, et des multinationales situées aux États-Unis, en Europe, en Israël et en Chine. Le cabinet a aussi un bureau à Shanghai, et un réseau de correspondants dans la plupart des pays du monde.
<a href="#"><u>Morgan Lewis &amp; Bockius</u></a>	Morgan Lewis & Bockius est un cabinet d'avocats international de plus de 1450 avocats. Il est établi à Paris depuis 2004, avec 28 avocats. Comme Gide Loyrette Nouel, c'est un cabinet international généraliste.
<a href="#"><u>LegaLife</u></a>	LegaLife est un service juridique en ligne qui permet de générer automatiquement ses statuts personnalisés après avoir répondu en 10 minutes à une série de questions simples et compréhensibles. Le service est complété par l'accès à des avocats partenaires via une messagerie.
<a href="#"><u>Oxeolya Avocats</u></a>	Oxeolya est un cabinet d'avocats d'affaires indépendant fondé par des avocats issus de cabinets français et internationaux de premier plan. Il intervient principalement dans deux pôles d'activités : les opérations de capital investissement (LBO, levées de fonds...), fusions-acquisitions, restructurations et financement (associé : <a href="mailto:david.guez@oxeolya.com">david.guez@oxeolya.com</a> ) et la propriété intellectuelle, les nouvelles technologies et le droit de l'informatique (associée : anne.stutzmann@oxeolya.com).
<a href="#"><u>Pollak Avocats</u></a>	Yves Pollak est avocat d'affaires et intervient principalement en droit des sociétés et nouvelles technologies. Il a exercé pendant près de 10 ans dans le domaine des fusions-acquisitions et du capital investissement au sein de cabinets de premier plan, avant de fonder son cabinet en 2007. Il réalise des opérations de haut de bilan, aussi bien pour des groupes structurés que des startups, et les conseille régulièrement dans le domaine des logiciels, e-commerce et e-marketing
<a href="#"><u>Reveability</u></a>	Fondé par Sabah Boumesla, Reveability est un cabinet d'avocats spécialisé dans le coaching juridique des startups. Le cabinet propose notamment un forfait pour la création d'entreprise, la Justart Box comprenant la création de statuts et un pacte d'associés, pour 1500 € HT.
<a href="#"><u>Saul Factory</u></a>	Saul Factory est une structure d'accompagnement juridique parisienne qui se focalise sur les startups et leur propose un avant-goût de ses services via des rencontres gratuites permettant aux entrepreneurs de défricher les questions juridiques de leur projet.
<a href="#"><u>Yrytys</u></a>	Yrytys est un site web destiné aux entrepreneurs pour alléger les charges administratives lors de la création, de la liquidation, des modifications de statuts et de cessions de parts. Il documente par ailleurs les différents types de statut d'entreprise.

## Finance

Il faudrait idéalement citer tous les experts-comptables mais la place ne le permet pas !

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>CapGefi</u></a>	CapGefi est une société qui permet d'outsourcer la fonction de Directeur Financier pour les TPE et PME. Elle organise et coordonne la production des éléments financiers, met en cohérence les documents, établit les procédures et élabore les tableaux de bord. Elle anime et analyse le reporting financier pour accompagner la prise de décisions opérationnelles. Elle gère également les relations avec les partenaires financiers.
<a href="#"><u>Expen</u></a>	Expen est un cabinet d'expertise-comptable au service des entrepreneurs qui présente la particularité d'associer les expertises sur le financement des startups (aides publiques, levées de fonds) et sur l'exploitation. C'est une formule de one-stop-shopping financière innovante. Le cabinet a été créé par Olivier Younes, un ancien du capital risque qui avait notamment œuvré chez Siparex et de Patrick Berger, avec une expérience d'expert comptable et de commissaire aux comptes. Fin 2014, ils avaient déjà 200 clients dans les startups et les ETI.

<a href="#"><u>Hello Hello</u></a>	Hello-Hello est une agence de services d'accompagnement et de gestion administrative à destination des petites structures dont les startups, avec un service à la carte. La société installée à Montpellier croise les compétences de l'agence de communication La Jungle et de la société de conseil en management, C2Consulting. Les services de délégation à distance au niveau national sont proposés avec des forfaits démarrant à 390€ par mois pour les startups. Ils comprennent un service de secrétariat et gestion administrative, l'administration des ventes (facturation, impayés,...) et l'organisation d'évènements professionnels, avec en option un service de création de contenus numériques.
<a href="#"><u>JePilote</u></a>	Ce site en ligne propose gratuitement les outils suivants en cloud : la gestion commerciale avec devis/facturation et relance clients, la gestion des achats et notes de frais, la gestion électronique des documents, la préparation de la déclaration de TVA, la génération de tableaux de bord avec suivi des marges et de trésorerie. L'outil est adopté par une centaine de cabinets d'expertise comptable qui, eux, utilisent une version payante, et plus de 4 000 TPE dont près de 500 startups. C'est donc du freemium segmenté dans le principe.
<a href="#"><u>Smallbusinessact</u></a>	Ce site propose une solution de comptabilité et de gestion en ligne. Il permet de gérer sa startup depuis son mobile et de publier sa liasse fiscale en appuyant sur un bouton. C'est une image bien entendu ! L'application propose notamment un système de gestion de trésorerie prévisionnelle.

## Formations

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>Camille Roux</u></a>	Camille Roux propose des formations au « lean startups ». Il est notamment intervenu auprès de CCIs.
<a href="#"><u>Annick de Chenay</u></a>	Annick de Chenay est formatrice en communication scientifique. Elle accompagne les chercheurs, ingénieurs, doctorants à présenter leurs recherches et innovations de façon claire, structurée et attractive. Elle intervient à l'Ecole Polytechnique, au CEA, chez EDF, l'Oréal, la SNCF, et à l'Institut Pasteur.

## Services divers

Société	Description de l'activité
<a href="#"><u>CoLunching</u></a>	Colunching.com est le réseau social de rencontres professionnelles et amicales autour du repas (petit-déjeuner, déjeuners, apéros, dîners...). Lors d'événements thématiques et géolocalisés organisés par les membres partout en France, il permet d'enrichir son réseau professionnel grâce à des rencontres ciblées avec ses pairs, des prestataires mais aussi des clients potentiels. Au menu, le partage d'expériences, des conseils avisés et un accompagnement par des professionnels, notamment de la création d'entreprise. En mars 2015, la communauté rassemblait 16 000 membres.
<a href="#"><u>Incwo</u></a>	Créé par trois centraliens « serial entrepreneurs » (Guillaume Besse, Eric Langrojet, Dimitri Dagot), Incwo est un site et un service d'accompagnement des entrepreneurs qui créent leur entreprise. Le site fournit à la fois des conseils pratiques pour la création d'entreprise du business plan aux formalités administratives, un « bureau en ligne » qui gère la création et la gestion de l'entreprise. Cela couvre la comptabilité, la facturation, le marketing et la gestion de la relation client, etc. Bref, c'est une sorte de « mini-SAP/Siebel » de l'entrepreneur en herbe. Ces services en ligne sont en fait syndiqués, c'est-à-dire sourcés chez d'autres fournisseurs de services en ligne. Mais le service ne s'arrête pas là puisque l'équipe d'Entreprise-Facile propose des rendez-vous aux entrepreneurs pour les aider à valider leur business plan. Le service est gratuit en phase bêta et la version finale sera commercialisée sur la base d'une modeste redevance mensuelle. Il sera aussi personnalisable en « marque blanche » pour les collectivités locales, associations ou divers groupements professionnels.

<a href="#"><u>Officeo</u></a>	Officéo propose aux startups de faire appel à une assistante administrative qui se déplace dans leurs locaux pour les décharger de l'administratif et de la gestion « back office » de l'activité. Cela couvre le secrétariat courant, la gestion comptable et les démarches administratives, le traitement du courrier, l'archivage et la numérisation de docs. La société a été établie en 2007 et est présente partout en France.
<a href="#"><u>ShuFu</u></a>	ShuFu est une marketplace dédiée aux entrepreneurs qui leur permet d'identifier des prestataires de services divers pour développer leur activité, et également déposer des annonces pour trouver de nouveaux clients. Ils proposent notamment un guide gratuit permettant d'identifier les activités de la startup pouvant être sous-traitées. On retrouve sur leur site une bonne part des catégories de services inventoriée dans cette rubrique du Guide des Startups.
<a href="#"><u>StartupCe</u></a>	StartupCe s'adresse aux startups, freelancers, entrepreneurs, incubateurs ou espace de coworking pour faire bénéficier à leurs collaborateurs des mêmes avantages que les salariés des grandes entreprises. Cela couvre notamment les tarifs sur le cinéma, les spectacles, les évènements sportifs, les parcs à thèmes, les salles de sport, les voyages, les magazines, la mode, l'high-tech et l'équipement de la maison. Le service nécessite un abonnement annuel de 49€ par personne. C'est une autre forme d'achats groupés !
<a href="#"><u>Smartelia</u></a>	Smartelia est une société d'assistantes personnelles dédiées aux entrepreneurs de startups débordés par des tâches et missions périphériques qui souhaitent se concentrer totalement sur leur cœur de métier. Service déjà très répandu aux USA et Canada, les assistantes personnelles réalisent à la place des entrepreneurs des missions à faible valeur ajoutée pour ce dernier (car hors expertise métier), mais pourtant indispensables à l'avancement de leur business. Chaque entrepreneur dispose de sa propre assistante personnelle qui devient sa collaboratrice au quotidien. Elle gère ses mails, son agenda, et toute mission d'organisation et de gestion courante. Ces assistantes personnelles sont localisées à Madagascar (seulement 1 à 2h de décalage horaire), francophones et peuvent être également bilingues. Smartelia est une entreprise sociale proposant un salaire 40% supérieur au salaire moyen local, une couverture sociale et un équipement moderne à tous ses salariés.
<a href="#"><u>Smartstart</u></a>	Smartstart est une offre d'assurance pour les startups du groupe CRF Assurances. Elle peut se positionner à toute étape de la vie de la startup (démarrage, levée de fonds, signature d'un contrat important...). Elle commence par un audit des risques de la startup pour que l'offre lui soit bien adaptée. CRF Assurances est un courtier d'assurances.
<a href="#"><u>Stratupsphère</u></a>	Stratupsphère propose des locaux et des logements pour soutenir les jeunes entrepreneurs qui voudraient développer leur entreprise tranquillement. C'est à La Ferté Bernard, entre Chartres et Le Mans.
<a href="#"><u>Workineo</u></a>	Workineo est un réseau social d'entrepreneurs qui combine un réseau social en ligne à des rencontres en « IRL » (in real life). Ce réseau permet aux entrepreneurs d'échanger, partager, dialoguer et développer des relations d'affaires avec de nombreuses sociétés. La société évoque un marché de 150 m€. Elle a peut-être les yeux plus grands que le ventre ! Sauf si l'on considère qu'elle cible toutes les PME et les autoentrepreneurs et pas juste les startups. Mais ce marché est très fragmenté et encombré.

## Facteurs clés de succès

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

Activation d'un réseau personnel : c'est la valeur clé pour faire avancer le projet de l'entrepreneur pour lui trouver subventions, financements, partenaires, clients, fournisseurs et nouveaux collaborateurs. Ce réseau se construit avec le temps et est souvent basé sur des échanges de bons procédés.

Expertise et expérience généraliste : à la fois dans des grands groupes et dans des PME innovantes. L'aide des dirigeants nécessite une expérience diversifiée dans différents domaines. C'est critique pour « le » consultant qui accompagnera le dirigeant. Après, différents spécialistes peuvent intervenir selon le besoin. La connaissance pratique d'un grand nombre d'études de cas réelles est critique. Un grand nombre de consultants du secteur (dont je fais partie) n'ont pas d'expérience d'entrepreneur. Ils apportent une expertise dans d'autres dimensions (marketing, vente, technolo-

gique, etc) et/ou acquièrent l'expérience de l'entrepreneuriat au contact d'entrepreneurs, par exemple, comme business angels.

Capacité d'écoute et de communication : elle est utile pour bien gérer la relation et la confiance avec les dirigeants de l'entreprise, pour activer son réseau, et présenter sous le meilleur jour le projet. Cette écoute doit évidemment trouver son équivalent chez les entrepreneurs accompagnés. Il vaut mieux commencer par savoir poser les bonnes questions que d'avoir les bonnes réponses.

Fiabilité et rapidité d'action : le temps est une valeur clé de l'entrepreneur. il faut agir rapidement tout en prenant du recul. A un rythme beaucoup plus rapide que dans les grandes entreprises. L'accompagnateur ne doit pas être dispersé sur un trop grand nombre de sociétés au risque de s'y perdre et de ne plus être rapide à la détente.

Opérationnel : les startups ont certes besoin de définir une bonne stratégie et un bon business plan, mais elles doivent vite réussir du point de vue opérationnel. Il faut donc savoir également les accompagner dans l'exécution pratique de leur plan.

Capacité à trouver la bonne information : ce qui est plus sophistiqué que de savoir utiliser un moteur de recherche sur Internet !

## Méthode de sélection

Choisir un prestataire est toujours délicat surtout si le choix est abondant.

Ici comme souvent dans le business, on identifie les bons prestataires par le réseau et par référence. Il vaut mieux pouvoir vérifier deux références d'un prestataire chez des startups de configuration équivalente à la votre.

On en rencontre beaucoup dans les conférences et événements qui alimentent régulièrement les calendriers.Certains en sont même sponsors, ce qui témoigne d'une volonté d'investissement marketing pour se faire connaître. D'autres ont une approche de partage de la connaissance par leur blog et par des interventions régulières dans les conférences d'entrepreneur.

Une chose importante à savoir : dans les références de ces sociétés, vérifiez qu'elles ont déjà comme clients des startups au stade de la votre, notamment en phase de pré-amorçage.

A vous de choisir...

# Conclusion

Après douze ans d'existence, ce document est toujours en évolution constante. Mes conclusions restent cependant assez stables sur l'univers des startups du numérique en France, avec...

**Une conviction** : le marché du numérique regorge toujours d'**opportunités encore inexplorees** et que les entreprises innovantes françaises peuvent encore saisir. Les idées et les cerveaux ne manquent pas. C'est la capacité d'exécution qui est trop souvent déficiente et insuffisamment entretenue, notamment dans le **product management** et le **marketing**. La qualité de l'équipe de départ compte plus que tout. Elle doit être solide, dotée de compétences complémentaires, déterminée, prête à prendre des risques, à la fois créative et structurée, et dotée de talents de communication pour porter le projet. Les opportunités évoluent aussi dans le temps : créer le n+unième outil de monitoring de réseaux sociaux ou CRM pour PME n'est plus à la mode. Il faut passer à autre chose ! Avec la numérisation des processus d'entreprise et des médias numériques, les opportunités de création de service et de logiciels n'en sont pas moins toujours extraordinaires dans tous les secteurs d'activité.

**Une observation** : pour créer une entreprise de taille critique créatrice de produits (vs services), il faut rapidement s'**orienter vers l'international** et mettre solidement le pied à l'étranger. Dans le numérique, il faut aller soit vers l'Ouest (USA, voire au Canada, pour les logiciels et l'Internet) soit vers l'Est (Japon, Corée, Taïwan ou Chine pour les composants et le matériel). L'Europe est aussi à explorer dans certains cas, notamment dans les nouveaux usages (e-commerce, mobile).

**Un constat** : l'**omniprésence des financements publics**, associée à un sous-dimensionnement des financements privés. Les deux tiers de l'innovation en France sont financés directement ou indirectement par les derniers publics, notamment via Bpifrance qui suit maintenant tout le cycle de vie des startups ! Et les business angels n'en représentent que quelques pourcents alors qu'ils financent autant – en valeur - les startups que le capital-risque aux USA ! C'est un phénomène associable au « tout Etat » et au colbertisme multiséculaire. Le pays attend beaucoup de sa puissance publique, elle-même trop fragmentée du fait de son provincialisme, celui qui a conduit le gouvernement français, en 2004, à créer 72 pôles de compétitivité alors qu'il y en a moins d'une douzaine d'équivalents aux USA ! L'aggiornamento français est encore à venir pour débrider les financements privés et réduire ou tout du moins aménager et optimiser progressivement l'influence des financements publics. La question essentielle étant de générer des succès internationaux seuls à même de réamorcer un cercle vertueux autant dans les compétences que dans les financements privés.

**Un basique** : l'entrepreneur doit se faire **accompagner** surtout dans les phases d'amorçage. Cela peut notamment passer par les incubateurs et accélérateurs ou les structures d'accompagnement (Réseaux Entreprendre ou Initiative France). Le tout doit être complété par la recherche de « smart money », ces business angels et fonds d'investissement prêts à s'investir dans le fonds des projets et à apporter leur réseau, leur compétence et leur aide. Mais le sur-accompagnement est à éviter. L'entrepreneur est maître à bord et doit faire preuve de discernement. Il écoute, certes, mais c'est lui qui doit avoir des convictions et décider. Pas les autres ! Si la dose d'accompagnement de la startup est trop forte, c'est un signe que l'équipe n'est pas forcément à la hauteur.

**Une leçon** : les « **réseaux** » sont critiques pour faire avancer un projet. Pour créer une équipe, pour financer le projet, pour obtenir les bonnes aides publiques ou pour nouer des partenariats et accéder à des clients stratégiques. Le milieu de l'entreprenariat est un petit milieu où l'on rencontre les mêmes personnes avec quelques « têtes de réseau » bonnes à connaître. La startup doit rapidement s'intégrer dans son réseau, à commencer par les principales structures d'accompagnement que sont les incubateurs et les antennes régionales de Bpifrance.

Bonne aventure !

# Annexes

Mais d'où proviennent toutes ces informations ? A la fois de rencontres, de séminaires, mais aussi de nombreuses sources publiques disponibles sur Internet. Listons donc quelques-unes de ces sources !

## Sources d'informations

Voici quelques pointeurs utiles :

### Organisations

- Le site de [Bpifrance](#) et notamment de sa branche Innovation pour décrypter toutes les aides et autres sources de financement public pour les startups.
- Le site de l'**Institut National de la Propriété Industrielle** et sa [base des brevets et marques](#) en accès gratuit. Depuis fin 2010, il est possible d'y effectuer gratuitement des recherches sur : les marques en vigueur en France, qu'elles soient françaises, communautaires ou internationales, les marques françaises qui ne sont plus en vigueur depuis 1976, c'est-à-dire les marques non renouvelées, celles ayant fait l'objet d'une renonciation, d'un rejet total ou d'un retrait, les dessins et modèles français enregistrés depuis 1910 (et internationaux depuis 1979), les brevets français et européens délivrés depuis 1978, les demandes de certificats complémentaires de protection (CCP) déposées à l'INPI depuis 1993 et publiées, et les décisions de jurisprudence concernant les brevets, marques, dessins et modèles.



- La **Bibliothèque nationale de France** propose l'accès à une riche documentation de référence pour les entrepreneurs dans le cadre du PRISME (Pôle de ressources et d'information sur le monde de l'entreprise). Il comprend des études de marché couvrant tous les secteurs d'activité en France et à l'étranger qui émanent de bureaux d'étude français et internationaux (Les Echos Etudes, Xerfi/Precepta, Euromonitor, Idate, MSI, Benchmark Group), d'éditeurs commerciaux et institutionnels (CCI Ile de France, Business France, AFE) et d'organismes professionnels (Institut Français de la Mode, IFLS – industrie commerce). L'information sur les sociétés comprend à la fois des annuaires et des répertoires d'entreprises, (Kompass, Ficom, Stratégies), l'analyse financière en ligne avec des bases de données sur les entreprises françaises et étrangères (portail Orbis : Diane, Amadeus, Bankscope, Zephyr), des profils réalisés par des cabinets d'analystes (MarketLine, Euromonitor, Xerfi). Le tout est complété par plus de 200 titres de presse professionnelle, économique et financière sur support papier et électronique, des bases de données pour accéder aux références ou au texte intégral d'articles sur un sujet précis (Delphes, Europresse, Factiva, Business Source Complete) et une sélection de documents pratiques pour les créateurs d'entreprise. Voir les liens de la [BnF](#), de leur [guide en ligne](#) et de la [CCI Paris Ile de France](#). L'entrée à la BnF est gratuite tous les jours à partir de 17h et fermée le lundi. La carte annuelle est gratuite pour les personnes inscrites à Pôle Emploi.

- Le site de l'[Agence France Entrepreneur](#), anciennement APCE, qui décrit notamment la démarche de création d'entreprise.

## Sites d'information

- [Incwo](#) est un site d'information sur la création d'entreprise qui propose également des services en ligne pour accompagner l'entrepreneur créateur d'entreprise.
- [Creersaboite](#), un site d'information sur la création d'entreprises, orientée startup du web et sur l'Ile de France.
- [Toutaide](#) qui recense les aides et subventions aux entreprises.
- [Investirama](#) qui est un site d'information sur le thème de l'investissement et de la gestion de patrimoine à destination du grand public. Il documente notamment l'investissement en [private equity](#).
- [Envie d'entreprendre](#) est un site intéressant sur la création et la vie des startups.
- [The Funded](#) est un site américain d'information pour les entrepreneurs qui présente la particularité d'évaluer la qualité des VCs, dont quelques VCs européens et français.
- [Startup Company Lawyer](#) est un site d'information américain sur les aspects juridiques de la création d'une startup. Il sera particulièrement utile pour les entrepreneurs français qui souhaitent s'établir aux USA.
- [HelloStartup](#) : un site français créé en 2012 avec l'actualité des startups en France.
- [Subvention.fr](#), un site web ouvrant en avril 2014 qui référence les financements publics de l'innovation.
- [TheFamily](#) anime un très intéressant blog en anglais avec des articles de fonds sur l'entrepreneuriat. A noter en particulier « [What makes an entrepreneurial ecosystem](#) » paru en 2015 qui dresse le portrait robot des écosystèmes gagnants avec un accent mis sur la rébellion ainsi que leur site [ShiftFrance](#) qui propose différents livres blancs sur l'entrepreneuriat et notamment des déclinaisons thématiques (sécurité routière, logement, travail indépendant, dépendance, économies d'énergie, banque, science, éducation).

## Blogs

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

Voici un échantillon de quelques blogs intéressants pour les entrepreneurs :

- [TechCrunch](#) est l'un des blogs US de référence sur les tendances dans la high-tech et les startups, focalisé sur l'Internet. Dans le même registre et pour la couverture de l'actualité technique, il y a aussi Mashable et TheVerge.
- [Steve Blank](#) anime un blog intéressant sur les facteurs clés de succès des startups. Il est à l'origine du concept de « customer development », c'est-à-dire de la méthodologie de test d'une offre de startups auprès de clients par approche expérimentale itérative. Il est aussi l'auteur de « 4 steps to epiphany ». On trouve une mine d'or d'informations sur ce blog : une [bibliographie](#) extensive, un [inventaire](#) d'outils logiciels et Internet pour les startups, un [guide de visite](#) très

complet de la Silicon Valley et pour la culture générale, une histoire secrète des [origines militaires](#) de la Silicon Valley

- [AVC](#) de Fred Wilson est l'un des blogs les plus influents de l'investissement aux US.
- [Ask the VC](#) est un blog américain sur le financement des startups par le capital-risque.
- [The Equity Kicker](#), le blog de Nic Brisbourne, couvre l'actualité du capital risque et des startups dans les technologies et les médias, le tout en étant basé à Londres. Sa série en cours des [50 questions](#) sur le financement des startups est intéressante.
- [The next big thing](#) de Don Dodge, un ancien d'Alta Vista qui gérait les relations avec le capital risque dans la région de Boston pour Microsoft Corp et a ensuite migré pour un rôle équivalent chez Google. Son Blog est très riche en informations utiles pour les entrepreneurs, comme « Three kinds of companies »<sup>205</sup> qui décrit les caractéristiques financières des entreprises finançables par des VCs.
- [Fractals of change](#) de Tom Evslin avec notamment : « VC primer from an entrepreneur's point of view »<sup>206</sup>, qui décrit comment gérer ses relations avec les VCs.
- [Genuine VC](#) de David Beiseil est un blog bien écrit d'un VC qui vient du marketing. Il traite donc beaucoup des médias et du Web 2.0.
- [Monday Notes](#) est un blog et une newsletter hebdomadaire proposés par Frédéric Filloux (ex-Libération, E24) et Jean-Louis Gassée (ex-Apple et BeOS, actuellement VC dans la Silicon Valley). Elle couvre différents sujets souvent à contre-courant de la pensée unique, et notamment sur les modèles économiques du numérique, notamment dans la presse.
- [Capital Social](#), de Jean-Philippe Martinez est un blog qui traite de l'entrepreneuriat en France en se focalisant sur le financement.
- [Création d'entreprise & Startups](#), le blog de Guilhem Bertholet plein d'articles pratiques emprunts de bon sens.
- [Conseils Créateur](#), un autre blog de conseils aux entrepreneurs :
- [Business Angel France](#) de Patrick Hannedouche qui présente le point de vue du business angel, très instructif, et qui fourmille de recommandations pour les entrepreneurs à la recherche de financement d'amorçage. Patrick édite par ailleurs le site [Juste à Temps](#), un "cybermarché pour le bureau."
- Et un autre dans le même genre: [Des livres pour changer de vie](#) et [Agir Réussir](#) avec beaucoup de vécu, de témoignages et de vidéos. Ces sites s'inspirent de méthodes marketing américaines pour promouvoir leurs contenus.
- Le blog de [Jean-Michel Billaut](#) s'est spécialisé dans les interviews à distance d'entrepreneurs. Il présente la particularité d'en fournir une version très souvent écrite ce qui permet de gagner du temps dans leur consultation. Le site rassemble plusieurs milliers d'interviews. C'est probablement la base la plus riche dans le domaine en France.
- [Merkapt](#), le blog de Philippe Méda sur l'entrepreneuriat, qui casse bien des idées reçues sur les startups.
- [Chroniques de la propriété intellectuelle](#), le blog de Pierre Breese, l'un des plus grands spécialiste du sujet en France.

---

<sup>205</sup> Voir <http://feeds.feedburner.com/TheNextBigThing?m=61>.

<sup>206</sup> Voir [http://blog.tomevslin.com/2006/02/vc\\_primer\\_from\\_4.html](http://blog.tomevslin.com/2006/02/vc_primer_from_4.html).

## Information sur le développement international

- [Startup overseas](#), un site d'information anglo-saxon sur la manière de s'établir à l'étranger, notamment aux USA.
- [What every European startup should know: 10 keys to presenting your startup in the US](#) de Ravit Lichtenberg.
- [PME : Réussir à l'international](#), de Jean Rauscher, un excellent ouvrage pour se lancer à l'international, écrit par un chef d'entreprise qui a mis en pratique ce qu'il écrit.
- [Startup](#) de Hervé Lebret, qui fait la comparaison des cycles de croissance entre les startups de la Silicon Valley et les startups européennes. L'ouvrage a été mis à jour en 2016 pour faire un bilan de dix ans d'actions dans le soutien aux créateurs de startup.

## Bases et statistiques de startups

- La [Crunchbase](#) recense plusieurs dizaines de milliers de startups et fonds d'investissements mondiaux, et surtout américains. C'est un must qui permet notamment d'identifier les sources de financement de ces startups. Prenez un peu de temps pour y faire référencer votre startup, cela ne coûte rien et permet ensuite à d'éventuels investisseurs ou autre participant de l'écosystème des startups d'obtenir des informations de base sur votre société. La base est ouverte avec des API (application programming interface) exploitables par les développeurs pour accéder aux données. Elle est aussi intégrable sous forme de widget dans son blog ou site web. Elle permet au passage d'évaluer une partie de votre concurrence. Depuis 2015, elle est devenue payante, avec des tarifs mensuels allant de \$1K à \$5K ! Hors de portée de l'entrepreneur !
- [CBInsight](#) commercialise des données sur les startups surtout américaines et publie sur son blog des statistiques sous forme de charts et des rapports associés. Cela permet notamment de cartographier les startups par grands domaines d'activité (IA, fintech, santé, etc).
- [Dow Jones Venture Source](#) est un annuaire de startups payant issu de la startup Venture One Corporation, créée en 1987. Il couvre les USA, l'Europe, Israël et la Chine et comporte 40000 sociétés. La base couvre les startups financées par les sociétés de capital risque, par les business angels tout comme par les grandes entreprises. La base est alimentée par un peu plus d'une quarantaine de personnes à temps plein. Elle est très riche en informations financières sur les sociétés comme sur les fonds d'investissement. Venture Source publie un très intéressant indicateur trimestriel de l'activité mondiale du capital risque, disponible sur sa page d'accueil. Avec les tendances d'investissement par géographie et la moyenne des deals.
- [unQuote](#) dispose d'informations du même style que Venture Source, avec une grande richesse d'informations financières sur les startups et les fonds d'investissement pouvant être tabulées dans tous les sens. La base fait la moitié de la taille de celle de Venture Source avec 20000 sociétés référencées et est alimentée par une dizaine de personnes. Elle se distingue en fournissant des données sur les performances comparées des fonds d'investissements. Les clients semblent plutôt être les grandes banques et institutions financières.
- [AngelList](#), un site US dans lequel les startups rencontrent les business angels. Il est décliné [sur la France](#).
- [myfrenchstartup.com](#) est une base de startups françaises qui en comprenait plus de 10000 en mars 2017.
- [SourceInno](#) propose un outil d'analyse des investissements dans les startups en France. Il faut s'inscrire pour accéder à l'ensemble des données. Le système a été développé en partenariat avec myfrenchstartup.com.

- L'Usine Digitale (Usine Nouvelle) gère son [propre annuaire de startups](#) qui en comprend plusieurs centaines.
- CapGemini et Ecap Partners proposent depuis début 2016 leur [baromètre des startups](#) en France.
- Frenchweb a publié en 2016 puis en 2017 un [Classement des 500 premières entreprises de la Tech française](#).

## Réseaux sociaux de startups

Il s'agit d'une nouvelle catégorie de sites qui mettent en relation les divers participants à l'écosystème des startups français :

- [Etupreneurs.com](#) est un site web qui rapproche les entrepreneurs avec des porteurs de projets et des mentors. Lorsqu'une personne cherche des projets auxquels s'associer ou souhaite porter ses propres projets, elle s'inscrit sur le site pour utiliser son forum.
- [Startupers.fr](#), lancé en 2011, est un réseau social de « convivialité » et d'entraide des startups françaises issu d'une initiative privée, bénévole, ouverte et gratuite. Il a été créé par et pour les startupers, par combinaison de produits et services des startups contributrices. On peut y discuter, demander des conseils, partager son expérience, créer des groupes thématiques, poster des petites annonces, organiser des événements, ou tout simplement trouver des startupers près de chez soi pour toute activité sociale.
- [Fundme](#) met en relation les startups et les business angels.

## Guides

- [Ecrire un business plan](#), un excellent guide de Guilhem Bertholet qui décrit comme son nom l'indique la manière de créer un bon business plan et surtout sa structure. Date de 2011.
- [Investopedia](#), un dictionnaire américain de l'investissement.
- [Guichet Entreprises](#) : un portail qui permet aux entrepreneurs de créer leur entreprise en ligne et d'accomplir de manière dématérialisée les procédures et formalités nécessaires à l'exercice de leur activité. Il comprend des fiches métiers et permet aux entrepreneurs de suivre l'évolution de leur dossier. Le portail est une émanation des Chambres de Commerce et de Métiers, des Tribunaux de Commerce, de l'INPI et de l'AFE.
- [Guide du Routard – Crédation d'entreprise 2011](#), qui décrit surtout les aspects administratifs et statutaires de la création d'entreprise et comprend pour les deux tiers de sa pagination un répertoire de ressources régionales pour l'entrepreneur. 9€40... Trop cher mon fils, par rapport au Guide des Startups !
- [Funding Roadmap](#) est un logiciel en SaaS qui permet de saisir son business plan. C'est une sorte de template qui joue le rôle de guide qualitatif et quantitatif pour créer son business plan.
- [Définitions Marketing](#) qui contient un bon glossaire du marketing.
- [StartMyStory](#) est un site doté d'une application en ligne gratuite qui permet de générer son business plan sur la partie financière. On saisit en ligne ses prévisions de CA et de dépenses et l'outil produit tous les tableaux de bord nécessaires, notamment pour sa levée de fonds. Le projet est soutenu et financé par des partenaires privés : les Banques Populaires, Bouygues Telecom, Gestélia, le Groupe Axcess et la MAAF.
- [Startup de A à Z](#), une présentation très percutante de 75 slides de Jeremie Berrebi, qui gère le fonds Kima Venture.

- [Metro Startup](#) propose une cartographie du mode de financement des startups en France qui s'inspire d'un schéma créé par mes soins pour ce guide en 2007. Le schéma est gratuit au téléchargement.
- [La Bible de l'Entrepreneur](#), un site web qui se positionne comme un agrégateur de ressources tierce-parties pour les entrepreneurs : startups et solutions logicielles, sites web, ouvrages de référence (le Guide de Référence n'y est pas, tant pis pour les lecteurs...). C'est de la curation, pas de la création. Qui plus est, le site n'indique pas qui est son créateur. Curieuse pratique.
- [Startup Playbook](#) : un guide résumé de la création de startup, qui correspond à la première partie de ce Guide des Startups. En anglais.

## Médias

Au-delà des blogs, quelques médias (de plus en plus...) se sont spécialisés dans le relai d'informations sur les entrepreneurs et les startups. Ils alimentent le microcosme de l'entrepreneuriat, les étudiants et un peu au-delà. Très souvent, et pour trouver un business model qui tienne la route, de nombreux médias spécialisés dans les startups sont aussi organisateurs d'événements et de clubs. Ce milieu est devenu très concurrentiel avec de nombreux acteurs. On les retrouve souvent comme sponsors de nombreuses conférences, en plus de celles qu'ils organisent.

La presse généraliste s'intéresse aussi au monde de l'entrepreneuriat depuis le début des années 2010. C'est devenu plus « trendy » de parler des entrepreneurs !



Quelques exemples :

- [Frenchweb](#) est un webzine qui traite de l'actualité du numérique et de l'entrepreneuriat. Les articles de l'auteur de ce guide y sont parfois repris. Ils organisent les Frenchweb Days, des conférences thématiques autour de l'entrepreneuriat ou des sujets marché (objets connectés, ecommcerce, esanté, etc). Business oblige, ils ont orienté leurs contenus vers la communication digitale, un domaine plus facile à monétiser que le simple univers des startups. Frenchweb a aussi ouvert le site « [Weloventrepreneurs](#) » à l'occasion de la sortie de son documentaire éponyme sorti fin 2014 et disponible sur ce site depuis début 2015.
- [Maddyness](#) est un site d'information sur l'actualité des startups. Il organise aussi des événements et des conférences sur l'entrepreneuriat.
- [Widoobiz](#) fait de même avec une approche éditoriale plus généraliste qui dépasse le cadre des startups du numérique.
- Le [Journal du Net](#) et [Pro Clubic Eco](#) qui comme leur nom l'indique couvrent l'actualité entrepreneuriale sur Internet.
- [Presse Citron](#) couvre l'actualité geeks et startups et a modifié en 2015 son modèle économique pour se faire sponsoriser par une douzaine de grandes entreprises. Il a aussi créé une offre « 120 Startups » qui donne accès aux startups aux événements J-1∞ (200 entrepreneurs face à une cinquantaine d'intervenants), à de la visibilité, à des mises en avant, en relation, etc.
- [Garage21](#) est un site web couvrant l'actualité de l'économie, de l'innovation, des technologies et des enjeux de société associés. Il présente la particularité d'être à but non lucratif, sans publicité, et d'être édité par l'association loi 1901 du même nom. Les contenus y sont publiés généralement sous licence Creative Commons.

- [TiViPro](#) est un média au service des entrepreneurs qui proposent des vidéos d'interviews d'entreprises. Ils couvrent notamment un grand nombre d'événements. Leur stock de vidéos est impressionnant !
- [StartupBegins](#) est un média en ligne qui met en scène la vie des startups, avec des interviews vidéos de startups.
- Cédric Ingrand et son compère Guillaume Delalande animent sur LCI l'émission « [Plein écran](#) » diffusée chaque samedi et disponible en podcast. C'est un 15 minutes qui couvre l'actualité du numérique et présente assez souvent les activités de nouvelles startups. Les deux sont probablement les journalistes high-tech qui voyagent le plus en France. Ils participent à un nombre incroyable d'événements aussi bien aux USA qu'en Asie. Je les croise régulièrement au CES à Las Vegas et ailleurs. Depuis avril 2016, LCI est diffusé en clair sur la TNT, ce lui apporte une audience plus étendue !
- BFM, et notamment [BFM Academy](#), une émission de radio « *qui donne l'occasion aux apprenants entrepreneurs de tester leur pouvoir de conviction face au public de BFM tout en bénéficiant d'un coaching personnalisé. Chaque week-end deux candidats sont sélectionnés sur dossier pour présenter leur entreprise et leur projet de développement face à Nicolas Doze, le coach Christian Malissard et un expert de l'entreprise et de l'entrepreneuriat* ».
- « Innovation – L'économie de la croissance », magazine bimensuel. Voir <http://www.innovationonline.fr>.
- [Business Insider](#) est un webzine anglais qui traite entre autres de l'actualité hightech. L'un de ses journalistes, français, [propose](#) aux startups françaises de s'y faire connaître.
- [L'Entreprise](#) est un magazine destiné aux dirigeants de PME-PMI qui couvre les différents aspects de la vie de l'entreprise : vente, marketing, finance, l'ensemble étant élaboré à partir de retours de chefs d'entreprise. Les journalistes ont la particularité d'avoir été banquiers, juristes, spécialistes des ressources humaines, directeur de clientèle dans la publicité ou dircom. Le site web du magazine contient par ailleurs de nombreuses fiches pratiques. L'ensemble est destiné aux PME en général mais intéressera les startups pour leur vie quotidienne et pratique. Vous y trouverez une [compilation](#) régulièrement mise à jour des meilleures pages de ce Guide des Startups. Depuis quelques temps, le magasine n'existe plus qu'en version en ligne.
- [Challenges](#) fait aussi régulièrement la part belle à des histoires d'entrepreneurs à succès.
- [Dynamique Mag](#) est un magazine mensuel généraliste sur l'entrepreneuriat qui traite de nombre de questions qui peuvent intéresser les entrepreneurs du numérique (recrutement, management, fiscalité, etc).
- [Entrepreneurs Startups](#), un magazine américain sur l'entrepreneuriat.



## Trucs et astuces

### Généralistes

- [Pragmatic Entrepreneurs](#) est un forum intégrant des réponses aux questions clés des entrepreneurs, dans le style de Quora.
- [If you want to innovate, learn these 9 rules](#), paru dans Forbes



(2016).

- [Startup Advice](#) de Mark Suster contient un grand nombre d'articles avec des conseils variés aux entrepreneurs.
- [The Family](#) vous propose un parcours didactique en 12 étapes pour créer votre startup avec une belle liste de lectures (en anglais) pour chaque étape (*ci-contre*).

## Idées

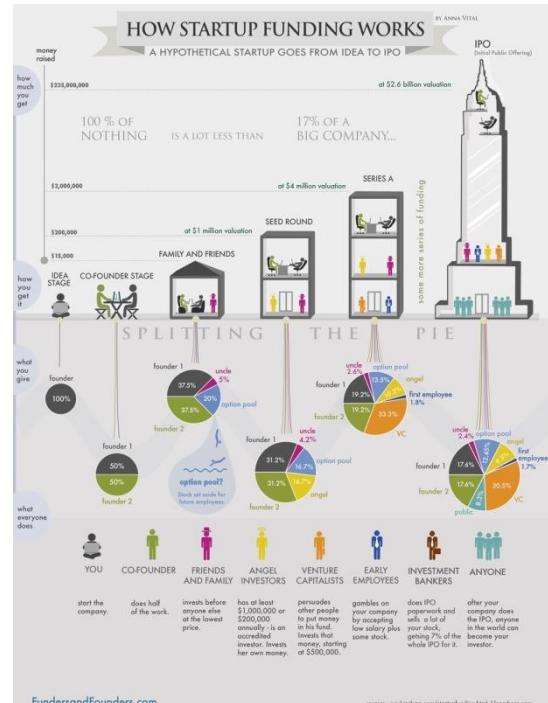
- [Penser start-up, mode d'emploi](#) (2017), une présentation de Loïc Le Meur sur l'origine des idées des startups, applicable aussi aux entreprises traditionnelles.
- [Solving All the Wrong Problems](#) (2016) d'Allison Arieff du New York Times, un excellent papier qui décrit l'absurdité des offres de certaines startups. Ce thème est également traité dans [Silicon Valley Has A “Problem” Problem](#) (2016) de Riva-Melissa Tez.

## Equipe

- [7 conseils pour trouver le bon associé pour créer son entreprise](#), une intéressante présentation de 32 slides sur la manière de trouver ses associés (2015).
- [Myths of companies with no management](#), dans FastCompany (2015).
- Une [vidéo parodique](#) qui rappelle qu'il ne suffit pas d'avoir une équipe motivée. Il faut aussi que le projet soit crédible !
- [What is a Startup CEO's real job ?](#) (2015) de Noam Bardin, l'ancien CEO de Waze qui est maintenant chez Google.

## Financement

- [How to pitch a VC aka startup Viagra](#), une présentation bien faite de Dave McClure (2010).
- [How to pitch VCs](#) de Raj Kapoor (2009).
- [Conseils aux startups qui cherchent du financement](#) par Jeremy Berrebi (2008) qui reste toujours valable près de 10 ans après.
- [How to fund a startup](#) de Paul Graham, sur le financement de la startup vu des USA (2005) qui est toujours autant d'actualité.
- [3 minutes pour convaincre](#), un dispositif de BFM Business mené en partenariat avec le cabinet Virgile Avocats qui permet de lever des fonds en phase d'amorçage en passant à la radio. Une vingtaine de startups ont déjà levé des fonds grâce à ce mécanisme média original.
- [Financing Lean Hardware](#) : un très bon article de Techcrunch qui explique comment financer des startups dans le matériel et comment créer des produits qui peuvent s'industrialiser (2013).
- [Le VC est-il un poison pour l'entrepreneur](#) (2013) de Pascal-Emmanuel Gobry, qui explique très bien l'intérêt et les risques de faire appel au capital risque dans le financement de sa startup.



- [11 reasons we didn't invest in your company](#) (2016) qui est très bien faite et reflète les dits et non-dits du refus des investisseurs de financer votre projet. On pourrait ajouter un non-dit : le manque de confiance dans les cofondateurs pour des raisons non pas de compétences mais de caractère (instable, irascible, n'acceptant pas la critique ou les questionnements).
- On pourrait ajouter à cette liste le manque de flamme de la jeunesse, décrite dans [There's a secret term VCs use to insult some founders: 'not blue flame enough'](#) (2016).
- [Seven VCs' Tips For Surviving A Due-Diligence Check In 2017](#) (2016) qui est plus positif que le précédent !
- [Crowdfunding Mode d'Emploi](#) (2014) un ebook sur le crowdfunding publié par Plaine Images.
- [Levée de fonds : comment se planter ?](#) (2016), une interview de Juan Hernandez, co-fondateur de l'Accélérateur publiée dans Widoobiz.
- [8 things you should never, ever include in a pitch deck](#) (2016) parue dans The Next Web.
- [10 choses à ne pas dire à un investisseur](#) (2016) est une variante franco-française publiée dans FrenchWeb.
- [How Funding Works – Splitting The Equity Pie With Investors](#) (2013) qui décrit très bien la manière dont évolue les parts de la startup au gré des tours de financement (*ci-contre*).
- [The One Email Every Founder Should Know How To Write To Investors](#) (2017) décrit la manière de bien gérer ses relations avec les investisseurs une fois ceux-ci onboard.
- [The ultimate French VCs list](#) (2016) est un excellent inventaire des principaux VCs français réalisé par Serena Capital, qui est l'un d'entre eux.
- [Understanding VCs](#) (2016) de Boris Golden de Partech, une présentation très bien faite qui décrit le fonctionnement d'un VC de l'intérieur.
- [Comment lever des fonds dans la Silicon Valley ?](#) (2016) par Geneviève Colonna d'Istria.

## Lancement

- [Why not to do a startup](#) de Dave McClure (2010) qui fourni en creu les raisons de ne pas se lancer dans la création d'une startup. A lire aussi à l'envers pour identifier quand le faire !
- [The Non-negotiable Traits of a True Entrepreneur](#) qui décrit les traits de personnalité de l'entrepreneur (2012).
- [17 règles pour lancer sa startup](#) de Didier Durand (2007).
- [Les 30 facteurs clés de succès d'une startup](#) de Guilhem Bertholet (2011).
- [13 Ways To Get To \\$10 Million In Revenues](#) » une série de deux articles de TechCrunch qui segmentent bien les différents business models des startups (2010).
- [36 Startup Tips: From Software Engineering to PR and More!](#) sur ReadWriteWeb (2007). Vieux mais toujours valable !
- [5 conseils importants aux nouveaux startpers](#) de Jérémie Berrebi (2008), toujours valables.
- [The best board meetings](#) de Brad Feld (2009).
- Les rapports du [Startup Genome Project](#) identifie les facteurs clés de succès des startups de la Silicon Valley. Créé en 2011 et basé sur l'analyse de 3200 startups, le rapport identifie quatorze indicateurs de succès des startups. La plupart relèvent du bon sens mais méritent d'être rappelés. Les startups qui réussissent ont des fondateurs qui écoutent bien (les clients, les avis des experts, etc), ont l'ambition d'avoir un impact sur le marché et pas simplement de réussir personnelle-

ment, une équipe avec à la fois des talents business et technologiques, etc. L'équipe du Startup Genome Project a par ailleur lancé fin août 2011 son « Startup Genome Compass », une petite application qui permet de saisir un certain nombre d'informations sur l'état de votre startup et de la comparer au pool des 3200 startups analysées dans le Project.

- Le blog [Pacte Associés](#) est dédié aux aspects juridiques de la création de l'équipe d'associés fondateurs d'une startup.
- [The hardware revolution is upon us and why it matters](#) qui explique pourquoi les startups dans le matériel et les objets ont le vent en poupe (2013).

## Croissance

En cherchant de la matière sur le sujet, j'ai découvert l'existence de la “**Growth Hackers Conference**” qui a eu lieu trois fois à San Francisco (en date de fin 2013).

Elle réunit des experts de la croissance des startups. Voici des **notes détaillées** de la conférence, une présentation sur **l'optimisation des taux de conversion**, une autre sur les techniques de **simplification des interfaces utilisateur** pour obtenir cette optimisation et un **texte sur le bouche à oreille**.

- [16 more startup metrics](#), du fonds Andreessen Horowitz qui fait un inventaire de métriques particulièrement utiles pour le suivi de la croissance d'une startup (2015).

## Design

- Le magazine [ux magazine](#).
- [The 5 Worst UX Mistakes Websites Make](#) du blog Mashable (2013).
- [14 free ebooks for designers](#) (2015).
- [Not Every Product Needs to Be Beautiful](#) de Google Ventures, dans Wired (2015).
- [How Technology Hijacks People's Minds—from a Magician and Google's Design Ethicist](#) (2016) de Tristan Harris, qui dévoile la face obscure des sites web qui sont conçus pour littéralement voler du temps aux utilisateurs.

## Grandes entreprises

- [Pourquoi entreprendre si on peut “intraprendre” ?](#) (2016) de Grégory Delemazure.
- [The Ten Types of Corporate Innovation Programs](#) (2016) de Jeremiah Owyang.

## Grandes erreurs

- [The 18 Mistakes That Kill Startups](#) (2006) de Paul Graham.
- [43 conseils et erreurs à ne pas commettre pour sa création d'entreprise ou sa startup](#) (2013) du site Conseils Marketing qui énonce des leçons bien connues mais de manière très synthétique.
- [Top 10 mistakes from entrepreneurs](#) (2013), une vidéo de Guy Kawasaki.
- [The 10 mistakes I've made so you don't have to](#) (2011), de Tara Hunt.
- Les [10 erreurs classiques de votre business plan](#) (2011) de Philippe Méda sur Merkapt.
- [10 mistakes you will make as a first time entrepreneur](#) de Anders Fredriksson (SoundCloud, 2012). Même si l'on peut ne pas être d'accord sur tout, comme le conseil d'éviter de rédiger un business plan, un [concept à géométrie variable](#).

- [Le top 10 des erreurs des entrepreneurs et des innovateurs](#) (2015) de Guilhem Bertholet qui fait référence au graphe ci-joint issu de Strategyzer, des auteurs de l'ouvrage de référence « Business Models Generation ».



- [8 problems every startup should anticipate](#) (2011) de Martin Zwilling.
- [The 7 deadly sins and 10 lessons of a failed startup](#) (2008) de Don Dodge.
- [Five misconceptions about your average user](#) (2012) de Kevin Purdy, publié dans FastCompany.
- [Cinq bonnes raisons de ne pas monter sa startup](#) (2014) d'Arnaud Massonie qui rappelle cinq erreurs classiques de wanabe entrepreneurs.
- [How not to sell software in 2012](#) : les erreurs dans la relation client dans le logiciel.
- [Why entrepreneur fail](#) (2012) d'Ashkan Karbasfroshan, fondateur de WatchMojo.
- [Why your startup can't find developers](#) (2013) qui s'applique surtout à la Silicon Valley mais dont certaines leçons sont aussi valables en France.
- [Why I do not like Minimum Viable Product](#) (2014) de Fredrik Stenbeck qui explique pourquoi ce concept s'applique surtout aux produits qui n'ont pas de business models. Un MVP n'est pas nécessaire si un produit répond à une demande marché bien identifiée, ce qui est plus facile en B2B.
- [Les erreurs à ne pas commettre lors de la création d'une startup](#) (2015) de Julian Pages.
- [16 Common Mistakes Young Startups Make](#) (2013) de Lauren Drell sur Mashable.

## Leçons d'échecs

Les entrepreneurs n'hésitent plus à raconter les histoires de leurs échecs. Ils le font avec plus ou moins d'ingénuité et de recul selon les cas. Le mieux est de prendre sur soi et d'éviter de faire porter le chapeau aux autres : les investisseurs, les banquiers, les clients ou les fournisseurs.

- [204 Startup Failure Post-Mortems](#) (2017) de l'excellent blog de CBInsights qui décortique 204 échecs de startups américaines. Il est complété de [108 Of The Biggest, Costliest Startup Failures Of All Time](#) (2017) qui décrit les plus grands échecs sur une plus longue période. Et puis [54 Mistakes of a Startup CEO](#) (2014) qui inventorie un grand nombre de causes d'échecs.
- Celui de [Tripndrive](#) en 2017 avec le classique scénario de la levée de fonds qui capote.
- Celui d'[Emilie Gobin et Olivier Mathiot](#), respectivement fondatrice et business angel de L'Usine à Design qui racontent pourquoi ce site de vente de meubles en ligne n'a pas réussi à s'imposer (2013).

- Celui de [Guilhem Bertholet](#), ancien animateur de l'incubateur d'HEC qui s'était lancé dans l'aventure du cloud avec Calabio et s'est retrouvé à ne pas bien appliquer les conseils qu'il prodiguait aux startups qu'il incubait auparavant et que l'on retrouve dans de nombreux articles cités précédemment (2013).
- Celui de [Sonar](#), une startup américaine financée par des VCs et arrêtée du jour au lendemain (2013).
- Celui de Thibault Favre qui raconte dans le détail l'histoire de sa startup dans une très détaillée présentation de 109 slides sur [AllMyApps](#) (2015).
- Celui de [Homejoy](#), une startup américaine ayant levé \$38m et qui a fermé ses portes en 2015. C'était une sorte d'Uber-X du ménage. Ses lacunes : pas assez de focalisation sur la rétention d'utilisateurs, une expansion internationale trop rapide, trop de discount via Groupon et Living Social, et des ventes à perte pour acquérir des clients « price bargainers ». Puis, des problèmes de qualité de service et de formation des fournisseurs du service.
- Le cas d'Evernote, documenté dans [Evernote, the first dead unicorn](#), de Josh Dickson, qui décrit les déconvenues de cette startup, une unicorn, qui a du mal à grandir de manière profitable. Une histoire qui pourrait aussi s'appliquer à l'incontournable Twitter (2015).
- [Why I won't run another startup](#), témoignage d'Arthur Attwell, un entrepreneur américain désabusé (2015). Il recommande d'éviter d'aller dans les événements de startups, de participer aux concours de startups, d'éviter l'attrait des médias spécialisés dans les startups et de dire aux prospects que vous êtes une startup !
- [Comment peut-on se planter après avoir levé des millions ?](#) (2016) de Kevin Bresson qui revient sur les échecs de l'année et notamment ceux de Take Eat Easy et Save.
- [4 leçons sur la fin de Take Eat Easy](#) (2016) de Pierre André qui décrit cet échec sous l'angle business.
- [Lean Startup: la méthode qui plante 93 start-up sur 100](#) (2016) par Thomas Guyon, ancien directeur d'incubateur et entrepreneur #Replay.
- [Mon joli Post Mortem - Read or mon amour](#) (2016) de Christophe Desclaux qui décrit l'aventure entrepreneuriale de la création d'un lecteur RSS.
- [La mauvaise spirale de Rocket Internet n'en finit plus](#) (2016) de Flore Fauconnier qui décrit les limites des incubateurs investissant dans les startups, surtout dans les modèles d'intermédiation de services.
- [HSBC \(et les autres\) m'a tuer](#) (2016) par Nicolas Gueugnier, co-fondateur de BigMoustache.com qui décrit son aventure. Mais qui oublie un peu que dans ses post mortem d'échecs, il vaut mieux éviter de faire porter le chapeau aux autres, notamment les financiers. Même si les comportements humains sont parfois très border line, comme leur incapacité à expliquer clairement pourquoi « ils ne suivent pas ».
- [The right words to say goodbye](#) (2016), un post-mortem de Chloé Roose, de l'échec de Take Eat Easy. Complété par celui d'Adrien Roose, le CEO de la société : [From 0 to 1,000,000 to ?](#).
- [8 Ways My Ego Killed My Business](#) (2016) de John Rampton.

## Leçons de succès

Une rubrique amenée à grandir ! On n'apprend pas que des échecs, mais aussi des succès tout de même !

- [Les raisons du succès d'une startup \(basé sur 200 startups décortiquées\)](#), toujours de Guilhem Bertholet, qui s'appuie sur une intervention de Bill Gross dans le TED de Vancouver en 2015.

- [10 ways you can start your business doing nothing](#) de Loic Le Meur (2015).
- [Nous avons cru dans une équipe qui se relevait d'un échec et on a \(tellement\) bien fait...](#) (2016) par Cyril Bertrand, VC chez XAnge qui décrit l'histoire de News Republic, un échec suivi d'un rebond.
- [10 Rules Successful Startups Should Follow](#) (2015) de Carol Broadbent et Tom Hogan.

## Pitches

- [Speaker confessions](#), le blog de Scott Berkun qui porte notamment sur l'art oratoire.
- [You suck at Powerpoint](#) (2010) où les grandes erreurs à éviter dans ses présentations. Et attention, cela ne concerne pas que Powerpoint ! Les présentations réalisées avec Keynote ou pire, Prezi, donnent lieu aux mêmes écueils.
- [How not to suck at a group presentation](#) (2010) de Mark Suster.
- [How to pitch a VC – aka startup viagra](#) (2010) de Dave McClure, une excellente présentation sur la manière de bien articuler son pitch sur le fond.
- [Phil Presents](#), le blog de Phil Waknell de Ideas on Stage (Paris) qui énumère les bonnes pratiques pour réussir un pitch et notamment sur la forme et les techniques de présentation.
- [Quelques conseils pour réussir son pitch – Extreme Pitch](#) (2012) une présentation intéressante et très graphique sur les composantes d'un bon pitch, sur le blog de Guilhem Bertholet.
- [Eleven compelling startup pitch archetypes](#) (2012) est un article segmentant la manière de pitcher son projet. Tous ne partent pas forcément d'un problème client bien identifié !
- [Before public speaking...](#) compile une série de 9 talks de conférences TED sur les techniques de prise de parole en public.
- [Réussir ses présentations, de la science à la pratique](#) (2016), un talk d'une heure de votre serviteur avec Annabelle Roberts de Present Perfect au Web2day. Il s'appuie sur la série de quatre articles [Biologie de la prise de parole](#) (2015) publiée sur Opinions Libres.

## Marketing et vente

- [9 essential books on product thinking](#), une ressource du Seedcamp.
- [Le freemium et ses pièges : histoires vécues](#), de Guillaume Serries, paru dans ZDnet en avril 2015, avec quelques histoires de déboires de startups françaises avec ce modèle économique (2015).
- [forEntrepreneurs](#) de David Stok, un site qui couvre les cycles de vente, leur optimisation, les coûts d'acquisition client.
- [Selling in a downturn economy](#), une belle présentation sur la manière de créer de la valeur en temps de crise (2009). Elle repose sur l'identification d'un problème qui coûte cher au client. C'est une méthode voisine de ce que j'évoque dans ce guide sur le travail sur [du problème à la solution](#).
- [200 facteurs de référencement sur Google](#), où comment obtenir un bon PageRank (2014) sachant que les règles évoluent fréquemment. Depuis 2014, Google a renforcé le poids du support correct des smartphones dans le référencement des sites.

## Communication

- [What great speakers do](#) (2017), de Loïc Le Meur.

- [22 tips on how to operate a trade-show booth](#) de Jason Calacanis (2009).
- [The Best Time of Day to Tweet](#) qui indique la meilleure période de la journée pour émettre des Tweets (2015).
- [Trouver un nom de startup](#), un excellent article d'Aude Fredouelle paru dans le Journal du Net sur la manière de trouver un nom pour sa société (2014).
- [The presentation secrets of Steve Jobs](#) de Carmine Gallo (existe aussi [en français](#)). La version sous forme de slides est facile à récupérer [sur Slideshare](#) (2009).

## Relations publiques

- [Pourquoi les journalistes ne répondent-ils jamais ?](#) (2016) de Hannah Oiknine, CEO et fondatrice de Babbler, une startup qui propose un réseau social de gestion de relations presse.
- [Les 13 secrets des relations presse pour les startups](#) de Guilhem Bertholet (2011).
- [6 PR facts every marketer should know](#) de Mark Naples (2009).
- [PR secrets for startups](#) de Brian Solis, un grand gourou du social média (2008) et dont le discours n'a pas beaucoup bougé avec les années.
- [An open letter to all TechCrunch50 2009 startups – the TC bump, what it really means and how to navigate it](#), d'Alistair Croll et Sean Power, qui expliquent comment gérer une notoriété acquise après avoir été rendu visible dans un concours de startups (2009).
- [How To Get Media Coverage For Your Startup: A Complete Guide](#), un guide basé sur l'expérience concrète d'un entrepreneur américain (2012).
- [The best PR advice you've never heard from Facebook Had of Tech Communications](#) avec quelques rappels de bons basiques sur les relations presse et le « story telling » (non daté).
- [10 PR mistakes you need to resolve in 2014](#) (2014) de Jennifer L. Jacobson.

## International

- Le très humoristique mais réaliste [24 Charts Of Leadership Styles Around The World](#) qui décrit les types d'organisation dans divers pays du monde (2014).
- [25 Fascinating Charts Of Negotiation Styles Around The World](#) qui sur le même registre décrit les modes de négociation par pays (2014).
- [6 tips on how to make it in Silicon Valley from a successful expat transplant](#) de Leah Hunter (2014).
- [Everything I've learned about selling SaaS in Japan](#) (2012).
- [Pour réussir dans la Silicon Valley, les Français apprennent à s'américaniser](#) (2016) par Jean-Laurent Cassely.
- [Où sont les Silicon Valley Européennes ?](#) (2016) de Sylvain Bureau, co-directeur de la Chaire Entrepreneuriat de l'ESCP Europe.
- [Five Reasons I Decided To Leave Silicon Valley And Move to Boulder](#) (2016) de Promise Phelon et [How I moved my startup from San Francisco to San Diego](#) (2016) de Andrew Gazdecki qui rappelle que la Silicon Valley n'est pas le seul endroit où s'implanter aux USA. Même vu des Américains !
- [L'Afrique, quelles opportunités pour les entreprises technologiques ?](#) (2016) de Yann Le Beux.
- [L'importance du design d'interface en Afrique](#) (2017) également publié par Yann Le Beux.

- [5 Steps to a Healthy Entrepreneurial Ecosystem](#) (2016) de Nicolas Colin.
- [Entrepreneuriat : la France parmi les pays les plus attractifs du monde](#) (2016), le résultat d'une étude de la BNP.

## Exit

- Un rappel du principe de la “brosse à dents” pour qu’un projet intéresse un acquéreur type entreprise du “GAFA” : le produit doit donner lieu à une utilisation au moins une fois par jour. Vu dans “[In Silicon Valley, mergers must meet the toothbrush test](#)” paru dans le New York Times (2014).

## Santé

- Le blog [Livescive](#) fournit pas mal de conseils aux startups des biotechs notamment pour gérer leurs relations avec les investisseurs.
- La lettre d’information [BiotechInfo](#) suit l’actualité scientifique des biotechs.

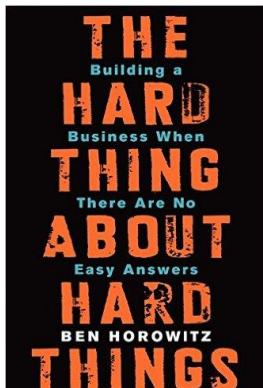
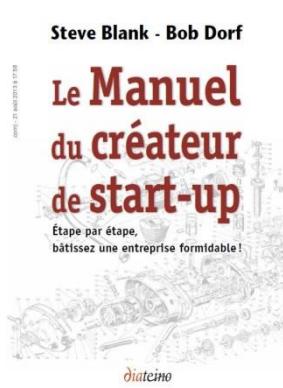
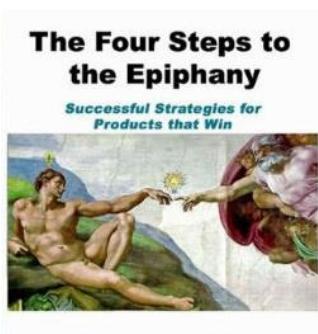
## Bibliographie

L’édition est maintenant assez prolixe sur l’entrepreneuriat, les startups et l’innovation, aussi bien en anglais qu’en français.

- Pour commencer une belle [bibliographie américaine](#) d’une soixantaine de titres (2011).

## Sur les startups

- [Four steps to epiphany](#) (2005) de Steve Blank est un livre fondamental sur les facteurs clés de succès des startups. Il décrit notamment l’approche expérimentale qui permet de valider son problème et sa solution auprès des clients, le « customer development ». Il décrit pourquoi les startups ne doivent pas imiter les grandes entreprises dans leur approche des affaires. Pour l’auteur, la startup est avant tout une entreprise qui expérimente un modèle. Une fois seulement celui-ci validé, la startup peut commencer à grandir et à atteindre une taille critique. Et notamment, embaucher une équipe commerciale et/ou marketing.
- Le [Manuel du créateur de Startup](#) de Steve Blank et Bob Dorf, traduction en français de « Startup Owner’s Manual » (2012) et édité par Diateino dispense des conseils adaptés et un processus spécifique à suivre pour faire grandir son entreprise. On y retrouve les fameuses thèses du « customer development » exposées dans « Four Steps to Epiphany » et qui sont à l’origine du mouvement du Lean Startup.



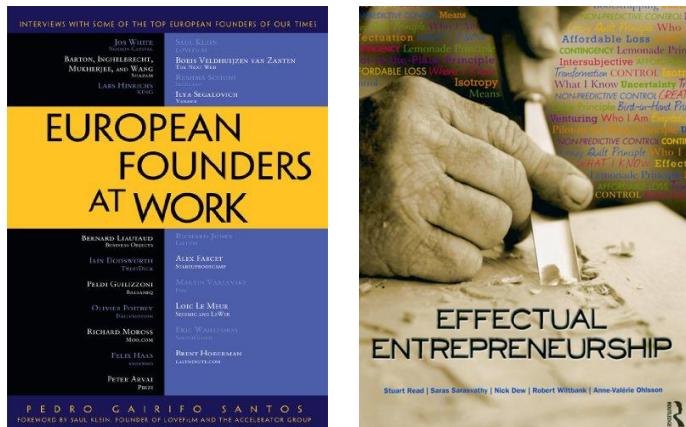
- [The Hard Thing About Hard Things](#) (2014) de Ben Horowitz, avec son sous-titre éloquent: “Building a Business When There Are No Easy Answers”, raconte la vie du startuper de l’intérieur et des conflits intérieur qui rongent leurs leaders.

- [Startup, anti-bible à l'usage des fous et des futurs entrepreneurs](#) (2012) de Bruno Martinaud, directeur du Master Innovation technologique et entrepreneuriat à l'Ecole polytechnique. Rien qu'au titre, on voit que l'on aura un peu d'anticonformisme. Les thèmes traités : risquer l'improbable, transgresser les règles du marketing et du management, inventer des usages, créer de nouveaux business models et vouloir changer le monde. Il part du bon principe, souvent exposé dans ce guide qu'il faut savoir se poser les bonnes questions, avoir des angles d'attaque originaux et de trouver ces petits « plus » qui feront le succès de l'aventure entrepreneuriale.
- [Ils ont réussi leur startup](#) (2005) de Julien Codorniou et Cyril de Lasterie (alias Vinvin), raconte l'histoire de Kelkoo qui décrit le parcours de cette belle réussite européenne, jusqu'à son acquisition par Yahoo en 2004. L'ouvrage commence à dater mais les leçons tirées de cette expérience restent toujours valable. Et cela reste une des plus belles réussites du web français des années 2000, même si l'acquisition de Yahoo a malheureusement plombé la réussite initiale de Kelkoo. Le livre est téléchargeable gratuitement [sur Frenchweb](#) depuis 2011.

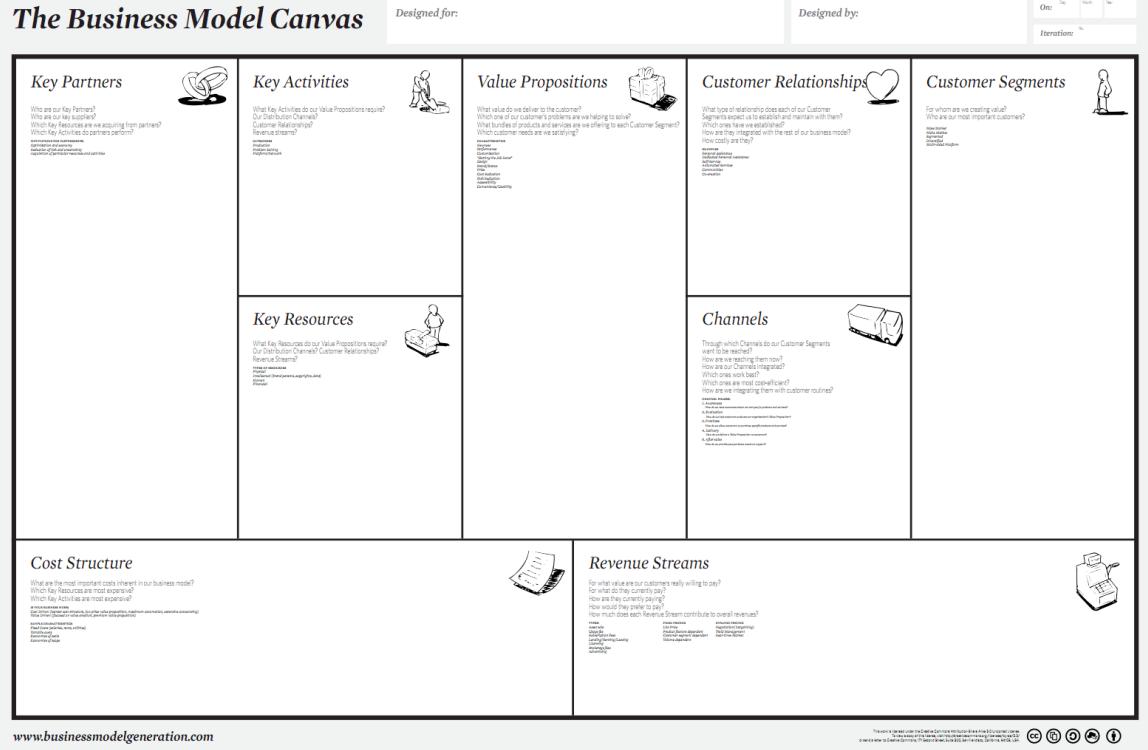


- [PriceMinister – Toutes les entreprises ont été petites un jour](#) de Pierre Kosciusko-Morizet (2010) qui raconte l'histoire du site d'intermédiation de vente en ligne. Tout y passe : l'expérience antérieure de PKM, la genèse du projet, comment le nom a été trouvé, le démarrage, les premiers clients, les levées de fonds et le bras de fer avec les avocats des VCs, les difficultés techniques, la traversée des crises, les satisfactions, l'internationalisation (Espagne, Royaume Uni), la diversification (automobile, voyages, immobilier), la croissance, les acquisitions, etc. On y a découvert aussi l'intéressant corpus de valeurs, d'éthique et de pratiques managériales de Pierre Kosciusko-Morizet, des sujets assez délicats sur lesquels l'entrepreneur peut facilement paraître artificiel dans son récit. Mais il s'en sort assez bien. Le livre s'arrête malheureusement quelques semaines avant la vente de PriceMinister au groupe japonais Rakuten !
- [On m'avait dit que c'était impossible](#) (2015) de Jean Baptiste Rudelle, le fondateur et CEO de Criteo qui raconte l'aventure de sa société, l'une des plus grandes stars internationales de l'Internet français.
- [Reality check – The irreverent guide to outsmarting, outmanaging and outmarketing your competition](#) (2011) de Guy Kawasaki, aussi traduit en français sous le titre “La réalité de l'entrepreneuriat”. Ce livre est une mise en forme de nombreux articles iconoclastes publiés par l'auteur sur son blog « Changing the world » sur la vie des entrepreneurs : la levée de fonds, la communication, le management, l'innovation, la vente, etc. Très rafraîchissant et libre de ton surtout au sujet des « mensonges » (des CEO, des investisseurs, etc), même s'il enfonce des portes ouvertes à de nombreux endroits. L'ouvrage a beau être écrit par un américain dans un contexte américain, ce qu'il raconte reste parfaitement valable dans le contexte français. Guy Kawasaki est aussi l'auteur de [The Art of the Start](#) qui fait le point sur les bonnes pratiques de lancement de nouveaux produits. Il existe en français aux éditions Diateino sous le nom « [L'art de se lancer](#) ».

- [European Founders at Work](#) (2012) raconte l'histoire des grands entrepreneurs européens du numérique avec les fondateurs de Business Objects, Xing, Lovefilm, et Last.fm entre autres.



- [Tookassé.com](#) (2004) raconte avec humour l'aventure d'une startup de la bulle Internet de 2000. C'est un roman, mais l'histoire est vraie. Seuls les noms ont été changés et quelques anecdotes modifiées. Les leçons que l'on peut en tirer restent valables aujourd'hui. On y retrouve nombre d'incidents de parcours évoqués dans le tableau de [l'anticipation des crises](#). Le livre est téléchargeable gratuitement en PDF.
- [Guide de la jeune entreprise innovante](#) (2006 et mis à jour depuis) de Lison Chouraki aux Editions Delmas, un guide de 300 pages qui va beaucoup plus loin que celui-ci pour décrire les dispositifs de financement des PME innovantes. L'auteur est expert-comptable et commissaire aux comptes.
- [Effectual Entrepreneurship](#) (2010) de Stuart Read qui élabore une théorie élaborée par les auteurs depuis près de dix ans et qui commence seulement à gagner en visibilité en dehors des cercles universitaires. Elle bouleverse la manière de voir comment les entrepreneurs raisonnent et agissent dans leur démarche de création. Les entrepreneurs partent souvent avec une idée assez simple, voire pas d'idée du tout. Ils s'appuient sur les moyens dont ils disposent : leur personnalité, leur réseau de contact et leur savoir. Ils ne rédigent pas de business plan, mais inventent en cours de route, tirant parti des surprises. Ils n'étudient pas un marché, mais font des essais à coup de perte acceptable. Ce livre est à la fois théorique et pratique dans son approche et sera utile à tous les entrepreneurs en herbe.
- [Business Model Generation](#) (2010) est un livre de référence de Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (le premier issu de HEC Lausanne, et le second qui y enseigne) qui décrit comment concevoir un business model. Il comprend notamment le « Business Model Canvas » ([téléchargeable gratuitement](#), ci-dessous), une matrice à neuf cases qui comprend les grandes composantes d'un business model : les partenaires, les grandes activités, ressources, la proposition de valeur, les relations clients, les canaux de distribution, les segments clients, la structure de coût et la structure de revenus. Tout ceci relève comme d'habitude du bon sens, mais la formalisation est utile car elle permet de décrypter visuellement les différents business models connus à ce jour.

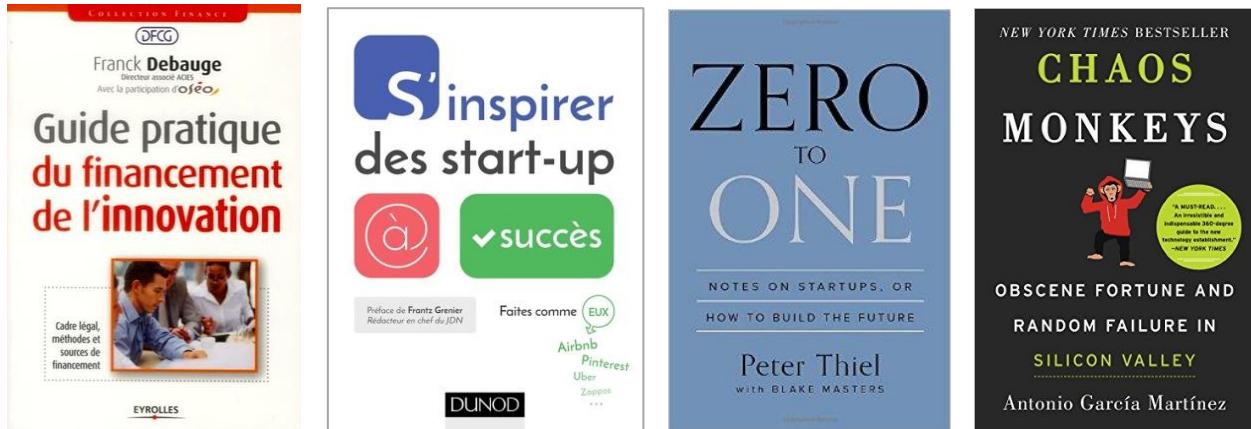


- [Who](#) de Geoff Smart, un livre de référence sur le recrutement en général, parfaitement applicable au cas des startups. Et aussi [Getting from employee 5 et 50](#) (en téléchargement gratuit).

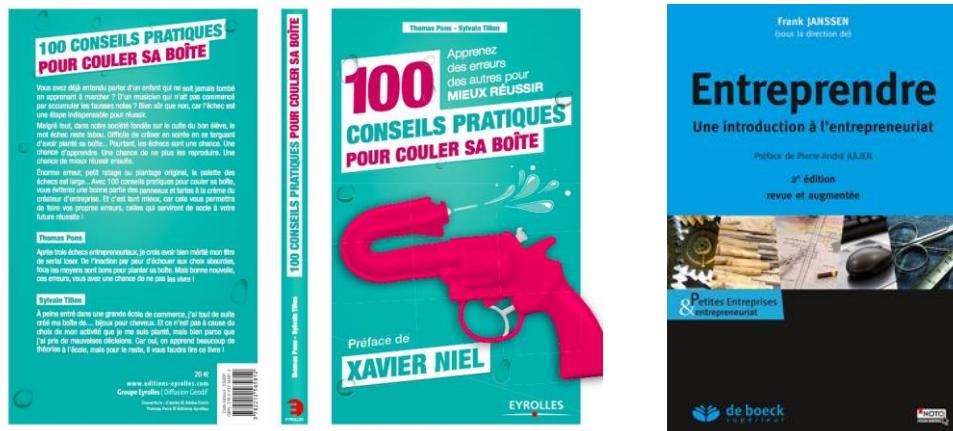


- [Les Business Angels](#) (2011) de Raphaël Boukris et Nicolas Fritz se veut être un « guide de bonnes pratiques pour ceux qui veulent devenir Business Angels (comment choisir les entreprises, comment se comporter ?), pour les entrepreneurs qui cherchent des financements (à qui s'adresser et comment ?) et pour les deux (comment travailler ensemble, rédiger un pacte d'actionnaire, quelle valorisation retenir ?).
- [Guide pratique du financement de l'innovation](#) (2012), par Franck Debauge. Il propose une véritable approche globale et méthodologique des différents dispositifs de soutien pour les PME et ETI.
- [Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future](#) (2014) de Peter Thiel qui prend pas mal de recul pour expliquer les conditions du succès des startups du numérique en s'appuyant, entre autres, sur l'expérience qu'il a eu avant, pendant et après la première bulle Internet des années 1990, au moment où il avait créé Paypal. Il explique pourquoi les grandes en-

treprises opérant dans des marchés concurrentiels ne peuvent pas innover aussi bien que les leaders du numérique qui disposent de quasi-monopoles dans leur domaine. Les thèmes de cet excellent livre relèvent beaucoup de la macro-économie. Il explique le fonctionnement des sociétés de capital risque. Il fait la part des choses entre le monde probabiliste et darwinien qui prédomine dans l'innovation et un monde plus déterministe d'entrepreneurs qui savent ce qu'ils veulent. Il casse au passage la mode du « lean startup » qui serait une manifestation de cette logique probabiliste qu'il tend à dénoncer. L'auteur est devenu le principal soutien de Donald Trump dans la Silicon Valley.



- **Chaos Monkeys** d'Antonio Garcia Martinez qui raconte dans plus de 500 pages avec force ironie les mécanismes de la Silicon Valley. L'auteur est un entrepreneur passé par Facebook, qui a créé sa propre startup, AdGrok, et l'a revendue à Twitter (mais... pour \$5m ce qui est de l'argent de poche dans la Silicon Valley).
- **S'inspirer des startups à succès** d'Adrien Tsagliotis est un recueil de trucs et astuces d'entrepreneurs collectées via des dizaines d'interviews d'entrepreneurs de la Silicon Valley par son auteur, journaliste au Journal du Net. Il s'appuie notamment sur les cas de AirBnb, Pinterest et Uber. Tout y passe : le développement du produit, l'acquisition des premiers utilisateurs, la relation qui se construit avec eux, l'amélioration du produit et le recrutement. L'auteur a récidivé en 2017 avec un nouvel ouvrage : **Start-up Attitude : adoptez l'esprit start-up pour faire du business autrement**, qui traite des méthodes disruptives des plus grands entrepreneurs de startups. L'ouvrage traite notamment d'hygiène de vie pour stimuler sa créativité (méditation, temps libre, marche), de capacité à capter les idées des clients et à formuler la promotion du produit avant de le concevoir.

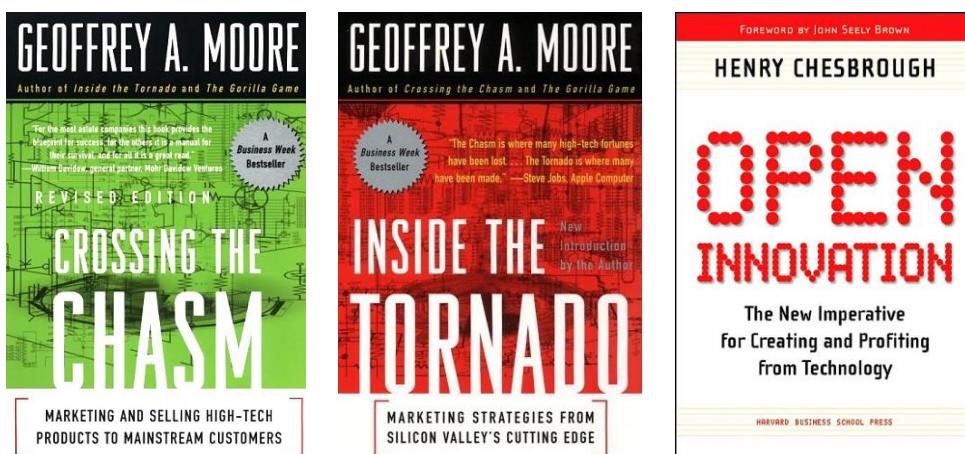


- Dans une approche opposée Thomas Pons et Sylvain Tillon proposent le second degré avec « **100 conseils pratiques pour couler sa boîte** - apprenez des erreurs des autres pour mieux réussir ». Cela traite la question par diverses fausses bonnes idées, décrites et contrecarrées comme il se doit.
- « **Entreprendre** » est un ouvrage de Frank Janseen avec la contribution de Jean Claude Pacitto et Philippe Jourdan de Promise Consulting, qui se donne pour objectif de sensibiliser le lecteur aux différentes facettes de l'entrepreneuriat. Il vise à la fois les startpers en herbe et les entrepreneurs de PME qui veulent se remettre en question. L'approche retenue rappelle les méthodes de consultants et couvre le cadre, la démarche, les méthodes, l'évolution de l'activité et, enfin, les différentes facettes de l'entrepreneuriat. L'ouvrage s'adresse notamment aux étudiants en sciences humaines, exactes et appliquées.

## Sur l'innovation

Un sujet qui intéressera aussi bien les startups que les entreprises établies :

- [Open Innovation](#) (2005) est un livre fondateur de ce thème par Henry William Chesbrough. Il explique pourquoi et comment les grandes entreprises doivent s'ouvrir vers le monde extérieur pour mener leurs stratégies d'innovation. Et notamment en s'associant à des laboratoires de recherche et des startups. C'est en application de ces principes que les entreprises telles que Orange, Bouygues, SFR, Microsoft, Google et autres ont mis en place des programmes de relation avec ou d'incubation de startups. Dix ans après la parution de ce livre, il reste cependant encore difficile de mesurer l'efficacité de cette stratégie pour ne pas rater les innovations de rupture de son secteur d'activité. L'expérience montre qu'elle permet au mieux de faire de l'innovation incrémentale.
- [Crossing the Chasm](#) (1991) et [Inside the Tornado](#) (1994) de Geoffrey Moore sont deux classiques qui malgré leur ancienneté, restent d'excellents ouvrages pour comprendre les cycles d'adoption des nouvelles technologies et comment adapter son produit et son marketing en fonction de l'étape de l'adoption. Ca parle beaucoup « d'early adopters » et de la manière dont le marketing s'adapte à la phase de forte croissance de l'innovation en optimisant les canaux de distribution et en baissant les prix.

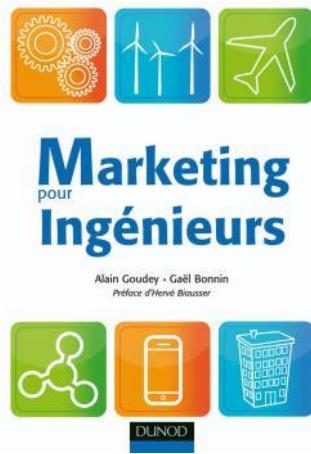
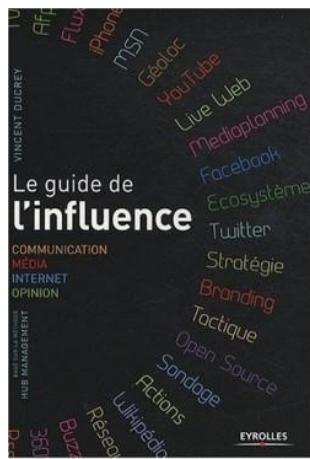


- [The Innovator's dilemma](#) (1997), « The innovator's solution » (2003) et « Seeing what's next » (2004) sont trois ouvrages clés de Clayton Christensen sur la gestion de l'innovation dans les grandes entreprises mais avec de nombreuses leçons applicables aux startups, notamment dans les deux derniers ouvrages cités. Ceci étant, l'auteur peut parfois faire preuve de biais cognitifs en abusant de ses principes sur les innovations de rupture. Il conseillait dans Seeing what's next à Intel de baisser le prix de ses processeurs pour PC mais n'anticipait pas les besoins du marché des smartphones qui relevaient plus que d'une baisse des prix !

- [The myths of innovation](#) (2010) est un petit ouvrage d'un ancien de l'équipe d'Internet Explorer de Microsoft Corp (!), Scott Berkun, qui passe en revue de nombreux mythes sur les innovations, notamment les innovations de rupture. Notamment, sur le mythe de l'inventeur isolé, sur les résistances que rencontrent les innovateurs, etc. Il conclue avec un constat à méditer : les startups qui réussissent le mieux sont celles dont les créateurs ont passé beaucoup de temps à définir le problème à résoudre avant de se lancer dans (ou de partir de) la solution.
- [Management de l'Innovation](#) (2011) de Séverine Leloarne et Sylvie Blanco est le seul ouvrage de référence en français sur le sujet. Traitant tous les concepts fondamentaux de la discipline, il se concentre sur les innovations de produits et de services, les innovations radicales et incrémentales et sur l'innovation organisationnelle (structures internes et management d'équipe). La démarche, volontairement opérationnelle, met l'accent sur les méthodes et les outils les plus récents utilisés en management de l'innovation. Le livre propose de nombreux exemples de processus d'innovation, ainsi que des témoignages issus de grandes entreprises comme de PME, sur des marchés matures ou nouveaux : les origines du site voyages-sncf.com, l'éco-comparateur, les comités de sélection du Groupe SEB, le processus de sélection de L'Oréal, le premier téléphone sans fil de France Télécom, la R&D chez EDF, les interrupteurs de Legrand, etc.
- [Faits et foutaises dans le management](#), de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton (traduction de « Hard Facts – Dangerous Half-Truths and Total Non Sense » (2006) est un livre rafraîchissant sur les méthodes de management qui casse quelques idées préconçues sur le rôle des managers et des leaders.
- [Les géants du web](#) (2012) est un livre édité par la société de service Octo qui fait l'inventaire des bonnes pratiques dans le développement logiciel. Les recettes exposées s'appliquent généralement très bien aux startups. On trouve ainsi des éléments sur la culture et l'organisation d'entreprise, sur les bonnes pratiques (Lean Startup, Minimum Viable Product, etc), sur les architectures logicielles (Cloud, NoSQL, etc).

## **Sur le marketing et la communication**

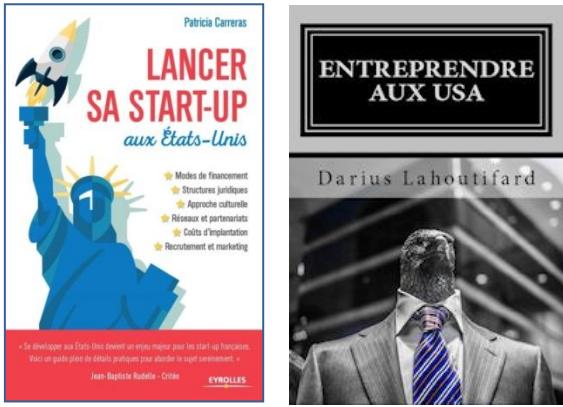
- [Marketing pour ingénieurs](#) (2010), un livre de Alain Goudey (Professeur à Reims Management School) et Gaël Bonninau (professeur EDHEC Business School) au titre auto explicatifs associé à un blog du même nom qui se focalise sur le marketing dans les secteurs d'activité à dominante technologique, sur les processus de l'innovation, sur la communication, sur les réseaux de distribution et la tarification.
- [Slide.ology](#) et [Resonate](#) de Nancy Duarte sont deux ouvrages de référence pour apprendre à créer ses présentations et leurs supports.
- [Réussir son référencement web](#) (2010, mis à jour jusqu'àen 2015) d'Olivier Andrieu, chez Eyrolles, une bible sur le Search Engine Optimization (référencement naturel dans les moteurs de recherche).



- [\*\*Le Guide de l'influence\*\*](#) (2010) est une bible méthodique de la gestion d'un plan de communication à l'ère de l'Internet. Co-fondateur du Hub Institute, Vincent Ducrey y tire parti de son expérience à la fois dans le privé et au sein du gouvernement, où il était (*en août 2010*) chargé de mission dans le cabinet de Luc Chatel, Ministre de l'Education Nationale et porte-parole du gouvernement. Le point de départ est une rosace en quatre zones et 16 intervenants de la chaîne de l'influence qui intègre les médias traditionnels, les médias Internet et autres leaders d'opinion. Vincent Ducrey décrit alors le processus de propagation de l'information au sein de cette rosace et notamment comment elle est amplifiée ou pas, et positivement ou pas, en passant d'un type de média à l'autre, et pas forcément de manière linéaire. Cela s'applique aussi bien à la communication proactive (lancement de produit, ...) que qu'à la communication de crise. L'ouvrage précise les fenêtres de tir dans la semaine pour émettre les messages (mardi et jeudi) tout comme les erreurs à éviter. Il décrit les relais d'opinion qui peuvent valider un message en amont d'un lancement de produit. Il comprend ensuite une centaine de recettes pratiques pour la mise en œuvre de la méthode dite du « Hub Management », un point sur l'organisation humaine de la communication d'influence dans l'entreprise, et la méthode et les moyens de mesure d'impact associés. La méthode est surtout conçue pour les grandes entreprises et les marques grand public. Elle est cependant applicable dans une grande mesure aux startups. Ce guide gagnera dans ses prochaines éditions à être complété de notions comme le registre de communication, notamment entre le rationnel et l'émotionnel ou sur le discours de la preuve face à celui de la conviction.

## Sur l'international

- **Entreprendre aux USA** (2013) est un livre - ou une série de livres en édition Kindle - pour les entrepreneurs francophones intéressés par les USA. Il est destiné non seulement aux entrepreneurs qui peuvent découvrir des recettes sur le lancement d'une entreprise aux USA mais aussi à tous les français qui s'intéressent aux USA sous un angle sociologique, économique, fiscal ou politique. On y trouve une analyse sur la réussite des USA dans leur chemin de sortie de la crise de 2008, dans la création d'emplois et dans l'attraction des talents du monde entier. Ce livre complète très bien « L'autre rive » de Pascal Baudry, évoqué dans la partie sur le [développement international](#). Le livre « Entreprendre aux USA » ou « Les Pigeons s'Envolent » est basé sur l'expérience personnelle et pratique de son auteur, Darius Lahoutifard, serial entrepreneur français basé aux USA.
- **Lancer sa startup aux Etats Unis** (2016), de Patricia Carreras, complète l'ouvrage précédent qui est surtout un témoignage d'entrepreneur. C'est un guide pratique qui couvre les aspects financiers, juridiques, techniques tout comme culturels et pratiques pour réussir son implantation aux USA. Sont couverts les modes de financement, les structures juridiques, m'approche culturelle, les réseaux et partenariats, les coûts d'implantation, le recrutement et le marketing.



- “L’autre rive” de Pascal Baudry, un livre permettant de comprendre pourquoi les français sont différents des américains et réciproquement. Un outil qui permettra notamment de mieux s’implanter aux USA d’un point de vue culturel et social. Il est téléchargeable gratuitement sur le site de l’auteur : <http://www.pbaudry.com/>.

## Données de marché et d’audience

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

### Mesure de l’audience Internet

- [ComScore](#) : mesure l’audience des grands sites web à partir d’un panel de deux millions d’utilisateurs, ainsi que les comportements d’achats. Les données de base sont gratuites à l’échelle mondiale et locale dans les grands pays, dont la France.
- [Compete](#) : outil de mesure de l’audience comparée de sites web, également basé sur un panel de deux millions d’utilisateurs (aux USA). On peut gratuitement comparer l’audience de trois sites web (en visiteurs uniques, en pages vues) sur une année.
- [Quantcast](#) : basé sur le même modèle que Compete, mesure l’audience des sites web (>15K visites par mois). Consolide les informations sur la performance d’un site web.
- [Alexa](#) : un autre outil de mesure de l’audience, qui présente gratuitement une comparaison de reach, rank et pages vues pour jusqu’à trois sites. Basé sur une toolbar.
- [eMarketer](#) : une source intéressante de statistiques sur les usages numériques et de l’Internet. Malgré tout, assez US centric.
- [Nielsen Online](#) : le panel Nielsen NetRatings fournit des données sur le nombre de visiteurs des principaux sites webs. Ces informations payantes sont très utilisées par les régies publicitaires et annonceurs pour identifier les sites web à intégrer dans leurs plans médias.
- [Google Analytics](#) : mesure l’audience de votre site web et l’efficacité de la publicité qui s’y trouve. Nécessite d’intégrer un petit code JavaScript dans les templates de pages de votre site.
- [Google Trends for Websites](#) : mesure et compare l’audience des grands sites web, et l’analyse par région.
- [Seemoz](#) : propose notamment les SEOTools, une douzaine d’outils gratuits pour mesurer l’efficacité de son référencement dans les moteurs de recherche.
- [SEOChat](#) : blog d’informations sur les moteurs de recherche et le SEO.
- [Tech Crunchies](#) : un blog évoquant différentes sources de statistiques sur l’Internet mondial.

- Cisco propose son [Visual Networking Index](#) qui évalue de manière prospective l'évolution du trafic général sur Internet. Il est mis à jour une fois par an.

## Autres données de marché

- Les **rapports annuels** des entreprises cotées pour en savoir plus sur leur chiffre d'affaire et leur profitabilité. Sachant qu'en France, les entreprises non cotées sont censées déclarer ces informations au registre du commerce mais ne le font généralement pas. Ces informations se trouvent, lorsqu'elles existent, sur des sites comme [societe.com](#). On peut de manière gratuite y vérifier les données de base de sociétés déclarées aux Registres du Commerce en France : fondateurs et gérants, RCS et SIRET, chiffre d'affaire déclaré, historique des statuts. On trouve l'équivalent sur [bilansgratuits.fr](#).
- Le rapport de l'IGF « [Soutien à l'économie numérique et à l'innovation](#) » de janvier 2012 regorge de données de marché sur le marché français du numérique.
- [VGChartz](#) : fournit gratuitement des données intéressantes sur les ventes de consoles de jeux et sur les jeux les plus populaires sur ces plateformes.
- [Marketing Charts](#) : source de données marketing US.
- [IT Facts](#) : un blog de statistiques sur l'ensemble du marché du numérique.
- [InternetWorldStats](#) : un site de statistiques sur les usages mondiaux du web.
- [Display Search](#) : données sur le marché de l'affichage numérique (écrans plats, TV, etc).
- [Consumer Electronics Association](#) : l'organisateur du Consumer Electronics Show est aussi un organisme privé d'étude de marchés sur le secteur.
- [IDATE](#) : propose des études de marché dans le monde des télécommunications, de la télévision et de la mobilité.
- [CIPA](#) : contient des statistiques de ventes d'appareils photo issus de sociétés japonaises. Cela couvre très bien les appareils réflex. Côté compacts, le Japon n'est plus le seul fabricant au monde !
- [GFK](#) : propose des panels de la distribution et a annoncé en décembre 2008 le lancement d'un nouvel outil de mesure de l'audience sur Internet et sur mobiles basé sur les données réelles des opérateurs télécoms. Permettra des mesures bien plus précises que celles des organismes s'appuyant sur des panels.
- [Credoc](#) : le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie publie diverses études sur la consommation en France dont un rapport annuel sur la diffusion des TIC dans la société française.
- [DGMIC](#) : la Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles du Ministère de la Culture publie des rapports intéressants sur les médias en France, de la presse écrite aux chaines de télévision.
- [ARCEP](#) : l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes diffuse trimestriellement des données sur les télécommunications en France, et notamment sur le haut débit fixe et la mobilité.
- [CSA](#) : le Conseil supérieur de l'audiovisuel diffuse notamment un observatoire de l'équipement des foyers en réception de la télévision numérique. Il suit aussi l'audience des chaînes de radio et de télévision en France.
- [CNC](#) : le Centre National du Cinéma publie des études intéressantes sur l'industrie audiovisuelle et la chaîne de production et de diffusion du cinéma.

- L'[Observatoire Européen de l'Audiovisuel](#) pour des données sur le marché du cinéma et de la télévision.
- [SIEPC](#) : le syndicat des industries de l'image, de la photo et de la communication produit des statistiques intéressantes sur le marché de la photo numérique.
- [IDC](#) : propose des études de marché quantitatives et qualitatives dans le monde professionnel, et en particulier dans le secteur des logiciels, des ordinateurs (personnels et serveurs) et des services informatiques.
- [Pierre Audoin Consultants](#) est un cabinet d'analystes spécialisé plutôt sur le marché entreprise.
- [Gartner Group](#) : l'oracle des DSI est un grand producteur d'études qualitatives dans le monde de l'informatique d'entreprise. Il produit notamment les fameux « quadrants » positionnant les acteurs d'un secteur. Etre présent dans un cadrant est très recherché par les startups... et après, y être au bon endroit.
- [Jupiter Research](#) : études de marché quantitatives et qualitatives orientées sur les loisirs numériques tout comme dans le secteur des entreprises.
- [Flurry.com](#) : un site sur le marché du développement de logiciels pour mobiles.

## Publicité

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

## Informations sur le capital risque

- [Baromètres du capital risque](#) publiés sur le site de l'AFIC.
- [Indicateurs Chausson Finances](#), également trimestriels, qui fournissent des statistiques très utiles sur le financement par le capital risque en France.
- [NVCA](#) : le site de la National Venture Capital association, l'équivalent US de l'AFIC, qui fournit des données intéressantes sur le capital risque aux USA.

## Statistiques démographiques

- [INSEE](#) : données démographiques sur la population et les entreprises en France.
- [Eurostat](#) : idem pour l'Europe avec de nombreuses données sur les usages des technologies dans le grand public et les entreprises.

## Synthèse des types d'aides et financements

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 clients	Marketing	Recrutements	Management
Prêts d'honneur	Aide	Prêt	Oui				Oui		
Leveurs de fonds	Aide	Aide	Oui						Aide
Business Angels	Aide	Aide	Oui			Aide	Aide		Aide
Capital risque	Aide		Oui					Aide	Aide
Incubateurs	Aide	Faible loyer	Oui		Aide	Aide	Aide		
Accélérateurs	Formation	Participation au capital	Oui		Aide	Aide	Aide		
Pépinières		Faible loyer							
Bpifrance		Garanties de prêts	Dans Bpifrance Excellence	Avances, aides et garanties	Aide				
Label Jeunes Entreprises Innovantes		Exonérations fiscales		Exonération charges sociales					
ANR				Subventions					
Appels à projets DGE / PIA				Subventions					
Crédit Impôt Recherche				Réduction du coût apparent de la R&D		R&D en sous-traitance de grands groupes			
Europe 2020			Avec grandes entreprises	Subventions					
Concours i-Lab				Subventions					
Pôles de compétitivité			Oui	Subventions		Aide	International		
Business France						Export	Export		
Conseils indépendants	Selon	Selon	Selon	Selon	Selon	Selon	Selon	Selon	Selon
Grandes entreprises	Selon	Corporate Venture	Oui	Selon		Oui	Oui		

# Les grandes sociétés de capital-risque du numérique en France

On en parle beaucoup, on les critique autant, de nombreuses études existent au niveau macro-économique, mais il est difficile de se faire une idée de ce qu'elles font. Qui sont-elles ? Quels types de projets soutiennent-elles ? Avec quels niveaux d'investissements ? Quelles sorties ont-elles réalisé ? Quelle est la taille de leurs fonds d'investissement ? Quel est le profil de leurs équipes de gestion ? Quelle est leur ancienneté ? Voici pour y répondre un petit tour d'horizon des plus grandes sociétés de capital-risque en France parmi les 200 et quelques qui sont recensées par l'AFIC. Les sociétés des portefeuilles mentionnées sont des startups françaises du numérique. On pourra constater la grande diversité des sociétés financées, y compris un grand nombre qui ne sont pas bien connues, les nombreux succès (sorties industrielles et IPO) comme les échecs (sorties sans IPO ou acquisitions).

Les informations publiées dans cet inventaire sont issues des sites web des sociétés ou de la Crunchbase et peuvent donc être très incomplètes voire dépassées. Mise à jour (probablement non exhaustive) : début 2016. Les [fonds d'entrepreneurs](#) sont évoqués dans une autre partie du guide tout comme les [fonds régionaux d'amorçage](#).

## 360 Capital Partners

[360 Capital Partners](#) est une société d'investissement indépendante qui présente la particularité d'investir dans tous les secteurs technologiques à l'exception des biotechs.

Secteurs : tous, sauf biotechs.

Portefeuille : Aramis, BeMyEye, BoomLagoon, Cubyn, e-blink, Giroptic, imminent, JobmeToo, Navya, Qapa, Save, Le Slip Français, Smartdate, TVTY, Thereson, Videoforever, VuPen..

Sorties : Adomos (IPO), Erenis (9 Cégétel), Evergig (fermé), Freever (Buongiorno), Ipanema (Infovista), Leetchi (CM-Arkea), QXL, SelfTrade (IPO), Smartjog (TDF), Soamat (Allen Systems Group), Telit, Withings (Nokia), YellowKorner.

Taille des fonds : \$135m.

Equipe de gestion : industrie, conseil, startup, 19 personnes, équipe franco-italienne.

Création : 1997, puis 2000 (sous la forme de Net Partners) et 2007 (sous la forme actuelle). Présents à Berlin, Munich et Milan.

## Alven Capital

[Alven Capital](#) est une société d'investissement indépendante gérant plusieurs FPCI. Les tickets initiaux d'investissement vont de 200K€ à 5m€, et jusqu'à 10 m€ par participation. 60 participations et 30 sorties en 12 ans. 5 à 7 nouveaux dossiers par an en moyenne.

Secteurs : ecommerce, média, Internet, intermédiation, technologies appliquées, mobile, logiciels.

Portefeuille : Akeneo, AntVoice, Commerce guys, Digibonus, E-Blink, Entropy Soft, Ercom, Hull, Jobintree, Joliebox, Keymetrics, Lengow, Makemereach, MeilleursAgents.com, Metaboli, myfab, MobileTag, Mobpartner, Novapost, OpenClassrooms, Planity, Prowebce.net, Qonto, Qosmos, Simple IT, Smallable, SpeechMe, Sqreen, Wieembly.

Sorties : Boursier.com (Lagardère), BIME (Zendesk), Bi-Sam (Aquiline), Companeo (LBO), Dioranews (Buongiorno Vitamini), eAccess (IPO), emos (GL Trade), filao (transfert à autre fonds), ComprendreChoisir.com (Pages Jaunes), hi-media (IPO), liligo.com (SNCF), Mandriva (IPO), Manreo (Netia), Meiosys (IBM), NetBooster (MBO), Polyplan Technologies (PTC), Realviz (Autodesk), Se-Loger.com (IPO), sports.fr (Lagardère), voxmobili (OnMobile), wanimo (industriel français), webhelp (LBO), WMI (MBO).

Taille des fonds : \$420m€ gérés.

Equipe de gestion : dominante finance, industrie. 8 personnes.

Création : 2000.

## Amundi Private Equity Funds

Regroupement des activités d'investissement du Crédit Agricole (CA Asset Management) et de la Société Générale (SGAM), Amundi gère des placements financiers de toute nature. Son fonds de capital-risque [Amundi Private Equity Funds](#) intervient dans toutes les phases de financement des startups. Le fonds a levé 200m€ en 2016. Ils veulent accompagner les PME et ETI européennes en croissance rentables faisant plus de 10 M€de CA et non cotées, et y investir en fonds propres et en quasi fonds propres jusqu'à 30M€. En mars 2017, Amundi annonçait la création d'un fonds d'investissement commun avec le CEA géré par la société d'investissement Supernova Invest, reprenant les actifs de CEA Investissement ainsi qu'un nouveau fonds, Crédit Agricole Innovations et Territoires.

Secteurs : tous secteurs d'activité.

Portefeuille : Augure, Be Ware, Splio, Sequans, Netasq, Parrot, Job Partners, Metrixbare, Wyplay, Netaplan, Sequans.

Sorties : Sarenza (MBO), Darqroom (liquidation).

Taille des fonds : plus de 5,4 Md€ d'actifs.

Equipe de gestion : profils financiers, 32 personnes.

Création : 2002.

## A Plus Finance

[A Plus Finance](#) est une société de gestion indépendante qui intervient dans les PME innovantes, les fonds de fonds, le financement du cinéma et l'immobilier.

Secteurs : ebusiness, greentechs, logiciels, services, cinéma.

Portefeuille : Anatole, Ateme, Feedbooks, EfficientIP, Ercom, Easycare, Novalys, Oxatis, Prylos, Spartoo, VeryLastRoom, Voisineo, Weezevent, WyPlay, YellowKorner.

Sorties : Anatole (Assentinel), RSI Video Technologies (Honeywell), AlephD (AOL), SpineGuard (IPO), iVidence (SIEN), Ateme (IPO).

Taille des fonds : >220 m€.

Equipe de gestion : profils financiers et conseil, entrepreneur, 20 personnes.

Création : 1998.

## Apicap

Anciennement OTC Asset Management, [Apicap](#) est une société qui investit entre 500K€ et 3m€ dans ses premiers tours et plus ensuite. Elle gère des FCPI, FIP et FPCI.

Secteurs : télécoms, logiciels y compris open source, jeux vidéo, sécurité, audiovisuel, services, greentechs. Investi en Corse et en Outre Mer.

Portefeuille : Ad4Screen, Active Circle, Altimet, Altitude Studio, AMI, Apach Networks, Atrium Network, Augure, Cafe.com, Capsule, Cintel, Dalet, DocSea, Ekinops, elbee, eFront, ercom, Immulence, ipercast, mctel, Logic Instruments, musicmatic, nuxeo, Opti-Time, Playsoft, Riber, RVR System, SC2X, supertec, Tech4Field, Vertelis, SESI Group, Streamcore, Weborama.

Sorties : Business Interactif, Casanova, Codasystem (groupe SIS), DigiPlug (Accenture), ESI Group, iscool Entertainment, Intoan, Modelabs, movie system, Travel Price, Risc Group.

Taille des fonds : NC.

Equipe de gestion : finance, cadres de l'industrie, entrepreneurs, audit

Création : 2001.

## Auriga Partners

Auriga Partners est une société de capital-risque indépendante investissant dans le numérique et les sciences de la vie. Elle finance en priorité les projets socialement responsables.

Secteurs : technologies de l'information et de la communication, biotechs.

Portefeuille : BonitaSoft, Nemoptic, NextThink, Streamcore, Theranexus, TxCell.

Sorties : Neolane (Adobe), Open-Plug (Alcatel).

Taille des fonds : >\$57m.

Equipe de gestion : profils financiers et scientifiques, 12 personnes.

Création : 1998.

## Ardian

Ardian est l'une des plus grosses sociétés de private equity européenne. Elle couvre à travers ses fonds Innovation et Croissance les phases aval du développement des entreprises technologiques (capital développement). Le fonds a lancé son « [Club des Entrepreneurs du Numérique](#) » en 2012 en partenariat avec l'AFDEL.

Secteurs : Internet, logiciels, digital media, e-services.

Portefeuille : Ariane Systems, Arismore, Brainsonic, Bravofly, BulkyPix, Clever Age, Clip Industries, Consortnt, Ebuyclub, HRPath, Hologram Industries, iValua, KRDS, Lusis, 1000 mercis, Neotys, PC Soft, Public Idees, Micropross, Planisware, Synerail, Ticket Surf International, Weborama.

Sorties : Adverline (La Poste), Anuman (Media Participation), Arkadin (NTT Com), Cartesis (SAP), DigiPlug (Faith), GotoSoftware, Illiad (IPO), Harvest (IPO), Indom (NBT), Photonis (Astorg), Prod-Ware, Seloger (IPO), FRA (BI), Meninvest, Modelabs (IPO), OutremerTelecom (Altice), Ulike.net (L'Express), Indom (NBT).

Taille des fonds : >350m€ dans l'innovation, \$43B en gestion en tout.

Equipe de gestion : profils financiers et ingénieurs.

Ancienneté : 1996.

## Cap Horn Invest

Cap Horn Invest est un fonds d'investissement de capital-risque réunissant comme investisseurs plus de 200 dirigeants d'entreprise, familles industrielles et institutionnelles engagés à ses côtés pour accompagner un portefeuille d'une vingtaine de participations. Le fonds investit dans des PME innovantes qui transforment, par le digital et les nouveaux usages, des marchés traditionnels en mutation.

Secteurs : retail, construction, finance, aéronautique, industrie pharmaceutique, marketing, data, cloud, logistique, énergie.

Portefeuille : Adents, Antvoice, Avob, Boxtal, Band & Celebrities, Critizr, Deolan, Exaqtworld, Fidzup, Finalcad, French Founders, Hydrelis, Intercloud, Kolibree, MesMatériaux, Milibris, SAV Group, Vekia, Wizbii.

Sorties : N/A.

Taille des fonds : 150m€.

Equipe de gestion : profils financiers et entrepreneurs.

Ancienneté : 2010.

## Kreaxi

Kreaxi est une société de gestion issue de la fusion de Banexi et de Rhône Alpes Création en 2016. Elle investit entre 1,5M€ et 10M€ par société en France et en Europe.

Secteurs : internet (focalisé sur la génération de leads), solutions électroniques et matériel médical.

Portefeuille : Biboard, Marketshot, Eye Tech Care, Quotatis, Dolmen, OptimizeMe, InnovOrder, BrandAlley, Kalidea, FittingBox, Reevoo, Elmarco, Vexim, Webdyn, Elmarco, Telnic, Screencell, Zoomici, Adthink, Netwave, be2, Synthelis, AlizéPharma, Theranexus, Cytoo, Prixtel.

Sorties : Kelkoo (Yahoo), Kewego (Kit), Keljob (LeFigaro), Inventel (Thomson), Tedemis (Criteo), Fotopedia (fermé).

Taille des fonds : >100 m€.

Equipe de gestion : entrepreneur, cadre industrie logiciel et médical, 15 personnes.

Création : 1982 pour Banexi Ventures, 2016 pour Kreaxi.

## Elaia Partners

Elaia Partners est un fonds indépendant spécialisé dans l'économie numérique.

Secteurs : applications d'entreprises, logiciels embarqués, solutions grand public.

Portefeuille : Adomik, Agnitio, Carnet de Mode, Containous, CryptoSense, Goom Radio, LogLogic, Mirakl, Ornicar, Ornis, Scoop-it, Orchestra Networks, Selectio-nist, Shift Technology, SigFox Wireless,

Talent.io, Tinyclues, Total Immersion, Vodkaster, WyPlay, Ykone.

Sorties : AllMyApps (fermé), Calendra, Criteo (IPO), ePawn (StarBreeze), Infor-sense (ID Business Solutions), JWare, Mirane, OpenTrust (Keynectis), Ornis, Sensorly (Mosaik Solutions), Teads (Al-

Taille des fonds : \$187m.

Equipe de gestion : conseil, logiciels, finance, entrepreneurs, chercheur. 8 personnes.

Création : 2002.

## i-Source Gestion

i-Source Gestion est un VC spécialisé dans le numérique. Elle se positionne sur l'amorçage et le capital risque dans les secteurs technologiques du numérique avec des tickets d'investissement de 500 K€ à 2,5 m€ dans les premiers tours.

Secteurs : logiciels, multimédia, télécoms, jeux vidéo, composants, systèmes embarqués, écotechnologies.

Portefeuille : 3D SoundLabs, Apizee, Beekast, Beam Express, Captain Dash, Compario, Cyanide, Digital Media Solutions, e-blink, eLichens, eYeka, Expway, Fluoptics, IDS, Ijenko, Iminent, iWedia, JetChange, Leddartechn, Metaboli, Smart Testing, Storm Audio, Total Immersion.

Sorties : Advestigo (Hologram), Akazi (W4), Aldebaran Robotics (Softbank), b-process, Bionatics, Calendra (BMC), edXact (InfiniScale), Etiam, Isotools (IDS), Jware, Jobpartners (Taleo), K-Mobile (AG Interactive), Letitwave, maTVPratique, NotreFamille (IPO), Memscap (IPO), Movea (Invensemse), Netia (Zoran), Octogone (Memscap), OpenPlug (Alcatel), Polyspace (Math-works), Realey 3D, Rhaps (EFI), UDCAST, Screen Tonic (Microsoft), Sequans (IPO), Smartjog (TDF), Stremezzo (Amdocs), Trace One, Xcalia (Progress Software), Webjam.

Taille des fonds : 185 m€.

Equipe de gestion : logiciels, télécoms, industrie, conseil en brevets, finance.

Création : 1998.

## Idinvest Partners

ID Invest Partners est le leader du financement des entreprises de taille moyenne non cotées. Il intervient en direct dans le capital risque ainsi que dans des fonds d'investissement.

Secteurs : Internet, logiciels, jeux en ligne, télécoms.

Portefeuille : Activ Networks, Audisoft, Celcius, Clear2Pay, Com&Co, Concours Mania, Crocus Technologies, Curse, Ezakus, eRepublik, Famoco, Kobojo, Mediastay, Meilleure Gestion,

iFeelGoods, Mentum, Mixicom, Molotov, Netbooster, Netasq, Nexway, Neurala, Newsring, OneAccess, NGData, Plumbee, Pretty Simple, Questico, Scality, Synthesio, Trace One, Travel Horizon, Vestiaire Collective, Webedia, Wimo, Zeturf.

**Sorties** : AppsFire (Madvertize), Bunkr (Synthesisio), CosmosBay (Solucom), Criteo (IPO), Deezer (Orange), Erenis (SFR), Lea (groupe HF), Leetchi (CM-Arkea), Sarenza, Travel Price (Last-Minute), Sefas Innovation (Docaposte), Steak (F-Secure), Talend (IPO), Telisma (OnMobile), DailyMotion (Orange), SocialPoint (Take-Two Interactive Software), Withings (Nokia).

Taille des fonds : 3 Md€.

Equipe de gestion : financiers, conseil, industrie, télécoms. 92 personnes.

Création : 1997, à l'origine comme AGF Private Equity.

## Index Venture

Index Venture est un fonds européen originaire de Suisse qui investit notamment dans des startups françaises. Il est aussi implanté dans la Silicon Valley.

Secteurs : numérique et santé.

Portefeuille français : Algolia, Alkemics, BlaBlaCar, Deliveroo, Drivy, Qapa, Rad, TheFamily.

Sorties françaises : Captain Train (Trainline), Criteo (IPO), SwiftKey (Microsoft), Netvibes (Dassault Systèmes).

Taille des fonds : plus de \$5B depuis leur création. Ils ont aussi lancé en 2016 un fonds européen de 1,2 Md€.

Equipe de gestion : consultants, entrepreneurs, CTO de startups, financiers.

Création : 1996.

## Innovacom

Innovacom est un fonds de capital risque issu de France Télécom Télécom qui intervient au travers de deux véhicules. Le premier est le FCPR Innovacom 6, un fonds de capital-risque doté de 150m€, qui investit de 2m€ à 10m€ par société, en France et à l'étranger. Le second est le FCPR Technocom 2, un fonds de 30m€ créé en avril 2012 et soutenu par le FNA (Fonds National d'Amorçage), Alcatel-Lucent, Orange, SEB et Soitec, dédié à l'amorçage des projets R&D du secteur des technologies numériques, IT et télécoms avec des tickets compris entre quelques centaines de K€ et plusieurs m€.

Secteurs : réseaux, télécoms, logiciels d'entreprise, Internet, matériel, outils de développement, digital media et digital technologies.

Portefeuille : 21Net, Active Circle, Adeuza, aka-aki, Aepona, Aryballe Technologies, Astellia, Assima, Audemat,

Aviwest, C4MProd, CAILabs, Coach Club, Cozy Scloud, DeFacto, Device Anywhere, Dimelo, Heptagon, IFOTEC, Insiteo, Intersec, IS2T, Kolibree, Lyra Media Group, Maeglin Software, Magwel, Mix Commerce, Mobile Devices Ingénierie, Nanoradio, OneAccess, Owlient, PhoneAndPhone, PixSense, PrimX Technologies, Qobuz, Shenick, Silkan, TeamCast, Travel Bed, Vantrix, Vedicis, Videoplazza, Worldcast Systems,

Sorties : Alapage (France Télécom), Atrica (Nokia), Awox (IPO), Business Objects (IPO), auFeminin (IPO), Chorus (Sun Microsystems), Coheris (IPO), Da-Light (Highwave), Device Anywhere (Keynote Systems), Digitick (Vivendi), Envivio (Ericsson), Gemplus (IPO), HighWave (IPO), InfoVista (IPO), Innovacard (Maxime), Inventel (Thomson), Jabber (Cisco), Kelkoo (Yahoo), Kynogon (Autodesk), Kxon (SAP), Maximiles (IPO), Memscap (IPO), NetCentrex (CommVerse), Qosmetrix (Symmetri-com), RightVision (Alcatel), SLP (Gemplus), Soitec (IPO), Steak (F-Secure), Streammezzo (Amdocs), Trusted Logic (SFR), Telisma (OnMobile), XCalia (Progress Software).

Taille des fonds : \$558m.

Equipe de gestion : télécoms, conseil, finance, startup. 10 personnes.

Création : 1988.

## IRIS Capital

IRIS Capital est un fonds d'investissement indépendant qui investit en Europe. Il investit de l'ordre de 500K€ à 3m€ en early stage et puis de 4 m€ à 20 m€ en capital développement par société.

Secteurs : télécommunications, médias et contenus, Internet, services.

Portefeuille : Adomik, Agorize, Alyotech, Apach Network, Aquto, Armis, DotSoft, Editions Montparnasse, Gengo, Holimatrix, iAdvize, iKoo, Kyriba, Mailjet, Mediastay, LeanIX, Lookout, Neocase, Netatmo, Oodrive, Planetveo, PlaceIQ, Quantifind, Rue des Ecoles, Scality, Shift Technology, Search Metrix, Studitemps, V3D, Zeotap.

Sorties : France Animation, Clear2Pay (FIS), Everbee, Letitwave (Zoran), Netatmo, OpenTrust (Keynectis), Open-Wave, Paris Premiere, Reportive, SLP Infoware, Smart Trade, SFR (Vivendi), Soft2You, SwapCom, Talend (IPO), Varioptic (Parrot), VoxMobili, Wavecom (IPO), Wavecom (Sierra Wireless), WStore, Xcalia (Progress Software). Le fonds a généré 170 sorties toutes catégories sur 200 investissements.

Taille des fonds : IRIS Capital gère depuis 2011 les trois fonds de Gazelle, le fonds commun entre Publicis et France Télécom, soient 300 m€. Il gère aussi le

fonds franco-allemand Iris Next, créé en octobre 2015, et doté de 500m€.

Equipe de gestion : industrie, conseil, finance.

Création : 1986.

## Newfund Capital

Newfund est un fonds financé par des entrepreneurs, qui investit en France principalement mais aussi à l'international. Les tickets d'investissement vont de 200 k€ à 5 m€.

Portefeuille : 118000.fr, 1001Pharmacies, 3Dduo, Aircall, Avanoo, Brazeco, Camping CarPark, CheetahMobile, CustomerMatrix, Edicia, Frequentiel, HappyMeal, iBillionaire, Infirmer.com, Invoxia, In2Bones, Jobijoba, Jooxter, Joxko, Limonetik, Matrix, Medtech Surgical, Motech, MonBento, Nanolike, Ogust, Paymium, QuasarDb, Salezeo, Sabr.io, Tageos, Yummypets.

Sorties : Medtech (Zimmer Biomet), Learnissimo (Alma Learning Group), MobPartner (Cheetah Mobile), LiveMinutes (Fuze).

Taille des fonds : 270 m€ en gestion sous forme de FPCI.

Equipe de gestion : expérience dans les entreprises et dans la finance.

Création : 2008.

## Omnes Capital

Omnes Capital est un acteur indépendant multi-spécialiste du capital investissement. Ancien Crédit Agricole Private Equity, Omnes capital a pris son indépendance en 2010 et appartient désormais à son management. Son activité VC investi des montants compris entre 1 et 3M€ et jusqu'à 10 m€ par participation. Le scope d'intervention est centré sur la France (70%) et l'Europe (30%).

Secteurs : Digital (Hardware, Saas, Ecommerce), ESanté, Lifesciences (Biotech, Medtech, Diagnostics), greentechs.

Portefeuille : BlaBlaCar, Sigfox, Scalify, Acco, Avigora, Confort Visuel, DenyAll, Eptica, H2i, Oxatis, Tronic's Microsystems, TrustedShops, TrustYou, Viavoo, AB Tasty, Mesdocteurs, Adents, AT Internet, Plateforme.sh, Green Bureau, Intersec, Progexia, Qualtera, Adictiz, Edagara, Evaneos, Instant Luxe, Prodeal Center, Splendia, Tennis Point, Ykone, Mister Bell, TV Smiles, Cooltech, SeniorAdom, SuperSonic Imagine, Cellnovo, Eyetechcare, Gecko, Spineguard, Pixium Vision, Stentys, Novate Medical, Enterome, Themis, Poxel, ArgenX, Complix, Xention, Opsona, Octimet Oncology, Bankin, Babbler, Gecko Medical, Intersec.

Sorties : AdenClassified (Le Figaro), Aldebaran Robotics (Softbank), Bizanga (CloudMark), DibCom (Parrot), Egencia

(Expedia), Erenis (neuf telecom), Esmer-tec (IPO), Meiosys (IBM), Miyowa (Syn-chronoss), Musiwave (OpenWave), Oclio (DPAM), Open-Trust (Keynetics), Sparus, TraderForce (FlexTrade Systems), 3D Plus (Heico), Adamance (Arthus Bertrand), L4Digital (Globant), Aquafadas (Kobo/Rakuten), Ariane (Ardian), Temis (expert system), Envivio (Ericsson), ExaProject, ESL(MTG ), Soamaï (ASG), Direct Energie (Louis Dreyfus), SI Automation (PDF Solutions), Ornis (Risc Group), Fovea (Sanofi Aventis), Bizanga Store (Cloudmark), PanGenetics (Abbott), Biovex (Amgen), 3Dplus (Heico), Mon>Showroom (Casino), Aldebara, Aquafadas (Kobo), EVE (Synopsys), Novaled (Samsung), Circulite (HartWave), Plista (Groupm).

Taille des fonds : >3Md€ investis, 51 investissements actifs en portefeuille, 13 introductions en bourse et plus de 30 sorties industrielles (pour plus de 275M€ cédés).

Equipe de gestion : industrie, finance. 7 personnes en capital risque. 50 en tout.

Création : 2004.

## Partech Ventures

Partech investit en Europe et dans la Silicon Valley, ayant un bureau à Paris (35 personnes), un à Berlin et un autre à San Francisco. Il a aussi créé le Partech Shaker, un bâtiment d'accélération de startups à Paris qui accueille aussi les branches commerciales de startups régionales ou internationales.

Secteurs : internet, e-commerce, médias sociaux, solutions d'entreprise, fintech, cloud.

Portefeuille : Acco, Alkemics, Alltricks, Ascend, Atlantis, Attune, Auxmoney, Ava, Bloomon, Brandwatch, Bugcrowd, Cambridge Blockchain, Chronext, Compte Nickel, Cubyn, Dayuse, Demander Justice, Dymant, Ecovadis, Faircare, Flirtey, Freedompop, Getinsured, Getsafe, Giropic, Goom Radio, The Happy Home, Holberton School, Influans, ISKN, Kantox, Kartable, le Collectionist, LedEngin, Lendix, Lesara, Lima, Lucky Cart, Made, Menlook, Mes Docteurs, Milleporte, Novasparks, Novicap, Once, Open Sesame, Ornikar, Plae, Pricing Assistant, Push Doctor, Qapa, Resolution Games, Rock You, Savvy, Scoopit, Secret Sales, Sensee, Sigfox, Sketchfab, Streamroot, Tapfwd, Touch of Modern, Tribe, TVTY, Vente à la propriété, Vodkaster, Voxeet, Waterline Data, Xfers, Yieldr, Zeel.

Sorties : AlephD (AOL), Apsylog (Paragon), Business Objects (IPO), Cartesis (SAP), Compte Nickel (BNP Paribas), Dibcom (Parrot), Daily Motion (Orange), Evergig, (fermeture), Brandforfriends (eBay), Klara, Kontainers, Digitick (Vivendi), Job Partners (Taleo), La Four-

chette (TripAdvisor), Pertinence (Dassault Systèmes), Sensopia, Teads (Altice), Touch Commerce.

Taille des fonds : \$1,16B sous gestion.

Equipe de gestion : conseil, entrepreneur, finance.

Création : 1982.

## Serena Capital

Serena Capital est une société d'investissement indépendante créée par trois entrepreneurs et focalisée dans les technologies de l'information. Elle investit des tickets de 3m€ à 8m€.

Secteurs : Internet, médias, logiciels, télécoms, mobile, consumer electronics.

Portefeuille : Alkemics, Aramis Auto, Augure, Bonitasoft, CoachClub, CoorpAcademy, Dataku, Finalcad, Heuritech, Lengow, PrestaShop, Melty, PrixTel, TVTY, yakarouler.com, Santévet, Selecton.

Sorties : Sequans (IPO), Worldstore, RSI Video Technologies, La Fourchette.

Taille des fonds : \$270m.

Equipe de gestion : entrepreneurs, financiers, 13 personnes.

Création : 2008.

## Seiventure Partners

Seiventure investit dans le numérique et dans la santé en Europe et de manière dominante en France. Il gère notamment des FCPI pour la Banque Populaire.

Secteurs : télécoms, e-commerce, Internet, logiciels, semiconducteurs fabless.

Portefeuille : 24h00, AirTag, Alsyon Technologies, Aran Prod, Augure, Camelon Software, Candelens, Daily Call, DSO Interactive, Dxo Labs, effiCity, Eligio Bioscience, HubSphere, IDNow, iMusicSchool, is Cool Intertainment, Jobteaser, Kayentis, LeGuide.com, Maximiles, Mailjet, Mobilive, Microwave Vision, Mootwin, Netasq, Parrot, Squareclock, So Factory, SideTrade, Studitemps, TalentSoft, Tigerlily, Vision, Quescom, Scaleo Chip, Synthetics Biologics, Transatel, Volubill, W4, WebGeoservices, WebInterpret, Xiring.

Sorties : Anevia (IPO), Assurone (Anacap), L4 Digital (Globant), MinuteBuzz (TF1), Vistraprint, Parrot (IPO), Pixium Vision (IPO), Santaris Pharma (Roche), TxCell (IPO).

Taille des fonds : 660 m€.

Equipe de gestion : ingénieurs passés à la finance, recherche, conseil, industrie, 12 personnes.

Création : 1997.

## Siparex

Siparex est une société d'investissement multisectorielle d'origine française présente dans différents pays (France, Italie, Espagne, et au Maroc, en Tunisie, Erypte et Algérie via des partenaires). Elle gère aussi des fonds régionaux et notamment en régions Rhône-Alpes et dans le Limousin. Siparex a absorbé le fonds Xange Private Equity en 2015.

Secteurs : tous.

Portefeuille : Acco Semiconductor, AdThink Media, Apach networks, Ariane Systems, Arkadin, Arkoon, Axigate, Baracoda, BSB, Bulkypix, Connecthings, Cylande, Easyvoyage, Ekinops, EOS Imaging, Inside Contactless, Intent Technologies, Ipercast, ISORG, Linutop, Makemereach, MDBS, Microdon, MIOS, Mindscape, MyERP, Netasq, Odyssey Messaging, Open Plug, Quadrille Technologies, Securactive, Passman, Sophem, Stereograph, Thinkcovery, Tikeeasy, Ucopia, Vaap, V3D, VTX, YellowKorner. En provenance de Xange Private Equity : Altaven, ABTasty, Ask, Ateme, Believe, Compario, Conexance MD, Delamaison, Edipro, Eptica, Evaneos, ExoPlatform, IDS, Impika, Intent Technologies, Iptego, ITL, Kayentis, Kisskissbankbank, KXEN, Mail Inside, Linedata, Lydia, Metaware, Mobile Tag, Naskeo, Nexway, Nexway, Newsring, Orolia, Phoneandphone, Pixways, Pure People, Qeep, RunMyProcess, Sculpteo, Sidetrade, Sinequa, Shopmium, Sparkow, Stantum, Streamlite, TVH Consulting, Volubill, Voss Solutions, Webedia, Wedia.

Sorties : Ipanema Technologies (Info-vista). Et celles de Xange private Equity :

Sorties : Abaxia (HTC), BBSP, Acticall (Créadev, famille Mulliez), Kiala (UPS), MixCommerce (La Poste), Neolane (Adobe), Quaternove (Alten), RunMyprocess (Fujitsu), Sefas (Docaposte), Varioptic (Parrot), Vision Objects (DoubleDay Holdings).

Taille des fonds : environ 420 m€.

Equipe de gestion : profils divers, financiers.

Création : 1977.

## Sofinnova

Sofinnova Partners est une société de capital-risque indépendante. Elle investit en Europe et sa société sœur, Sofinnova Ventures basé dans la Silicon Valley investit aux Etats-Unis. Les tickets d'investissement vont de 250K€ à 25m€.

Secteurs : principalement dans les sciences de la vie et les cleantechs.

Portefeuille : 6Wind, Bee Ware, BlueKiwi, Cobion, , Inside Secure, KXEN, Momentum, MyDeco, MXP4, Solutions30, Twenga, OpenERP, Celsius, Taptu, Volubill, WyPlay.

Sorties : Email Vision (Francisco Partners), Movetis (Shire), Sensitive Objects (Tyco), Sprice (TravelPort), Streammezzo (Amdocs), Varioptic (Parrot), VistaPrint (IPO), Qosmos (DFJ/FSI).

Taille des fonds : > 1,8 Md€ en gestion sous forme de FCPR.

Equipe de gestion : entrepreneur, industrie, finance.

Création : 1972, la plus ancienne société de capital risque en France.

## Truffle Capital

Truffle Capital est une société d'investissement qui gère des FCPR et FCPI.

Secteurs : énergie, numérique et sciences de la vie en Europe.

Portefeuille : Actility, Boostermedia, Carmat, Credit.fr, Cybernetix, Deny-all, Equitime, Horizontal Software, Kang.fr, Keyyo, LeadMedia Group, Makazi, Momac, Neology, NetBooster, NetMedia, Paytop, Populis, Retency, Utel, Wizipay.

Sorties : AS Group, ISIS (Eurilogic), Keyo (IPO), Momac (LBO), Theraclion (IPO), Theradiag (IPO).

Taille des fonds : 500m€.

Equipe de gestion : plusieurs entrepreneurs, finance, avocat, 6 dans le numérique plus les équipes de support communes avec les autres domaines.

Création : 2001.

## Ventech

Ventech est un fonds d'investissement indépendant qui se focalise sur les technologies numériques. Les tickets initiaux d'investissement vont de 500K€ à 5m€, et Ventech investit jusqu'à 10m€ par participation. L'implantation de Ventech en Chine lui permet d'accompagner les sociétés de son portefeuille vers l'Asie.

Secteurs : ruptures d'usages (web, mobile, applications) et ruptures technologiques (logiciels, semiconducteurs et matériaux électroniques).

Portefeuille : Arteris, Augure, Believe Digital, BonitaSoft, Crocus Technology, Curse, Ekinops, eYeka, Intercloud, Muzicall, MXP4, Newsring, Oktogo, Pixonic, Pure People, Themis Biosciences, TVSmiles, Vestiairedecopines, Viadeo, WebInterpret, Wirkaufens, WomanJournal.

Sorties : Alapage (France Télécom), Altitude Télécoms (Iliad Free), ATEME (IPO), b-process (Ariba), Business & Décision, Calendra (BMC Software), Internext (Primus), Inmac Wstore (Systemac), K-Mobile (AG Interactive), Meilleurtaux (BPCE), Musiwave (Openwave), Racinglive (ESPN), SticktAdsTV (FreeWheel), Telisma (OnMobile), Virtools (Dassault Systèmes), Wengo (Vivedi), Withings (Nokia).

Taille des fonds : fond en cours de 150 m€ et plus de 360m€ sous gestion.

Equipe de gestion : industrie, télécoms, finance.

Création : 1998.

# Glossaire

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

**A/B Testing** : technique de test de logiciels, notamment sur le web ou mobiles consistant à évaluer l'impact de deux variations d'une solution auprès de deux échantillons équivalents d'utilisateur et de comparer les résultats. Cette méthode est utilisée dans le cadre du growth hacking.

**ACCRE** : l'Aide au Chômeur Créateur ou Repreneur d'Entreprise permet au créateur d'entreprise chômeur de bénéficier sous certaines conditions de l'exonération de cotisations sociales pendant 12 mois et au maintien de certains minima sociaux. Cette aide s'obtient auprès des Directions Départementales du Travail. Il est possible de cumuler les avantages de l'ACCRE avec ses ASSEDIC, l'aide financière du NACRE, un prêt Bpifrance ou accordé par une autre association d'aide à la création d'entreprise. C'est aussi une condition pour bénéficier de l'ARCE auprès du Pôle Emploi.

**Advisory board** : groupe d'experts et de personnalités rassemblé par les fondateurs d'une startup pour se faire conseiller sur la stratégie et la conduite des affaires. Contrairement au board d'une startup, un advisory board n'a pas d'existence juridique particulière et est souvent géré de manière informelle. Les membres sont consultés par les fondateurs de la startup de manière individuelle ou en groupe.

**Advisory capital** : principe consistant à échanger les services de conseils externes contre une part dans le capital de la société, le plus souvent sous la forme de BSA. Il est pratiqué avec des consultants en innovation mais aussi avec des avocats d'affaire. Par certains côtés, c'est aussi la formule utilisée par ceux des accélérateurs qui prennent une part dans les startups en échange de l'accompagnement qu'ils leurs proposent, dans le cas où cette participation n'est pas obtenue par l'apport de cash.

**Aides à l'Innovation** : prêts, aides et subventions de Bpifrance qui peuvent atteindre 2 M€ et financent notamment l'étude de faisabilité et le développement technique de l'innovation.

**Agreement recherche (et le CIR)** : Au titre de l'article 244 quater B du Code Général des Impôts, les entreprises peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt-recherche calculé à partir des dépenses de recherche et de développement technologique qu'elles ont exposées. Les travaux correspondants peuvent être soit réalisés au sein même de l'entreprise, soit confiés à des organismes de recherche publics ou privés pré-

ablement agréés par le ministère de la recherche. L'ensemble des éléments de recherche facturés par un organisme agréé sont donc éligibles au titre du crédit d'impôt-recherche.

**Amorçage** : se dit du tour de financement de la startup juste après l'apport de fonds propres par les fondateurs et leur famille et amis (love money). Est souvent réalisé avec des business angels et avec des fonds d'amorçage qui peuvent être indépendants ou faire partie de sociétés de capital-risque.

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

**ARITT** : Aide Régionale à l'Innovation et aux Transferts de Technologie, dont la variante « Transfert<sup>207</sup> » propose un financement de projets de mise sur le marché de produits issus de la recherche, à hauteur de 70K€ pour les PME innovantes. Le dispositif subiste uniquement dans certaines régions.

**ASO** : App Store Optimization, technique d'optimisation du référencement des applications dans les magasins d'applications.

**ASSEDIC** : elles ont été remplacées par Pôle Emploi qui permet souvent à des cadres issus d'entreprises, ou des jeunes suite à des CDD d'être rémunérés pendant la phase de création de leur entreprise, jusqu'à 24 mois pour les moins de 50 ans et jusqu'à 36 mois pour les plus de 50 ans. En quelque sorte, Pôle Emploi est le premier « business angel » de France, dénommé « ASSEDIC Venture » par certains même si ces financements n'ont rien d'une prise de participation au capital de la startup.

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

**Barrières à l'entrée** : ce sont les moyens de limiter l'entrée des concurrents sur son marché. Cela peut passer par le dépôt de brevets ou bien sur le secret industriel, par un fort investissement technologique

<sup>207</sup> Voir <http://www.iledefrance.fr/aides-regionales/dossier-importation/aide-regionale-a-l-innovation-et-au-transfert-de-technologie-emploi-innovant-aritt-emploi-innovant/> pour l'Ile de France.

inaccessible aux autres, et par la création d'un écosystème dense de produits et services complémentaires, d'une base clients, et plus généralement, par une exécution rapide de son plan. Les investisseurs dans les startups apprécient l'existence de telles barrières à l'entrée même si, au démarrage de la startup, celles-ci sont loin d'être en place, à l'exception de dépôts de brevets et de procédés techniques éventuellement difficiles à copier. A noter que dans le cloud, le secret industriel est plus facile à protéger car le client ne peut désoسر le logiciel du côté serveur.

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

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

**Board** : conseil d'administration de l'entreprise, dans le cas d'une SA. Il comprend généralement les fondateurs, les représentants des principaux investisseurs et au moins un administrateur indépendant qui n'est ni investisseur ni dans l'entreprise. C'est le conseil d'administration qui prend et valide les décisions structurelles de l'entreprise comme les changements de la structure du capital, de sa domiciliation ou la nomination des dirigeants. Mais c'est le dirigeant de l'entreprise qui en assure la gestion. Le board est surtout un organe de contrôle et de conseil stratégique. Il est recommandé qu'il ait un nombre impair de membres pour faciliter les votes, que le dirigeant n'y soit pas seul en tant qu'opérationnel de son entreprise et qu'il soit limité à sept personnes.

**Bpifrance** : agence publique qui consolide à l'échelle nationale l'ensemble des dispositifs de financement et de garantie des entreprises de toutes tailles et en particulier les startups. Ses offres couvrent tout le cycle de vie de l'entreprise : aides, subventions, avances remboursables, prêts, garanties de prêts de tiers, investissement en capital, participation aux fonds d'amorçage et d'investissement.

**BSA** : Bons de Souscription d'Actions, ce sont des actions réservées dans le capital qui peuvent servir

de stock-options pour des contributeurs externes à l'entreprise, ou pour faire entrer de nouveaux actionnaires – comme des business angels – dans le capital de l'entreprise sans en changer la structure de capital (nombre d'actions).

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

**Business angel** : investisseur personne physique dans une entreprise. Il intervient en général dans les phases d'amorçage de l'entreprise. Il apporte aussi, idéalement, un peu plus que du financement : de la compétence et un réseau. On appelle cela de la « smart money ».

**Business France** : agence publique regroupant Ubifrance et l'AFII créée début 2015. Elle promeut les entreprises françaises à l'étranger et la France auprès des entreprises et investisseurs étrangers avec une gamme de services (facturés) s'appuyant notamment sur des équipes installées dans les ambassades et qui ont de bons contacts avec les écosystèmes locaux.

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

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

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

**Capital social** : c'est la part des fonds propres de l'entreprise qui correspond à la valeur nominale de ses actions. C'est le point de départ des fonds propres de l'entreprise. Lors d'une augmentation de capital, on ajoute des actions au capital social à la valeur nominale d'origine, et les fonds propres sont complétés de primes d'émission liées à

l'augmentation de la valorisation de l'entreprise (chaque action est émise à un prix correspondant à la valeur nominale d'origine + une prime d'émission). Le capital social d'une entreprise est alimenté par un apport en espèces (cash), en nature (bien immobiliers ou mobiliers) et/ou en industrie (brevets ou travaux apportés par les créateurs, transfert d'une société existante, etc).

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

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

**Censeur** : rôle particulier dans le conseil d'administration des SA et des SAS. Le censeur est le garant du respect du règlement et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de la société. Il s'assure de la bonne tenue et présentation des comptes. Son rôle est défini de manière contractuelle par l'entreprise, et dans ses statuts.

**Centaures** : startups qui ont réussi à atteindre une valorisation de plus de \$100m après une levée de fonds et avant une entrée en bourse. Terme qui complète celui des unicorns pour lesquelles la barre de valorisation est mise à \$1B.

**Centre Francilien de l'Innovation** : regroupement des CRITT de l'Ile de France. C'est le point d'entrée des aides au financement de l'innovation de la région Ile de France. L'agence a intégré Paris Region Entreprises pendant l'année 2014.

**Churn** : un terme très utilisé dans les services basés sur une formule d'abonnement (pay-TV, télécoms) qui décrit le taux de perte d'abonnés (par an en général). L'objectif commercial étant bien évidemment de le minimiser. Il faut cependant l'intégrer dans son modèle de revenu en s'appuyant sur les moyennes du marché.

**CIR** : Crédit Impôt Recherche, dispositif d'incitation fiscale à la recherche permettant de se faire rembourser par l'Etat une partie de ses dépenses de R&D. S'applique depuis 2008 aux entreprises de toute taille.

**Closing** : clôture des négociations dans une étape du financement de la startup, souvent avec des VCs.

**CFE** : Centres de Formalités des Entreprises, organismes rattachés aux (CCI pour ce qui est des star-

tups hightech) qui servent de guichet unique pour la création 'administrative' d'une société.

**Clause de liquidation préférentielle** : clause d'un pacte d'actionnaire qui permet en cas de cession de l'entreprise aux investisseurs de retrouver leur investissement initial en se faisant payer en priorité par l'acquéreur. Avec pour conséquence pour les fondateurs qu'ils ne bénéficieront de cette sortie qu'après que les investisseurs auront récupéré leur mise initiale. Ils sont défavorisés si la valorisation de la société a baissé entre le dernier tour de financement et la sortie.

**Community management** : activité, souvent liée à un rôle, consistant à gérer les liens entre la société et les « communautés » d'utilisateurs et/ou partenaires. Elle passe par l'animation dans les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc), la publication de contenus (blogs, vidéos YouTube, etc) mais aussi par une présence dans les événements où l'on rencontre les « vrais gens ». Le Community Manager gère, anime, coordonne les conversations entre la startup et son environnement externe. Il sert aussi à remonter les alertes sur les dysfonctionnements, les feedbacks des utilisateurs, et anticipe les crises.

**Coup de l'accordéon** : scénario lors duquel un investisseur tel qu'un VC va participer à un nouveau tour de financement de la startup en faisant baisser sa valorisation et en augmentant significativement ses parts dans l'entreprise, au détriment des entrepreneurs qui perdent souvent à l'occasion leurs parts majoritaires dans la société. Est associé à la clause de ratchet dans le pacte d'actionnaire. Le coup de l'accordéon peut s'accompagner de l'éviction des fondateurs du management de la startup.

**CRITT** : Centres Régionaux d'Innovations et de Transfert de Technologie, ce sont des associations loi 1901 au service des PME/PMI rattachées aux Régions et aux Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie. Ils consolident les aides des régions pour les PME innovantes et notamment l'ARITT. En Ile de France, ils sont fédérés depuis fin 2008 dans le Centre Francilien de l'Innovation.

**Deep tech** : appellation des projets entrepreneuriaux qui s'appuient sur un fort patrimoine scientifique pour faire avancer un domaine. Les deep techs les plus extrêmes sont les hard techs.

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

de financement. Ainsi, au bout de trois tours de financement, les fondateurs disposent-ils encore d'au moins un tiers des parts dans leur société.

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

**Ecosystème** : l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'une startup ou d'une entreprise et complètent son offre. Il y a l'écosystème amont qui sert à créer l'offre de la société (les sous-traitants) et l'écosystème aval qui sert à la compléter pour créer des solutions complètes pour les clients et/ou à la commercialiser à un maximum de clients. La notion d'écosystème est souvent associée à celle de plateforme, une offre produit extensible par des tiers.

**Entreprise Europe Network** : cette émanation de la Commission Européenne fédère 600 organisations européennes qui accompagnent les PME. Les membres du réseau en France sont essentiellement les Chambres de Commerce.

**Entreprise Innovante des Pôles** (EIP) : il s'agit d'un label destiné aux TPE/PME innovantes des pôles de compétitivité qui sont en phase de levée de fonds. Une grosse trentaine de pôles de compétitivité y participent, et notamment ceux du numérique. Les critères pour bénéficier de ce label sont : être dans un pôle (of course, mais depuis au moins six mois), avec une équipe constituée, une technologie, un marché et un positionnement clairs et un business plan. Les EIP sont éligibles à un autre programme, le French Tech Pass qui coordonne l'accès aux différents services publics comme BpiFrance, Business France, Coface et l'INPI.

**EP** : Elevator Pitch, terme utilisé notamment chez les business angels pour décrire la session où les porteurs de projets présentent pour la première fois leur projet, en général en 5 à 10 minutes.

**EPIC** : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial. Ce sont des entreprises dépendant de l'Etat. Ils comprennent certains établissements de recherche (CEA, Ifremer) ainsi que des opérateurs d'infrastructures (Voies Navigables de France) ou de transports (SNCF, RATP).

**Equity gap** : se dit du trou d'air habituel dans le financement des startups entre le démarrage et le développement, là où il faut entre 300K€ et 1m€ de fonds. Il a eu tendance à se résorber à partir de 2013.

**Excubateur** : structure d'incubation de projet d'entreprises établies dédiés aux projets d'innovation de rupture en marge des activités existantes, menés par des combinaisons d'équipes internes et externes. Il permet aux entreprises de créer

leurs propres startups qui contribueront à la croissance de l'entreprise. En théorie !

**Exit** : c'est la « sortie » des investisseurs de leur investissement dans la startup. Se matérialise par la capacité à transformer leur part dans la startup en cash. Soit par rachat de l'entreprise par une autre ou par un autre fonds d'investissement, soit pas l'introduction en bourse.

**Family offices** : ce sont des sociétés qui gèrent les fortunes de grandes familles industrielles et sont amenées à faire des placements à risque dans des PME innovantes. Ils disposent parfois de leur propre fonds d'amorçage, comme Hi Inov de la famille Dentresangle.

**FCPI** : Fonds Communs de Placement dans l'Innovation. Ce sont des fonds d'investissements gérés par des VCs ou des institutions financières dans lesquels des particuliers investissent pour financer des startups. 60% des fonds collectés doivent être placés dans des PME innovante ayant le label Entreprise Innovante au titre du FCPI décerné par BpiFrance. L'investissement dans ces fonds est intéressant fiscalement lorsqu'il est détenu plus de 5 ans. Depuis 2008 et la loi TEPA dite « paquet fiscal », 50% de la part de ces fonds qui est investie dans des startups labellisées FCPI par BpiFrance peut être déduite de l'imposition d'ISF.

**FPCI** : Fonds Professionnel de Capital Investissement, la nouvelle appellation des FCPR depuis 2016.

**FCPR** : Fonds Communs de Placement à Risque. Similaires aux FCPI à ceci près qu'ils ne permettent pas de bénéficier d'exonérations fiscales à l'entrée dans les fonds. Au moins 50% des fonds doit être investi dans des sociétés non cotées. Comme les FCPI, les détenteurs bénéficient d'une exonération de plus-value lorsqu'ils détiennent des parts dans ces fonds sur plus de 5 ans. Les FCPR sont devenus des FPCI en 2016.

**FEDER** : Fonds Européen de Développement Régional, qui octroie des aides aux régions défavorisées. Il contribue notamment au financement de certains pôles de compétitivité.

**FNA** : Fonds National d'Amorçage, le fonds d'investissement dans les fonds d'amorçage du Plan d'Investissement d'Avenir. Les fonds d'amorçage comprennent notamment Elaia Partners, AngelSource et Partech Entrepreneurs. BpiFrance gère ce fonds depuis 2013.

**Fonds evergreen** : fonds d'investissement dans lequel les investisseurs restent longtemps dans le capital de l'entreprise, en finançant ses tours d'investissement successifs. Ce sont des fonds ayant une approche très long terme.

**Fonds propres** : ce sont les ressources dites stables de l'entreprise qui intègrent notamment son capital social, les subventions d'investissement, l'apport en investissement externe (avec prise de participation au capital), les bénéfices accumulés et les provisions. Un « investissement sur fonds propres » est un investissement d'une entreprise réalisé avec ses propres ressources et sans apport de fonds externes (investissement, augmentation de capital).

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

**France Brevets** : filiale de la Caisse des Dépôts. Dotée d'un capital de 100 M€, à parité entre le programme d'Investissements d'Avenir et la Caisse des Dépôts qui constitue un portefeuille de droits de propriété intellectuelle, issus de la recherche publique et privée, ainsi qu'issus des entreprises innovantes et les valorise en les réunissant en grappes technologiques. Elle organise leur commercialisation sous forme de licences auprès des entreprises. France Brevets supporte les coûts de la protection et de la commercialisation des brevets en échange d'un partage des royalties générées.

**Freemium** : modèle économique de la diffusion de services web, de logiciels ou de contenus où le service en version de base est gratuit, et devient payant à partir d'un certain seuil. Le seuil peut être quantitatif (nombre d'images chargées ou capacité de stockage pour le partage de photos en ligne), lié à la durée d'utilisation (Shareware), lié aux fonctionnalités, voire aux segments utilisateurs (payant en entreprise, gratuit dans le grand public, comme pour certains antivirus). Ce qui importe est de maximiser le taux de transformation vers le modèle payant. Il se situe dans une fourchette large allant de 0,1% pour certains shareware à jusqu'à 25% pour certains jeux en ligne.

**GAFA** : acronyme décrivant les grands leaders américains de l'Internet que sont Google, Apple, Facebook et Amazon. Quand on ajoute Microsoft, cela fait des GAFAM. Dans la créativité acronymesque, il y a aussi les NATU pour Netflix, Airbnb, Tesla et Uber.

**Garanties** : notion de couverture de risque pour un investisseur. Une partie de son investissement est remboursée si l'entreprise disparaît. Bpifrance est l'un des principaux opérateurs financiers proposant une garantie aux investisseurs et aux prêteurs.

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

**Growth hacking** : techniques consistant à optimiser la croissance de la startup en s'appuyant sur une discipline rigoureuse de mesure de la performance, des cycles de vente, des taux de transformation, de l'expérience utilisateur, et sur beaucoup d'expérimentation.

**Hackathon** : concours de développement de logiciels réalisé sur un format voisin d'un Startup Weekend, avec une à deux journées de développement réalisé par des équipes créées sur le volet. Les hackathons sont souvent organisés par des entreprises qui souhaitent encourager l'usage de leurs API (application programming interfaces) et identifier des développeurs pour les recruter. Il existe même des hackathons sans développement logiciel, c'est dire !

**Hard tech** : appellation des projets entrepreneuriaux qui font repousser les frontières de la science et de ses applications. On peut par exemple y ranger les startups dans l'informatique quantique, dans les applications avancées de l'intelligence artificielle ou dans les biotechs les plus avancées.

**Incubateur** : souvent associé à un laboratoire de recherche ou une grande école, c'est un lieu où sont hébergées les startups dans leur phase de conception. Là où l'idée prend forme, le plan est créé, les financements recherchés, et le produit initialisé. Les incubateurs sont à la fois des structures d'hébergement et d'accompagnement des startups. Mode oblige, une bonne partie des incubateurs se sont baptisés accélérateurs depuis environ 2014.

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

souvent assimilée à une nouveauté ou une invention ou un ensemble d'inventions faites produit.

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

**JEI** : Jeune Entreprise Innovante, statut géré par le Ministère de la Recherche et délivré par l'administration fiscale des entreprises aux startups leur donnant droit à diverses exonérations fiscales et de charges sociales. Le label JEI permet de bénéficier automatiquement du Crédit Impôt Recherche. A ne pas confondre avec le label Entreprise Innovante FCPI de Bpifrance qui permet d'intégrer la participation à son entreprise dans un FCPI.

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

**KickStarter** : plateforme de crowdfunding américaine très populaire depuis 2011. Elle sert notamment à financer l'apport de BFR quand on se lance dans le matériel. Les objets connectés et les imprimantes 3D ont souvent été financés au démarrage par ce mécanisme.

**LBO** : Leveraged Buy Out, mécanisme financier permettant à des managers d'acquérir une société en s'appuyant sur un prêt qui est remboursé sur les profits de l'entreprise. L'aquéreur est souvent une holding avec un investissement initial faible qui permet d'optimiser la fiscalité de l'investissement. C'est un peu l'analogie pour l'achat d'une entreprise à celui d'un bien immobilier au travers d'une SCI (société civile immobilière) qui permet de limiter les droits de succession.

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

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

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

**MBO** : Management Buy Out. Opération similaire à celle d'un LBO à ceci près que les acquéreurs sont les managers de la société.

**Minimis** : cf plafond des minimis.

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

**NACRE** : le Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise en vigueur depuis 2009 remplace l'ancien EDEN (Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles) et les chéquiers conseils. Cette aide cumule des prêts à taux zéro de 1000€ à 10000€ et un accompagnement des entrepreneurs (ateliers, entretiens, évaluation des besoins de financement, accompagnement pendant trois ans). Ce n'est pas une aide couramment utilisée dans le secteur du numérique.

**NDA** : Non Disclosure Agreement, terme anglais qui recouvre les accords de confidentialité signés entre différentes parties.

**Obligations convertibles** : forme particulière de financement des startups par les fonds d'investissement. C'est formellement un prêt avec taux d'intérêt, mais qui à une ou plusieurs échéances données est convertible par le prêteur en actions dans la société, à une valorisation définie à l'avance, ou bien remboursable intégralement comme un prêt. Cet investissement limite les risques pour l'investisseur et la dilution du capital pour les fondateurs. La combinaison d'une augmentation de capital et la création d'obligations convertibles est assez courante.

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

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

**PCE** : Prêt de Création d'Entreprise, octroyé aux fondateurs d'une startup par une banque et garanti par Bpifrance et éventuellement complété par ce dernier à hauteur de 7K€, sans caution personnelle.

Il intervient au moment du démarrage d'une entreprise et permet en général d'en financer les frais de création. Ne concerne pas spécifiquement les entreprises technologiques.

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

**PIA** : Paris Innovation Amorçage, le dispositif de financement de la Ville de Paris pour les startups de ses incubateurs et pépinières. Allant de 30 K€ à 100 K€, c'est un prêt à taux zéro qui complète son équivalent chez Bpifrance.

**PIA** : Plan d'Investissements d'Avenir, le nom du grand emprunt, géré pour l'essentiel par la Caisse des Dépôts pour ce qui concerne le volet du numérique. Il y a un PIA 1 (2009) et un PIA 2 (2013).

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

**Pivot** : changement de stratégie ou de positionnement d'une startup qui peut être parfois assez radical. Il résulte d'une confrontation au marché qui n'a pas validé la stratégie existante et de la nécessaire adaptation pour survivre ! Par exemple, lorsque Seesmic abandonne le micro-blogging vidéo pour passer à l'agrégation des flux de vos réseaux sociaux. Qui dit pivot dit tout de même points communs entre l'ancienne et la nouvelle stratégie !

**Plafond des minimis** : règle européenne qui définit le plafond des aides que le secteur public d'un pays peut accorder à une entreprise sans avoir à se justifier devant la Direction de la Concurrence de la Commission Européenne. Le plafond est de 200K€

sur trois ans sur une entreprise donnée sur 2006-2008 et de 500K€ sur la période 2008-2010 pour les aides fiscales dont le CIR. Et de 1,5m€ pour les investissements dans les PME donnant droit à une exonération d'ISF (FCPI, Fonds ISF et investissements directs de business angels).

**Post-money** : se dit de la valorisation d'une startup après un tour de financement.

**PPA** : Prêt Participatif d'Amorçage, octroyé par Bpifrance. C'est un prêt qui peut faire suite soit à une aide à l'innovation soit à tout autre type d'aide à l'innovation par exemple régionale. Il concerne les entreprises ayant moins de cinq années d'existence. Il sert à faire le pont avec le tour de financement suivant.

**Premier tour** : premier tour de financement d'une startup. Se dit de la première augmentation de capital avec des investisseurs autres que les fondateurs et leur famille et leurs amis.

**Pre-money** : se dit de la valorisation d'une startup avant un tour de financement.

**Prêt d'honneur** : prêt octroyé le plus souvent par des membres des Réseaux Entreprendre ou de Initiative France. De quelques dizaines de milliers d'Euros, ils permettent de démarrer la société. Ce sont des prêts personnels pour les fondateurs qui doivent alimenter les fonds propres de leur société (et pas des comptes courants).

**Prime d'émission** : c'est la différence entre la valeur d'une part de capital social d'une entreprise et la valeur d'une part lors d'un tour de financement, qui tient compte de sa « valorisation ».

**Private Equity** : c'est le métier d'investissement en capital risque. Décrit la gestion de fonds de sociétés qui sont « privées » au sens, pas introduites en bourses (« public companies » en américain).

**Ratchet** : clause des pactes d'actionnaire qui augmente le nombre d'actions des investisseurs au prochain tour de table lorsque la valorisation de la société est en baisse entre deux tours parce que l'objectif de chiffre d'affaire n'a pas été atteint.

**Recherche** : du point de vue fiscal (CIR, JEI), les définitions très détaillées se trouvent au chapitre 4.2.2. Liste de répartition du manuel de Frascati ([http://www.belspo.be/belspo/stat/pdf/Frascati2002\\_finalversion\\_f.pdf](http://www.belspo.be/belspo/stat/pdf/Frascati2002_finalversion_f.pdf)) : *La recherche fondamentale* consiste en des travaux expérimentaux ou théoriques entrepris principalement en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements des phénomènes et des faits observables, sans envisager une application ou une utilisation particulière. *La recherche appliquée* consiste également en des travaux originaux entrepris en vue d'acquérir des connais-

sances nouvelles. Cependant, elle est surtout dirigée vers un but ou un objectif pratique déterminé. *Le développement expérimental* consiste en des travaux systématiques fondés sur des connaissances existantes obtenues par la recherche et/ou l'expérience pratique, en vue de lancer la fabrication de nouveaux matériaux, produits ou dispositifs, d'établir de nouveaux procédés, systèmes et services, ou d'améliorer considérablement ceux qui existent déjà.

**Relution** : l'inverse d'une dilution. Se dit notamment d'une opération sur la structure de capital de la société qui réduit le nombre d'actions et augmente leur valeur unitaire. Cela peut se produire notamment lorsqu'une entreprise rachète ses propres actions en bourse pour en augmenter le cours. Les clauses de relution dans les pactes d'actionnaire permettent aux investisseurs de récupérer des actions à un montant symbolique au cas où la valorisation de la société baisserait lors d'une nouvelle opération de financement.

**Rentabilité** : concept souvent oublié dans les business plans...

**Rescrit fiscal** : demande d'avis préalable de l'administration fiscale pour bénéficier du Crédit Impôt Recherche. Il permet de déclencher un remboursement anticipé du CIR qui a l'air très rapide (environ un mois).

**SATT** : Sociétés d'Accélération de Transferts Technologiques. Ce sont les organismes publics créés à l'issue du Grand Emprunt en 2009 et qui ont pour vocation à faciliter le transfert des travaux de recherche vers l'industrie et notamment vers les startups, en particulier via des accords sur le transfert ou l'utilisation de la propriété intellectuelle issue de la recherche. Les SATT sont organisées de manière régionale. Il y en avait 14 début 2014 avec par exemple Linksiuum, qui est basée à Grenoble et qui a accompagné diverses startups connues comme Movaea (vendue à Invensemse), Cycleo (vendue à Semtech) ou Soisic (vendue à ARM).

**SCR** : Société de Capital Risque. C'est un type de société par action, comme une SA, dont l'objet est d'investir sous forme de prise de participation dans des sociétés non cotées. Elles bénéficient d'une fiscalité favorable.

**SEO** : Search Engine Optimization, recouvre les différentes techniques d'optimisation du référencement de son site web dans les moteurs de recherche, Google Search en premier. Par exemple : tagging des pages du site, backlinking sur le site (liens qui vont vers le site), contenu textuel du site, navigation interne, éviter d'utiliser Flash pour les contenus à indexer, etc. Il existe des agences de communication spécialisées dans le SEO.

**SEM** : Search Engine Marketing. C'est la partie payante du SEO. Chez Google, elle consiste à acheter des mots clés (AdWords) pour faire apparaître les publicités en regard des recherches associées des Internautes (en haut de la page ou dans la colonne à droite des résultats de recherche). Le SEM couvre les techniques de mise en œuvre de ces liens sponsorisés.

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

**Sofaris** : organisation intégrée à Oséo depuis 2006 depuis la fusion de la BDPME avec l'ANVAR sous l'appellation « Oséo Garantie » qui gère la garantie des prêts consentis par les banques et autres organismes de prêts. Un prêt était dit Sofarisable lorsqu'il pouvait être ainsi garanti et l'expression est restée malgré la disparition de la Sofaris. A noter que c'est le prêteur qui est garanti contre l'impossibilité de recouvrer ses créances, et pas l'emprunteur. En cas de défaillance de remboursement du prêt ou des intérêts, la banque se retourne d'abord vers l'emprunteur et notamment ses biens propres s'ils ont servi de garantie, avant de faire jouer la garantie Oséo. Depuis 2013, cette garantie est gérée par Bpifrance qui a absorbé l'ensemble des activités de l'ancien Oséo.

**Sortie** : voir « exit ».

**Stagiaire** : les startups y font souvent appel lors de leur démarrage. C'est une main d'œuvre facile à trouver et qui ne coûte pas cher. Mais attention à bien les motiver, les encadrer, leur donner de l'autonomie et aussi faire en sorte que leur venue soit la voie vers une embauche lorsque la société sera convenablement financée. A noter que la société est exonérée de charges sociales en dessous de 417€ de rémunération mensuelle, et qu'il y a ensuite 30% de charges URSSAF. Ce qui ne veut pas dire qu'il faut pour autant payer ses stagiaires 400€ par mois ! Le SMIC est plutôt la norme, notamment pour des stagiaires en développement logiciel.

**Term sheet** : lettre d'intention, intégrant la proposition de conditions d'entrée d'un investisseur (VC) dans un tour de financement de startup. Définit au minimum la valorisation de la société pre-money, l'investissement consacré et le pourcentage que cela représentera dans le capital de la société. C'est une sorte de lettre d'intention d'investissement, base de départ de la négociation.

**Tour de table** : décrit la négociation croisée avec plusieurs investisseurs dans le cadre d'une levée de fond.

**TRI** : Taux de Rentabilité Interne, donne une indication du rendement du/des fonds créés par une société de capital-risque.

**UNICER** : Union Nationale des Investisseurs en Capital pour les Entreprises Régionales. Il s'agit d'une association qui fédère les fonds d'investissement d'amorçage régionaux.

**Unicorns** : startups, souvent américaines, qui ont réussi à atteindre une valorisation de plus de \$1B après une levée de fonds et avant une entrée en bourse. Terme utilisé depuis fin 2013.

**Valorisation** : la valeur qui est donnée à une entreprise par ses investisseurs et les fondateurs au moment d'un tour de financement. Il y a la valorisation pre-money avant le financement, et post-money, en y ajoutant les nouveaux financements. Le calcul de la valorisation fait l'objet de négociations entre

l'entreprise et les investisseurs potentiels. Il n'est pas déterminé de manière purement rationnelle ou réglementaire. Il est préférable de ne pas laisser s'éterniser ce genre de négociation et d'être raisonnable. A la fois pour ne pas trop diluer son capital et aussi pour ne pas rendre amers les investisseurs après la prise de participation.

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

**VIE** : Volontaire International en Entreprise. C'est un statut géré par Business France permettant de confier à un jeune de moins de 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger pendant 6 à 24 mois, renouvelable une fois dans cette limite.

# Historique des versions

Initialisée fin 2005, la première version de ce document a été publiée en mai 2006. Elle a été depuis régulièrement mise à jour. Voici donc un historique (partiel jusqu'en 2016 pour gagner un peu de place) des modifications de ce document enrichi notamment grâce aux commentaires et suggestions de ses lecteurs, et aux dizaines de contributions d'experts divers et variés (cités en couverture). L'historique détaillé jusqu'en 2016 est disponible dans l'édition 2016 (20<sup>e</sup>) de ce Guide.

Date	Modifications
<b>Première édition</b> <b>Mai 2006</b> 32 pages	Première version, orientée vers l'aide aux jeunes entrepreneurs et publiée sur le blog « Opinions Libres » peu après sa création.
<b>2<sup>nde</sup> et 3<sup>eme</sup> éditions</b> <b>Novembre 2006</b> 43 pages	Compléments divers, notamment sur le fonctionnement des VCs. A l'époque, je ne gérais pas l'historique des versions comme à partir de la quatrième édition.
<b>4<sup>ème</sup> édition</b> <b>Août 2007</b> 47 pages	Aspects RH dans les questions à se poser. <a href="#">Segmentation</a> marché. <a href="#">Proposition de valeur</a> . Check-up de l' <a href="#">organisation technique</a> . Informations sur la loi TEPA et l'exonération d'ISF pour les investissements dans les PME innovantes. <a href="#">Ecosystèmes de partenaires</a> . Informations sur <a href="#">Scientipôle Initiative</a> .
<b>5<sup>ème</sup> édition</b> <b>Décembre 2007</b> 57 pages	Nouvelle couverture. Présenter ses perspectives financières. <a href="#">Structure du capital</a> , parts des associés. Le <a href="#">avant et le après</a> dans le discours marketing et commercial. Le point sur le marketing viral. <a href="#">Thermomètre de l'ARPU</a> : le revenu par utilisateur. Le point sur les <a href="#">business angels</a> . Comment <a href="#">S'établir aux USA</a> . Rôle des <a href="#">ASSEDIC</a> dans le financement des startups. [...].
<b>6<sup>ème</sup> édition</b> <b>Mars/Avril 2008</b> 60 pages	Les incubateurs, exemple de <a href="#">l'Ecole Centrale Paris</a> . Ajout de l'initiative de <a href="#">Sun Microsystems</a> destinée aux startups (disparu depuis). Compléments sur la notion de <a href="#">barrière à l'entrée</a> . Ajout d'une rubrique sur les <a href="#">médias</a> relayant les informations sur l'entrepreneuriat. [...].
<b>7<sup>ème</sup> édition</b> <b>Mai 2008</b> 72 pages	Tableau positionnant <a href="#">incubateurs et pépinières</a> . Tableau des <a href="#">signes positifs et négatifs</a> envoyés aux investisseurs potentiels. Segmentation des VCs et nombreux compléments à leur sujet. Statistiques sur le <a href="#">nombre de startups financées</a> en France. Choisir un <a href="#">avocat d'affaire</a> . [...].
<b>8<sup>ème</sup> édition</b> <b>Septembre 2008</b> 95 pages	Compléments dans la veille et la <a href="#">prospective</a> . Encadré sur « <a href="#">faut-il avoir peur des grands acteurs ?</a> ». Organisation : <a href="#">produits vs services, ventes vs marketing</a> . Plus de détails sur les <a href="#">stratégies de sortie</a> , sur la <a href="#">propriété intellectuelle</a> . Compléments sur ventes via SSII. Marketing, sur les <a href="#">blogs d'entrepreneurs</a> , sur le <a href="#">pricing</a> , <a href="#">les partenariats avec les grands groupes</a> , sur le <a href="#">support technique</a> . [...].
<b>9<sup>ème</sup> édition</b> <b>Décembre 2008</b> 109 pages	Mise à jour au sujet du programme Startups de Sun et de la <a href="#">Startup Academy</a> . Description du programme Microsoft Bizsparks, reprise à partir d'un article de l'auteur sur son blog. Ajout du programme <a href="#">Bouygues Telecom</a> Initiatives et <a href="#">SFR Développement</a> . Les basiques du site web d'une startup. [...].
<b>10<sup>ème</sup> édition</b> <b>Avril 2009</b> 132 pages	Ajout d'un encart sur les <a href="#">salaires des dirigeants</a> de startups et compléments sur les processus de recrutement dans les startups. Petit point sur les <a href="#">business models du matériel</a> . Ajout d'un encadré concernant la <a href="#">brochure CapInTech</a> sur la propriété intellectuelle. Encadré de deux pages sur le « <a href="#">subsidiary as a service</a> », un modèle de création de filiale aux USA par le biais d'une société de service spécialisée. [...].

<b>11 ème édition</b> <b>Septembre 2009</b> 144 pages	Chapitre sur la <u>fermeture</u> d'une startup avec un schéma associé, sur la protection chômage des salariés et dirigeants et ajouts sur le processus de <u>sortie industrielle</u> . Tableau de comparaison des <u>principales formes juridiques</u> de la startup. Encadré sur « <u>Les outils de gestion de la startup</u> » par Grégoire Michel, fondateur de <u>Inficiencies</u> . Lignes sur le <u>contrôle fiscal</u> . [...].
<b>12 ème édition</b> <b>Février 2010</b> 157 pages	Informations sur l'ISI. Point sur la <u>garantie personnelle</u> de l'emprunteur en cas de défiance de la startup et le rôle d'Oséo Garantie. Encadré la <u>due diligence de ses VCs</u> . Cas de <u>l'entrepreneur isolé</u> . Les <u>Family Business</u> . Encadré sur la <u>confidentialité</u> de l'idée d'un projet. [...].
<b>13 ème édition</b> <b>Septembre 2010</b> 178 pages	Compléments sur les <u>statuts juridiques des startups</u> . Comment <u>gérer son board</u> . Acquisition par <u>une autre startup</u> . Compléments au sujet du <u>compte d'exploitation</u> . Chapitre sur la <u>sous-traitance</u> . Modèles économiques du « <u>service outillé</u> » et du « <u>copycat</u> ». Modèle de « <u>Lean Startup</u> », de la <u>stratégie de l'océan bleu</u> . La <u>gestion du feedback</u> pour l'entrepreneur. [...].
<b>14 ème édition</b> <b>Février 2011</b> 197 pages	Encadré sur le cas d'une startup <u>fondée par des copains</u> . Encadré sur les <u>basiques des relations presse</u> . Schéma sur les les <u>modèles service, service outillé et produit</u> . Point sur la <u>publication des résultats</u> de la startup. Présenter son <u>pipe commercial</u> à des investisseurs. Page sur la <u>mesure de la e-reputation</u> . Ajout sur le pré-diagnostic de <u>propriété industrielle</u> proposé par l'INPI. [...].
<b>15 ème édition</b> <b>Septembre 2011</b> 243 pages	Ajout d'un <u>parcours pour le jeune entrepreneur</u> , par Margaux Pelen du Mash Up. Encadré sur la <u>définition d'une startup</u> . Compléments sur les <u>méthodes de recrutement</u> . Encadré sur le <u>chercheur entrepreneur</u> par Laurent Kott. Partie sur <u>les Junior Entreprises</u> , par Kevin Smouts. Encadré sur les <u>pays de l'offshore</u> . Compléments sur la <u>segmentation de marché</u> . Evolutions sur la <u>proposition de valeur</u> et les différences entre <u>feature, product et platform companies</u> . [...].
<b>16ème édition</b> <b>Avril 2012</b> 274 pages	Encadré sur les « <u>7 étapes pour trouver un bon développeur</u> » et « <u>Une pénurie de déve-lopeurs ou de bons projets ?</u> » de Audrey Stewart. Encadré sur la <u>protection sociale des fondateurs</u> , par Michel Nizon. <u>Choix du nom de sa société</u> . Encadré sur les <u>précautions d'usage</u> dans les relations avec les grandes entreprises. Compléments sur l' <u>équilibre produit et service</u> . Encadré sur la <u>vente de données statisques</u> . Partie sur la <u>création d'un inventaire</u> . [...].
<b>17ème édition</b> <b>Mars 2013</b> 304 pages	Mise à jour de <u>l'introduction</u> . Encadré sur <u>l'entrepreneuriat lorsque l'on manque d'idées</u> . Partie sur la <u>notion de pivot</u> . Encadré « <u>Les 10 piliers de ma prochaine vie d'entrepreneur</u> » de Rémy Taillefer. Encadré sur <u>l'impératif du design pour les startups</u> par Jean-Louis Fréchin. [...].
<b>18ème édition</b> <b>Mars 2014</b> 332 pages	Encadré sur le <u>nombre de startups</u> en France. Encadré sur <u>les basiques du lean startup</u> , par Sébastien Sacard. Expérience <u>d'installation aux USA</u> de BIME Software, Sharealike et Mindie. Sur <u>l'implantation à Singapour</u> , de Arnaud Bonzom. Ajout d'une <u>partie</u> sur les outils de développement et d'infrastructure. Rubrique sur les <u>Fab Labs</u> . Mise à jour du <u>tableau de synthèse</u> sur les structures d'accueil de startups. [...].
<b>19ème édition</b> <b>Mars 2015</b> 360 pages	Ajout d'un encadré sur <u>The IOT Book</u> dans la partie sur la vente de matériel. Ajout de l'ISEN, de l'EM Lyon, du Campus Cluster Paris Innovation et de l'accélérateur Startup42 dans les structures liées aux <u>établissements d'enseignement supérieur</u> . Encadré sur l'histoire d'un pivot, celui de <u>Lokad</u> , par Joannès Vermorel. Ajout d'un encadré du les « <u>Trois lois des startups de la robotique</u> » par Catherine Simon. [...].
<b>20ième édition</b> <b>Mars 2016</b> 394 pages	Ajout d'un encadré d'Erwann Rozier sur les <u>bases du collectif de la startup</u> . Mises à jour sur les statuts des startups dans la <u>partie juridique</u> . Ajout d'exemples de <u>mauvaises pratiques</u> d'agences de référencement et de placement d'articles dans les blogs et sites médias. Ajout du Hardware Club et de Captronic dans l'écosystème des <u>startups du hardware</u> . Ajout d'un encadré <u>Les 12 commandements juridiques des startups</u> rédigé par Yves Pollak [...].

<p><b>21<sup>ème</sup> édition</b></p> <p><b>Mars 2017</b></p> <p>442 pages</p>	<p>Création d'une <a href="#">timeline de l'écosystème français des startups</a>.</p> <p>Ajout des encadrés de « <a href="#">Bien cibler ses clients pour optimiser son plan de communication</a> » et « <a href="#">Maintenir l'attractivité et la supériorité de son offre dans le temps</a> » par Véronique Hermann-Flory.</p> <p>Ajout de l'ISEP, de Skema Business School et de Kedge Business School dans les <a href="#">incubateurs de grandes écoles</a>.</p> <p>Ajout des <a href="#">KPI du cloud</a>.</p> <p>Grand nettoyage de printemps des <a href="#">outils de création de logiciels</a> avec notamment l'ajout de HPE Vertica dans les <a href="#">bases de données</a>, et celui d'une catégorie sur les outils de <a href="#">l'intelligence artificielle</a> ainsi que pour le développement de <a href="#">solutions d'objets connectés</a>.</p> <p>Regroupement des programmes destinés aux <a href="#">étudiants entrepreneurs</a>.</p> <p>Mise à jour sur Scientipôle et déplacement, puis ajout de Techstars Paris dans la <a href="#">rubrique des accélérateurs</a>.</p> <p>Ajout du Village by CA dans les <a href="#">pépinières</a>.</p> <p>Ajout de Hax, Robot Lab et de la Cité des Objets Connectés dans les <a href="#">accélérateurs hardware</a>.</p> <p>Ajout du French Tech Visa et de French Tech Diversité dans la <a href="#">French Tech</a>.</p> <p>Mise à jour sur le programme Ubi i/o devenu <a href="#">Impact</a> et réintégration du programme <a href="#">NET-VA</a>.</p> <p>Ajout du Liberté Living Lab dans l'écosystème de l'<a href="#">entrepreneuriat social et solidaire</a>.</p> <p>Mise à jour au sujet du <a href="#">Compte PME Innovation</a>.</p> <p>Mises à jour concernant les offres de <a href="#">Bpifrance</a>, sur le statut <a href="#">Jeune Entreprise Innovante</a>, sur le <a href="#">Crédit Impôt Recherche</a>, sur le <a href="#">Crédit Impôt Innovation</a> et sur le <a href="#">CICE</a>, par Marlène Hardy et Marie-Odile Senand.</p> <p>Mise à jour au sujet des <a href="#">programmes startups de la Ville de Paris</a>.</p> <p>Ajout de la Guyane dans les <a href="#">écosystèmes régionaux</a>.</p> <p>Création d'une <a href="#">échelle de Richter</a> des relations grands comptes startups.</p> <p>Nouveaux programmes startups de grands groupes avec <a href="#">HTC</a>, <a href="#">Vente Privée</a>, <a href="#">Ericsson</a>, <a href="#">ArcelorMittal</a>, <a href="#">Viadeo</a>, <a href="#">Louis Vuitton</a>, <a href="#">Matmut</a>, <a href="#">Huawei</a>, <a href="#">Valeo</a>, <a href="#">Oracle</a>, <a href="#">Total</a>, <a href="#">L'Oréal</a>, <a href="#">Vivendi</a>, <a href="#">Publicis</a>, <a href="#">Air France</a>, <a href="#">CDC</a>, <a href="#">Elior</a>, <a href="#">Fujitsu</a>, <a href="#">Vinci</a>.</p> <p>Mise à jour pour ce qui concerne <a href="#">IBM</a>, <a href="#">HPE</a>, <a href="#">Butagaz</a>, <a href="#">Microsoft</a>, <a href="#">La Poste</a>, <a href="#">Orange</a>, <a href="#">SalesForce</a>.</p> <p>Approches sectorielles entrepreneuriales avec la <a href="#">santé</a> et une autre sur les <a href="#">fintechs</a>, préparée par Michel Ivanovsky.</p> <p>Ajout de Entr'Up autour du <a href="#">management et du recrutement</a>, de Absiskey dans les <a href="#">liens avec la recherche et autres idées</a>, de Financeo, RateAndGo et SharingValue dans les <a href="#">prestashop en financement conseil stratégique</a>, de 2Msens pour son offre CapLogiciel, Marketing2Business, MyCrowdCompany, Noova et de Product Hunt dans les <a href="#">prestashop marketing</a>, de Kis.cool, Pitch.cards et Present Perfect dans les <a href="#">prestashop dans la communication</a>, de Rumeur Publique dans les <a href="#">agences de RP</a>, de Hello Hello dans les <a href="#">prestashop financiers</a>, de ActeCil dans les <a href="#">prestashop juridiques</a>, de Dixit, Pramex et Ztp (qui remplace GeekTrip) dans les prestataires sur le <a href="#">développement international</a>, de Annick de Chesnay dans les <a href="#">formations</a> et de ShuFu et StartupCe dans les <a href="#">services divers</a>.</p> <p>Mise à jour d'ensemble, ajout de Cap Horn Invest, d'Index Ventures, création de Kreaxi, fusion Siparex et Xange Private Equity dans le tableau des <a href="#">grands fonds d'investissement français</a>.</p>
---	---

