Startups : "L’idée géniale que personne n’a eu avant, c’est des conneries de marketing"

Marc Fournier, le cofondateur du fonds d'investissement Serena Capital, lève le voile pour La Tribune sur les coulisses de cet acteur majeur du capital-risque en France.

En un mois, le fonds d'investissement Serena Capital a participé à deux grosses levées. Celle de 18 millions d'euros d'Evaneos, en mai dans le secteur du tourisme, et celle de 6 millions d'euros annoncée mardi 7 juin dans la startup espagnole iContainers, le leader européen de la réservation de containers pour le transport maritime et terrestre.

Le fonds, qui dispose de deux véhicules d'investissements pour un total de 230 millions d'euros, a déjà investi environ 150 millions d'euros dans des startups depuis 2008, ce qui l'impose comme l'un des acteurs majeurs du capital-risque en France. Son crédo ? Le deuxième ou le troisième tour de table, c'est-à-dire la phase d'accélération, pour un ticket compris entre 3 et 10 millions d'euros.

Mais comment fonctionne un fonds d'investissement spécialisé dans les startups ? Sur quels critères investit-il ? Comment se passe la collaboration au quotidien avec les startups ? Pour le savoir, La Tribune a interrogé Marc Fournier, l'un des cofondateurs de Serena Capital. Entretien.

**LA TRIBUNE - Comment est né Serena Capital ? Quel est votre parcours ?**

**MARC FOURNIER -** Je suis un entrepreneur avant tout. J'ai toujours aimé créer, je suis attiré par les challenges, un peu aussi par le risque. Je suis né aux Etats-Unis, j'ai grandi en France, j'ai vécu cinq ans dans la Silicon Valley. J'ai rencontré Xavier Lorphelin à Stanford, puis, en 1999, nous avons eu envie de créer notre incubateur, qui s'appelait Kangaroo Village. C'était l'un des premiers en France. Cet incubateur a été racheté par la Société générale, où il a pris de l'ampleur. On gérait un portefeuille de 60 sociétés, avec 250 millions d'euros. Au bout de quatre ans, on s'est dit qu'on s'éloignait un peu trop de notre vocation entrepreneuriale, alors on a décidé de monter notre propre fonds d'investissement, en s'associant avec Philippe Hayat. On voulait une structure qui soit à notre image.

**C'est-à-dire ?**

Un fonds créé par des entrepreneurs, pour des entrepreneurs. Nous comprenons ce qu'implique la création et la gestion d'une startup car nous en avons tous les trois fondé plusieurs. Cette proximité nous aide à gagner des deals. Partir de rien, ne pas savoir si on dégagera assez d'argent pour manger, la boule au ventre de tout miser dans un projet qui nous tient à cœur... on connaît. Les entrepreneurs et nous, on parle la même langue.

**Dans quoi investit Serena Capital, et pourquoi ?**

Tout ce qui est disruptif, c'est-à-dire ce qui va changer un secteur voire la vie des gens, nous intéresse. Nous sommes un fonds généraliste dans le digital et les nouvelles technologies. Depuis 2008, nous avons investi dans 25 sociétés dans des domaines très variés, comme la foodtech, l'économie collaborative, les médias, le logiciel, le mobile, les télécoms, le big data, les services BtoB et BtoC... Nos plus belles pépites sont La Fourchette, Selectron (dans l'électronique embarquée ferroviaire), Melty, PrestaShop... Toutes ont révolutionné quelque chose dans leur domaine. Mais le critère le plus important, c'est l'humain. J'investis si je crois en votre startup mais surtout, si je crois en vous. Il faut une bonne idée, oui, mais aussi les bonnes personnes derrière, un bon management.

**Pourquoi est-ce si essentiel ?**

Parce que l'idée géniale que personne n'a eu avant, cela n'existe pas. C'est une fable, des conneries de marketing. Lorsque Facebook s'est lancé, cinquante autres mecs faisaient la même chose. La réalité, c'est que les idées novatrices germent en même temps à plusieurs endroits car elles sont le fruit des évolutions technologiques et sociétales de leur époque. Pourquoi Facebook a-t-il gagné, et pas les autres ? Parce que Mark Zuckerberg avait une vision et savait gérer son entreprise. Le succès d'une startup dépend moins de la qualité et de l'originalité du produit que de celles des personnes qui la portent. C'est toujours une question d'hommes.

**Combien recevez-vous de candidatures par an et comment se déroule votre processus de sélection ?**

Nous recevons 1.000 dossiers par an, qui arrivent par vagues. Beaucoup d'idées sont similaires. La première étape est d'examiner la startup. On regarde où en est la concurrence et on prend un premier contact avec les dirigeants pour comprendre leur état d'esprit. Si l'entreprise est leader sur son marché, cela nous intéresse davantage que si elle est 5e ou 6e. Mais si on sent que le business et l'équipe sont solides, le fait d'être un challenger ne nous arrêtera pas.

Après cette première phase de sélection, il reste environ 150 startups. Celles-ci, on les regarde de plus près. On étudie le business model, la taille du marché, son évolution depuis sa création. Cela nous donne des indices précieux. Cette phase permet d'écrémer à 40 candidats.

Ces quarante finalistes font l'objet d'une véritable enquête. On se déplace chez eux pour s'immerger dans la culture d'entreprise et comprendre comment les choses fonctionnent vraiment au jour le jour. On parle aux dirigeants, au personnel, on s'imprègne de l'ambiance de travail, qui est très importante.

Ensuite, il en reste 10, ce sont celles qui nous intéressent vraiment. On entre alors dans une négociation sur le montant du ticket et sur notre implication dans l'entreprise. Il faut se mettre d'accord, parfois ce n'est pas facile. Au final, il en restera cinq par an dans lesquelles on investit.

**Quel est votre rôle auprès des startups ?**

Serena Capital se compose de neuf investisseurs, dont les trois cofondateurs, et de deux *growth enablers*, c'est-à-dire des facilitateurs de croissance en lien avec les startups. Nous investissons uniquement en tant que fonds majoritaire, autrement dit nous ne sommes jamais suiveurs. Notre présence se traduit par des parts dans l'entreprise et un siège au conseil d'administration. En interne, chaque partenaire gère un portefeuille d'environ six entreprises.

Nous ne nous considérons pas seulement comme des investisseurs, mais comme des partenaires. Notre rôle est d'accompagner les startups sur la partie financière, organisationnelle et stratégique, de manière régulière. Un suivi est organisé avec le patron toutes les semaines.

Contrairement aux autres fonds d'investissement français, Serena Capital, c'est 20% de financement et 80% de création de valeur pour les entreprises. Nos deux *growth enablers* sont des experts qui accompagnent gratuitement les startups lorsqu'elles en ont besoin. Alexandra André s'occupe à la fois de la communication de Serena Capital et de celles des startups. Charles Rousset apporte son aide sur l'aspect financier, la renégociation de prêts, etc. Nous cherchons actuellement à recruter deux nouveaux*growth enablers*. Le premier sera chargé d'aider les startups dans leurs recrutements stratégiques, le deuxième sera un M&A, spécialisé donc dans les fusions-acquisitions. Ce mode de fonctionnement est unique en France.

**Certaines startups estiment que leurs investisseurs sont trop intrusifs, elles ont le sentiment d'être enchaînées. Vous, vous revendiquez votre activisme. Pourquoi ?**

Oui, nous sommes un fonds très actif, mais il y a une différence entre l'implication et l'ingérence. Nous investissons beaucoup d'argent, nous voulons donc aider nos startups à réussir.

Avec nous, il n'y a pas de mauvaise surprise, les cartes sont sur la table dès le début. Nous avons raté des deals parce que nous n'avions pas la même conception de ce que devait être notre implication. Si l'entrepreneur désire juste un investisseur qui lui fasse un gros chèque puis disparaisse, cela ne sera pas Serena Capital. S'il nous choisit, c'est qu'il cherche nos conseils, notre expérience, pour l'appuyer quand ça va bien, mais surtout pour l'aider à tenir le cap pendant les périodes difficiles. Nous sommes à la recherche d'une relation de confiance qui fonctionne dans les deux sens.

**Une startup au parcours exemplaire ?**

Selectron. C'est une boîte suisse d'électronique embarquée dans le secteur ferroviaire. Lorsqu'on était dans leur capital, ils sont passés de 80 à 110 employés. Leur chiffre d'affaires a été multiplié par deux.

Selecton est une startup au parcours exemplaire car tout s'est passé exactement comme prévu. Le business plan établi lors de notre entrée a été tenu à la lettre, ce qui est rare. L'entreprise faisait 5% de croissance tous les mois. Elle a progressé sans accroc, régulièrement, sereinement, comme des premiers de la classe. Le retour sur investissement a été énorme, quinze fois environ. C'est une grosse réussite financière. Mais est-ce l'aventure en tant qu'investisseur qui m'a le plus marqué et passionné ? Non, clairement pas.

**Vous préférez quand les choses sont plus difficiles ?**

Je suis un entrepreneur, j'aime le risque, donc oui. Selectron était tellement bien gérée, tellement solide... C'était à la fois formidable de voir une entreprise si bien fonctionner mais ce n'était pas très excitant dans le sens où nous n'avons pas eu un impact déterminant, à la différence d'autres startups.

**Par exemple ?**

AramisAuto, c'est sportif. Il n'y a jamais eu un moment tranquille car l'entreprise apporte une grande disruption est en forte croissance dans un secteur compétitif, l'achat/vente de véhicules anciens et neufs. La boîte est passionnante, elle est passée de 30 à 300 employés en quatre ans. Serena y a investi 5,4 millions d'euros depuis six ans, nous sommes encore au capital. Compte tenu de l'ambition importante d'AramisAuto, tu dois gérer beaucoup de choses, même si heureusement, l'entreprise est très bien pilotée par deux patrons. J'aime ce genre de gros défis au quotidien.

**Une expérience cauchemardesque ?**

Je ne dirai pas cauchemardesque, mais il y a eu beaucoup de travail sur Catherine Max [spécialiste des ventes privées dans le luxe, Ndlr]. On s'était trompés dans le plan d'investissement. L'entreprise a été mise en plan de sauvegarde, mais tout s'est bien fini puisqu'elle est devenue leader de son marché. Il y a de quoi en être fier.

**Avez-vous déjà eu à intervenir pour modifier en profondeur une startup qui ne fonctionnait pas ? En débarquant un dirigeant, par exemple ?**

S'il y a un problème qui menace la société, on fait en sorte qu'il soit réglé de la meilleure manière possible. Parfois, il faut changer des choses dans le management. Parfois, il y a des conflits entre les associés historiques et il faut alors débarquer un CEO. Cela arrive. Grandir, c'est aussi un révélateur pour les fondateurs d'une startup. Certains s'épanouissent, d'autres réalisent que l'aspect gestion financière et humaine ne leur convient pas. Dans ce cas, ils peuvent passer de CEO à président du conseil d'administration. Chez PrestaShop par exemple, Bruno Lévêque s'est plutôt révélé dans un rôle de président, laissant ainsi la place à un nouveau CEO.

**Que se passe-t-il quand vous êtes persuadé que l'entreprise doit aller dans une direction, mais que ce n'est pas l'avis des dirigeants ?**

C'est rare car on discute en permanence pour éviter ce genre de désaccord de fond. Parfois, l'entreprise est tellement en hyper-croissance que la structure du début ne tient plus. Sur LaFourchette, il a fallu changer des choses du sol au plafond. Nous sommes restés deux ans dans son capital, de 2013 à 2015, nous avons investi 4 millions d'euros avec Partech Ventures. La croissance était telle que l'entreprise était débordée par sa taille. Il a fallu assainir son fonctionnement, changer des dirigeants. Nous avons fait entrer un Américain au capital et l'entreprise a été ensuite rachetée par Trip Advisor.

**Quels sont vos prochains investissements ?**

Nous venons d'investir dans Evaneos, une pépite du e-commerce pleine de potentiel dans le secteur des voyages, et dans l'espagnol iContainers, leader de son marché dans le transport de containers. Trois entreprises sont en ce moment en dernière phase avant l'investissement. Il s'agit de deux entreprises françaises, l'une dans le marketing digital, l'autre dans le software. Cette dernière sera l'un des plus gros investissements français de l'année.