



DEVENIR UNE LICORNE ?

Quel bon accompagnement à chaque
étape pour les entrepreneurs

DEVENIR UNE LICORNE ?

Quel bon accompagnement à chaque étape pour les
entrepreneurs

Avril 2018

Avant-propos



Ce guide est le fruit d'une collaboration entre le Boston Consulting Group et « La Boussole », un regroupement de 10 structures d'accompagnement d'entreprises françaises : 50 Partners, Blue Factory - ESCP Europe, Google, INCO, Le Village by CA, NUMA, le Fonds de dotation de RAISE (RAISESHERPAS), Réseau Entreprendre Paris, Schoolab et UR Link - Unibail Rodamco. Leur diversité illustre la richesse du panorama d'accompagnateurs français : incubateur d'école, accompagnateur corporate, accélérateur, pépinière, réseau d'entrepreneurs, etc. Ces structures partagent le même constat : l'accompagnement des start-ups augmente leurs chances de réussite mais il est difficile pour un entrepreneur de choisir le bon accompagnateur. « La Boussole » a donc souhaité établir un guide à l'attention des entrepreneurs pour leur permettre de choisir avec discernement le type d'accompagnement répondant aux besoins spécifiques de leur étape de développement, mais aussi à l'attention des accompagnateurs pour leur permettre de maximiser leur impact auprès des entrepreneurs. Dans ce guide, toute entreprise jeune, en forte croissance, ayant vocation à atteindre une taille critique et indépendamment de son secteur d'activité, a été considérée comme une start-up.

« La Boussole » s'est adressée au Boston Consulting Group (BCG) pour réaliser ce guide. Partageant l'ambition d'améliorer l'écosystème de l'accompagnement des startups, nous avons décidé de nous associer à cette initiative. Nous sommes impliqués depuis de nombreuses

années de diverses façons pour soutenir l'entrepreneuriat. À travers la filiale Digital Ventures du BCG, nous mettons à disposition notre expertise pour créer des startups en partenariat avec des grands groupes. COUP, l'e-scooter, avec Bosch, ou TAKT, la plateforme de personnalisation marketing avec Starbucks, sont des exemples de partenariats récents. Nous accompagnons également des grands groupes dans la définition de leur stratégie d'investissement dans les startups. Enfin, chaque année nous organisons le Prix de l'Entrepreneuriat Social, et nous collaborons avec Hello Tomorrow.

Au-delà des acteurs de « La Boussole », nous tenons à remercier les autres contributeurs de ce guide, et en particulier les structures d'accompagnement et entrepreneurs qui ont partagé leur retour d'expérience. Treize entretiens ont été conduits avec les accompagnateurs suivants : Aquitaine Sciences Transfert, Bpifrance Le Hub, Breega Capital, Euratechnologies, Makesense, INSEAD, SNCF Développement, Station F, Moovjee, Normandie Incubation, Partech, TUBA et Wilco. Onze startups ont également été sollicitées : BirdOffice, Cheerz, Cleany, Glowee, HelloZack, Label Experience, Mamie Foodie, Natural Grass, PHENIX, Take Away et Vaonis.

Nous souhaitons également remercier BETC, Cheers et Stick & Co pour leur contribution à la communication de ce rapport.

Équipe BCG ayant participé
à la rédaction et la publication
de ce guide :

Lionel ARÉ
Alexandre ARACTINGI
Jean FERRÉ
Alexandre MARTIN

Déborah BENDENNOUN
Laurent ACHARIAN
Audrey MARZOUK

Avant-propos



La Boussole est une initiative née de 10 structures d'accompagnement d'entrepreneurs qui représentent la diversité des acteurs existants : 50 Partners, Blue Factory - ESCP Europe, Google, INCO, Le Village by CA, NUMA, le Fonds de dotation de RAISE (RAISESHERPAS), Réseau Entreprendre Paris, Schoolab et UR Link - Unibail Rodamco.

Nous nous sommes rassemblés pour répondre à plusieurs constats :

- Les initiatives d'accompagnement se démultiplient en France, ce qui implique une difficulté de visibilité et lisibilité de l'offre pour les entrepreneurs. En 2016, il y avait plus de 250 incubateurs et 50 accélérateurs en France ;
- Une start-up accompagnée augmente considérablement ses chances de pérennité et de croissance. Une start-up a 2 fois plus de chances de survivre à 5 ans aux États-Unis en cas d'accompagnement de la start-up ;
- Au cours de sa vie, un entrepreneur aura l'occasion d'être accompagné à plusieurs reprises. Entre accompagnateurs, nous échangeons régulièrement sur les besoins des startups accompagnées et les aidons à intégrer les programmes d'autres accompagnateurs en fonction de leurs besoins ;
- L'accompagnement est devenu une vraie profession au service des entrepreneurs qui a besoin de se développer et de se structurer. Par

exemple, de nombreux entrepreneurs regrettent d'avoir accordé autant de temps ou de ressources à des accompagnateurs inexpérimentés.

Ainsi, nous nous sommes donné un double objectif :

- Donner aux entrepreneurs la grille de lecture pour franchir plus sereinement les différentes premières étapes de leur vie jusqu'à devenir pérennes et les emmener de manière plus systématique vers des programmes d'accompagnement adaptés à leurs besoins ;
- Donner aux accompagnateurs les outils pour améliorer leur efficacité et apporter un maximum de valeur aux entrepreneurs.

Ce guide, réalisé avec le Boston Consulting Group est la première étape de notre initiative qui vise à structurer l'accompagnement d'entrepreneurs en France et à apporter aux jeunes entreprises françaises un écosystème d'accompagnateurs de qualité, prêt à les emmener au sommet.

Nous espérons demain être rejoints par de nombreux autres accompagnateurs à travers la France et structurer ensemble de nouvelles initiatives au service de nos entrepreneurs.



Sommaire

5	Avant-propos
7	Sommaire
8	Édito de Frédéric Mazzella, Président-Fondateur de BlaBlaCar
10	Résumé
13	1. Introduction
14	1.1 Un fort dynamisme entrepreneurial français mais encore trop peu de réussites
17	1.2 L'objectif du guide : donner les clés de l'accompagnement
18	2. Parcours de l'entrepreneur : quelles problématiques le tiennent éveillé la nuit et quels besoins d'accompagnement pour y remédier ?
19	2.1 Les étapes clés du développement d'une start-up
22	2.2 Les problématiques cruciales rencontrées par l'entrepreneur à chaque étape
30	2.3 Les besoins d'accompagnement correspondant à ces problématiques
32	2.4 La contrepartie pour accéder à l'accompagnement et résoudre ses problématiques
34	3. Comment choisir son accompagnateur dans un écosystème opaque
35	3.1 Les typologies d'acteurs de l'accompagnement disponibles
37	<i>Zoom sur le cas spécifique des accompagnateurs corporate</i>
38	3.2 Un accompagnateur bien choisi apporte des bénéfices évidents à l'entrepreneur
40	3.3 Comment choisir l'accompagnateur idéal et maximiser l'impact de l'accompagnement pour l'entrepreneur
42	3.4 Comment maximiser l'impact de l'accompagnement pour l'accompagnateur ?
44	<i>Zoom sur les conseils aux accompagnateurs corporate</i>
48	4. Pistes de réflexion pour maximiser le succès des startups
49	Comment structurer l'écosystème en France ?
50	Les initiatives publiques qui permettraient d'améliorer l'accompagnement des startups
51	Conclusion
52	5. Annexes

Édito de Frédéric Mazzella, Président-Fondateur de BlaBlaCar



BlaBlaCar c'est aujourd'hui une communauté de 60 millions de membres dans 22 pays. Il n'est pas dans mon habitude de me tourner vers le passé, mais pour être honnête, il faut avoir conscience qu'une aventure comme BlaBlaCar ne s'est pas faite en un jour, et a toujours demandé beaucoup d'adaptation et d'énergie. J'entends souvent que BlaBlaCar a été un « overnight success »... laissez-moi vous répondre que cela a été une nuit bien longue, qui a commencé en décembre 2003 !

Le parcours pour monter une start-up est semé d'embûches, d'obstacles, de difficultés, de doutes... il faut être ambitieux et déterminé pour maintenir le cap. Mais la réussite de BlaBlaCar, je la dois aussi à tous ceux qui m'ont entouré, qui m'ont prodigué des conseils, qui m'ont présenté les bonnes personnes, qui m'ont challengé, et qui m'ont aidé à avancer. La force d'un entrepreneur est de savoir synthétiser les retours, pivoter et se remettre en question quand nécessaire. Et pour y arriver, il faut être entouré des bonnes personnes qui vous donnent les bons conseils. Un entrepreneur a besoin d'un spectre large de compétences, qui ne sont pas innées : de la stratégie au financement, de la comptabilité au recrutement, de la communication à l'administratif, de la technique au marketing... Tant de problématiques ! Ce sont parfois les obstacles les plus basiques qui peuvent devenir une montagne quand nous n'avons pas les bonnes compétences ou les bons contacts. Si vous ne les maîtrisez pas et si vous ne savez pas où ni comment les développer, même l'idée la plus révolutionnaire ne suffira pas.

Lorsque j'ai eu l'idée de créer BlaBlaCar, j'ai tout de suite eu besoin de confronter le concept et de le challenger. A cette époque, en 2004, il n'y avait pas autant de structures d'accompagnement qu'aujourd'hui en France.

J'ai commencé à développer une première version de place de marché de covoiturage, puis pour être le mieux préparé, j'ai décidé d'aller suivre un MBA à l'INSEAD avec un maximum de cours sur l'entrepreneuriat. Le service était lancé, et je commençais à me heurter à de nombreuses problématiques. C'est là que j'ai affiné le business model. BlaBlaCar, c'était l'étude de cas de tous mes cours : finance, marketing, gestion, partenariats, etc. J'ai aussi participé à la Business Venture Competition de l'INSEAD, que j'ai fini par remporter après deux participations successives grâce auxquelles j'ai pu faire progresser mon modèle. Mon objectif : rassembler le maximum d'informations, de conseils et de retours d'expériences à la sortie de l'INSEAD pour créer BlaBlaCar en ayant en tête des pistes de réponse à toutes les situations que j'allais rencontrer. Par la suite, lorsque j'ai pu lever des fonds, mon investisseur Jean-David Chamboredon d'ISAI est lui aussi devenu un accompagnateur indispensable pour adopter le bon comportement face aux challenges d'une start-up en hyper croissance.

Aujourd'hui en 2018, les structures d'accompagnement se sont multipliées et c'est une chance formidable pour les entrepreneurs. Ils ont beaucoup à gagner à être accompagnés : trouver des mentors, partager des problématiques métiers, être mis en relation avec des clients potentiels ou même simplement échanger avec d'autres entrepreneurs qui rencontrent les mêmes difficultés, c'est inestimable. Être accompagné et bien accompagné permet de gagner du temps et d'éviter certaines erreurs qui peuvent condamner un projet. Un exemple : des conditions toxiques sur une levée de fonds en série A peuvent compromettre toute prochaine levée de fonds et entraver le développement de votre

start-up, savoir les anticiper réclame des réflexes qui ne sont pas intuitifs.

Aujourd'hui, et je m'en réjouis, toutes les conditions sont réunies en France pour accompagner les entrepreneurs vers le succès. La France dispose d'un réservoir de talents issus des grandes écoles et universités, l'environnement économique et politique actuelle est propice à l'entrepreneuriat et l'écosystème d'accompagnement très riche et dynamique.

J'ai personnellement à cœur de transmettre mon expérience et mes conseils pour les entrepreneurs actuels et ceux de demain. Je suis impliqué dans des structures établies de l'accompagnement qui coachent et financent de jeunes entreprises innovantes (ISAI, 50partners, The Family, The Galion Project, Daphni, SIDE...). J'ai donc pu accompagner et aider de nombreux entrepreneurs et je constate tous les jours que notre responsabilité d'accompagnateurs est importante. Si l'on veut plus de start-ups qui réussissent en France, il faut donc encourager les entrepreneurs à se faire accompagner mais aussi inciter les structures d'accompagnement à se professionnaliser. C'est tout le sens de ce guide. Donner les clés aux entrepreneurs pour entreprendre et aux accompagnateurs pour bien accompagner.



Résumé

« *La France, une start-up nation !* » Autrefois très éloignée de l'entrepreneuriat, la France est aujourd'hui un acteur européen de premier plan, comme en témoigne le nombre de créations de startups, le gisement important d'entrepreneurs potentiels, la qualité des talents dans les nouvelles technologies et le dynamisme de l'écosystème des accompagnateurs. Le contexte macro-économique confirme cette tendance avec des levées record pour les fonds de Venture Capital et une volonté politique appuyée du nouveau gouvernement.

Un bémol cependant. La France éprouve des difficultés à faire croître ses start-ups. Seules deux licornes¹ parmi les 226² dans le monde sont françaises et la taille moyenne des entreprises est plus petite qu'aux États-Unis ou en Allemagne (5% d'entreprises ≥ 10 employés en 2014 vs. 21% aux États-Unis et 16% en Allemagne)³.

Devenir une licorne ? Cette ambition peut ne pas être une fin en soi, mais croître et développer une activité pérenne l'est pour toute start-up qui se lance. Dans cette optique, un meilleur accompagnement de l'entrepreneur par des structures externes contribuerait à améliorer le succès des startups : aux États-Unis une start-up non accompagnée présente deux fois plus de chances de faire faillite au bout de cinq ans qu'une start-up accompagnée⁴. L'enjeu est de taille, la croissance des startups en France pourrait créer 400 000 emplois nets supplémentaires d'ici 2022.

Dans cette perspective, dix structures d'accompagnement (50 Partners, Blue Factory - ESCP Europe, Google, INCO, Le Village by CA, NUMA, le Fonds de dotation de Raise (RAISESHERPAS), Réseau Entreprendre Paris, Schoolab et UR Link - Unibail Rodamco) se sont regroupées dans « La Boussole ». Illustrative de la diversité du panorama des accompagnateurs français (incubateur d'école, accompagnateur corporate, réseau d'entrepreneur, pépinière), « La Boussole » partage cette ambition commune de soutenir la croissance des startups françaises. C'est pourquoi elle s'est adressée au Boston Consulting Group pour établir ce guide afin d'aider les entrepreneurs à choisir leurs accompagnateurs et d'aider les accompagnateurs à maximiser leurs impacts auprès des entrepreneurs.

Le chemin de la croissance accélérée d'une start-up depuis l'idée jusqu'à la licorne passe par cinq étapes de développement typiques : idéation, création, amorçage, scaling et expansion. Pour l'entrepreneur, chaque étape est pavée de problématiques le tenant éveillé la nuit : comment tester son offre, être mis en contact avec des clients, choisir les indicateurs de pilotage de l'activité les plus pertinents, recruter des talents et les retenir, anticiper et obtenir les financements les plus avantageux, sécuriser les dimensions légales et comptables, etc. Autant de questions qu'un accompagnateur externe peut aider à résoudre. À partir d'une idée, acte fondateur d'une start-up, l'entrepreneur a besoin de s'entourer afin de

¹ Start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars (USD) et non cotée – sources : La Tribune et CB Insights

² Source : CB Insights en janvier 2018

³ Source : OECD (2017), *Entrepreneurship at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris

⁴ 20% de taux de faillite à 5 ans des startups américaines accompagnées par un accélérateur vs. 40% pour une entreprise non accompagnée

franchir les différentes étapes, notamment de structures d'accompagnement et d'un conseil d'administration compétents.

De nombreux acteurs de l'accompagnement sont présents sur le marché français, contribuant à rendre l'offre d'accompagnement complexe et difficilement lisible. Pour une même prestation d'accompagnement (incubation, accélération, etc.), se positionnent des acteurs de différentes origines. Certains acteurs disposent d'une structure dédiée (*pure players* de l'accompagnement, acteurs publics, grands groupes, écoles et universités, réseaux d'anciens entrepreneurs), alors que d'autres acteurs proposent une offre partielle d'accompagnement sans structure dédiée (cabinets d'avocats, de conseil, etc.).

Pour faire son choix, l'entrepreneur doit décrypter les services réellement offerts en termes d'environnement et d'infrastructures, de conseil et *business development*, et de financement. Il doit également s'assurer que l'accompagnateur est spécialisé sur son étape de développement. Enfin, il doit vérifier que la contrepartie exigée est cohérente avec la valeur ajoutée, en gardant en tête qu'allouer une part de son capital est le moyen le plus cher et le plus engageant.

Le foisonnement actuel de structures d'accompagnement avec des qualités de prestations très inégales rend ce choix encore plus difficile pour l'entrepreneur. De trop nombreux acteurs sans les compétences requises s'improvisent accompagnateurs. Il est de la responsabilité des accompagnateurs d'améliorer la transparence de leurs offres et de leurs résultats pour faciliter le choix des entrepreneurs et de se professionnaliser pour augmenter leur impact. Pour ce faire, plusieurs initiatives sont envisageables, par exemple en créant un label de qualité délivré par un regroupement d'acteurs reconnus pour garantir un accompagnement par les plus compétents. « La Boussole » se propose d'aider à la mise en place des initiatives qui seront retenues.



© Blue Factory - ESCP Europe

1. | INTRODUCTION



1.1 Un fort dynamisme entrepreneurial français mais encore trop peu de réussites

Contrairement aux idées reçues, la France est un environnement très propice à la création d'entreprises. Plus de 500 000 entreprises sont créées chaque année en France (incluant les autoentrepreneurs⁵), soit plus de 8 entreprises créées par millier d'habitants en France, contre seulement 5,5 au Royaume-Uni ou environ 2 aux Etats-Unis⁶. Ce dynamisme est alimenté par un important gisement potentiel d'entrepreneurs latents en France, largement inexploité : 15,7% de la population française (18-64 ans) a l'intention de fonder une entreprise dans les trois prochaines années, soit 30% de plus que la moyenne en Europe (11,9%) ou qu'aux Etats-Unis (11,7%)⁷.

Ce dynamisme entrepreneurial s'explique notamment par la présence d'un écosystème favorable pour créer : **un réservoir de talents dans les technologies**, compétents et accessible, et une **multiplication des acteurs de l'accompagnement**.

- Les startups disposent en France d'un accès à une main d'œuvre compétente et nombreuse, notamment dans les technologies de pointe, et à un coût accessible. La qualité du système d'éducation français permet à John Chambers (Ancien Président Directeur Général de Cisco) de considérer la France comme la « Silicon Valley of Europe ». La France est numéro trois mondiale en termes de niveau de qualification de sa main d'œuvre de start-up, avec 81% des fondateurs de start-up qui sont diplômés d'un master ou d'un PhD⁸.
- La croissance des startups est également soutenue par la multiplication des structures d'accompagnement en France symbolisée par l'ouverture de Station F. Pour réaliser l'ambition de Paris de devenir la capitale européenne des start-ups, la Mairie de Paris a créé 100 000m² de structures d'accompagnement depuis 2001, et a annoncé 100 000 m² supplémentaires d'ici à 2020. Les grands groupes sont des contributeurs clés : rares sont les entreprises du CAC40 (trois seulement) qui ne disposent pas d'une ou même de plusieurs structures d'accompagnement de startups.

Et pourtant, malgré la vivacité créatrice française et l'écosystème, **la France compte à ce jour uniquement deux licornes** (BlaBlaCar et Vente-Privée.com), contre 13⁹ outre-Manche. **Cette comparaison révèle la difficulté française à faire croître les startups**. Il existe en France autant de licornes que dans des pays avec un PIB significativement plus faible (Israël, Suède, Afrique du Sud, etc.) et beaucoup moins qu'au Royaume-Uni. Plus généralement, la taille moyenne des entreprises en France est largement inférieure parmi les autres pays européens ou par rapport aux Etats-Unis.

Cependant des signaux positifs montrent que la France est entrée dans une nouvelle dynamique entrepreneuriale de rattrapage.

D'une part, les startups françaises commencent à rattraper leur retard avec des levées record en 2017 (3,2 milliards de dollars levés contre 2,1 milliards en 2016). Néanmoins, cette progression reste insuffisante pour rattraper les startups britanniques et allemandes, qui continuent à les devancer largement (avec respectivement 10,9 et 4,7 milliards de dollars de fonds levés en 2017).

Pour la première fois en 2017, les collectes de fonds par le capital-risque français ont également atteint un niveau record. Les fonds français ont détrôné les britanniques au premier semestre 2017 (2,7 milliards d'euros pour les français vs. 2,3 milliards au Royaume-Uni). En supposant que le capital-risque français investisse avant tout dans les startups de nationalité française, on devrait assister à une croissance forte des levées de fonds des startups françaises dans les deux à trois prochaines années.

D'autre part, ce rattrapage est encouragé par les initiatives récentes du gouvernement, qui a martelé son ambition de faire de la France une « *start-up nation* » (Emmanuel Macron, Vivatech 2017) : la création d'un fonds d'innovation de 10 milliards d'euros auquel Bpifrance est associé, ou encore le lancement du French Tech Visa facilitant la venue de talents étrangers pour stimuler

⁵ Incluant environ 240 000 autoentrepreneurs en 2017 (source : INSEE)

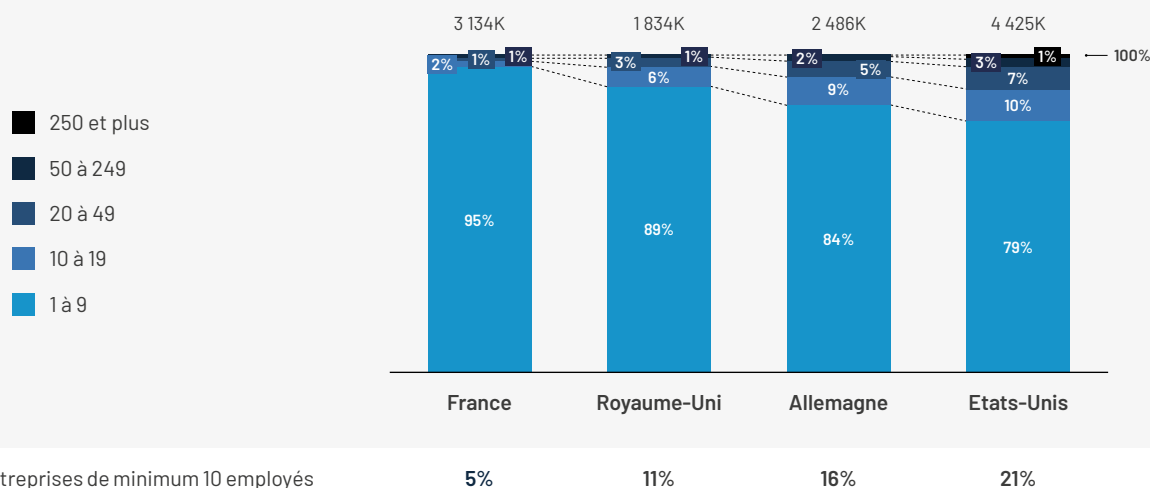
⁶ Détail des ratios de créations d'entreprises sur la population en annexe

⁷ Global Entrepreneurship Monitor, Global Report, 2016/2017

⁸ Global Start-up Ecosystem report, by Startup Genome, 2017

⁹ CB Insights

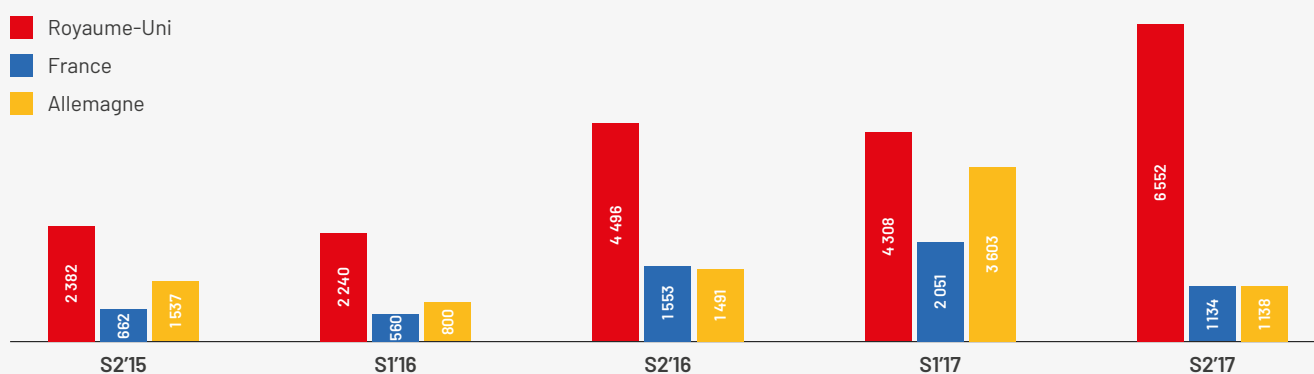
FIGURE 1
Répartition du nombre d'entreprises par pays et par taille d'effectifs*



*Source: OECD (2017), *Entrepreneurship at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris. Chiffres français incluant les autoentrepreneurs

FIGURE 2
Évolution des levées de fonds de startups en France, Allemagne et au Royaume-Uni*

Fonds levés (M\$) par des startups françaises, britanniques et allemandes



*Source : La French Tech, Tech Funding Trends in France, CB Insights - rapports Q4 2017 et Q2 2017

les startups françaises. La dynamique est indéniable, mais elle n'est pas à même de résoudre intégralement la difficulté des startups françaises à croître et arriver au rang de licornes.

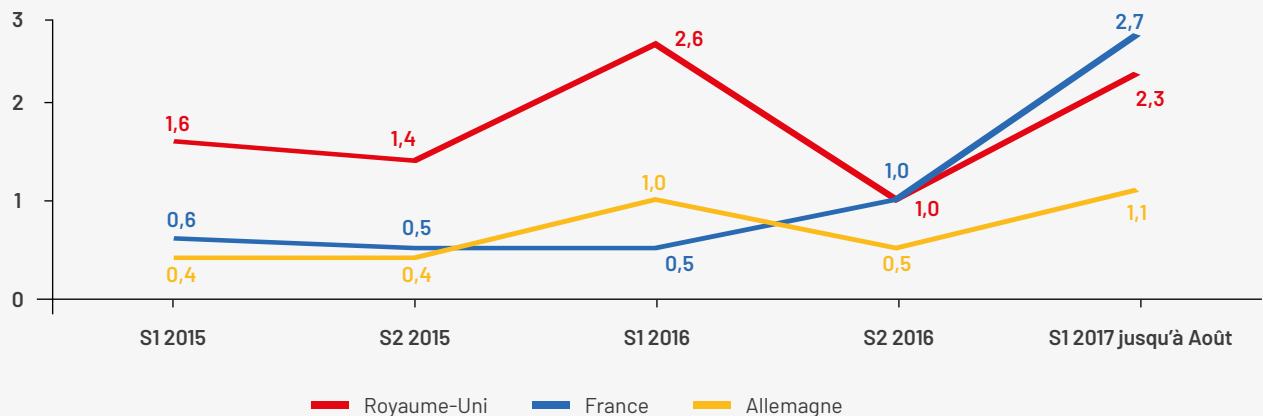
La politique fiscale, la souplesse et l'efficacité du marché du travail, l'environnement macro-économique ou encore les conditions de financement sont des facteurs clés

pour contribuer à la croissance des startups mais une des solutions les plus efficaces, aisément activable à court-terme, indépendante de l'environnement politique et économique, est d'accroître le recours à l'accompagnement.

FIGURE 3

Évolution des montants levés par les fonds de capital-risque français, britanniques et allemands jusqu'à début 2017*

Montant du capital levé par des fonds de capital-risque (Milliards d'€)



* Source: Dealroom.co, Fundraising by European Venture Capital Funds, 21 septembre 2017. Note : exclusion des fonds de capital investissement et des fonds de capital-risque corporate



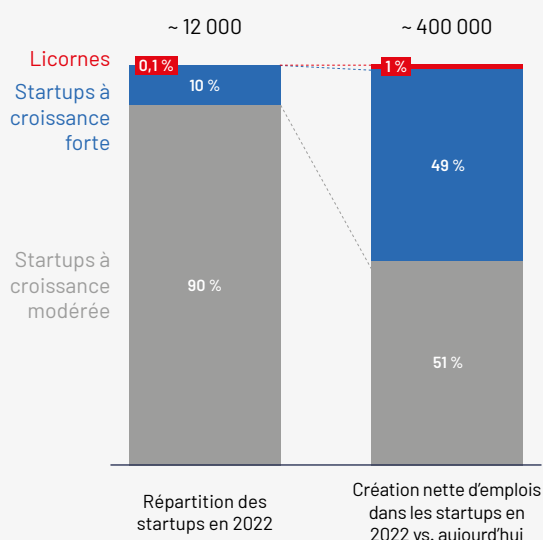
© 50 Partners

Le suivi d'une start-up par une structure d'accompagnement permet d'améliorer sa pérennité : les exemples américains montrent que le taux de faillite d'une start-up non accompagnée est deux fois plus élevé que pour une entreprise accompagnée par un accompagnateur (40% vs. 20%¹⁰). Et pourtant, il existe une profusion de structures d'accompagnement en France. Le problème n'est pas l'insuffisance des structures, mais bien le manque de lisibilité des solutions disponibles. Les entrepreneurs français s'orientent parfois vers une structure inadaptée à leurs besoins diminuant les bénéfices de l'accompagnement. En plus d'améliorer la pérennité des startups, l'accompagnement permet d'en **accélérer la croissance**. Ainsi, une meilleure compréhension et utilisation des acteurs de l'accompagnement par les entrepreneurs amélioreront le succès des startups en France. Le jeu en vaut la chandelle, tant la réussite des startups est un enjeu macro-économique de premier plan pour la France : à horizon cinq ans, un doublement du taux d'accompagnement des startups françaises couplé avec une meilleure orientation des entrepreneurs vers des structures adaptées pourrait permettre de doubler le taux de survie des startups à cinq ans, de créer une dizaine de licornes, et surtout de générer **~400 000 emplois nets supplémentaires en 2022**, par rapport à aujourd'hui¹¹.

¹⁰ Analyse BCG¹¹ Méthodologie et sources en annexe

Un potentiel de 400 000 emplois nets supplémentaires dans les startups en France en 2022, dont la moitié provient de seulement 10% des startups

Une amélioration du recours à l'accompagnement permettra une meilleure pérennité des startups françaises. L'écosystème français se composerait d'environ ~12 000 startups en 2022 vs. ~10 000 aujourd'hui. A horizon 2022, cela représenterait ~400 000 emplois nets supplémentaires par rapport à aujourd'hui dans les startups françaises. La moitié de ces emplois proviendrait de seulement 10% des startups, celles identifiées comme à forte croissance et haut potentiel.



+400K

Emplois nets créés dans les startups françaises en 2022 vs. aujourd'hui

~50%

50% de la création nette d'emplois d'ici 2022 issue de 10% seulement des startups (les startups à croissance rapide et fort potentiel)

1.2 L'objectif du guide : donner les clés de l'accompagnement

L'objectif du guide est double :

Il permet de donner les clés aux entrepreneurs pour qu'ils comprennent comment un accompagnateur peut les aider à résoudre leurs problèmes et comment choisir l'accompagnateur idéal pour lui afin d'augmenter le recours aux accompagnateurs.

Il a également pour mission de donner les clés aux accompagnateurs pour leur permettre de maximiser leur impact, notamment dans le cas particulier des accompagnateurs corporate.



2.

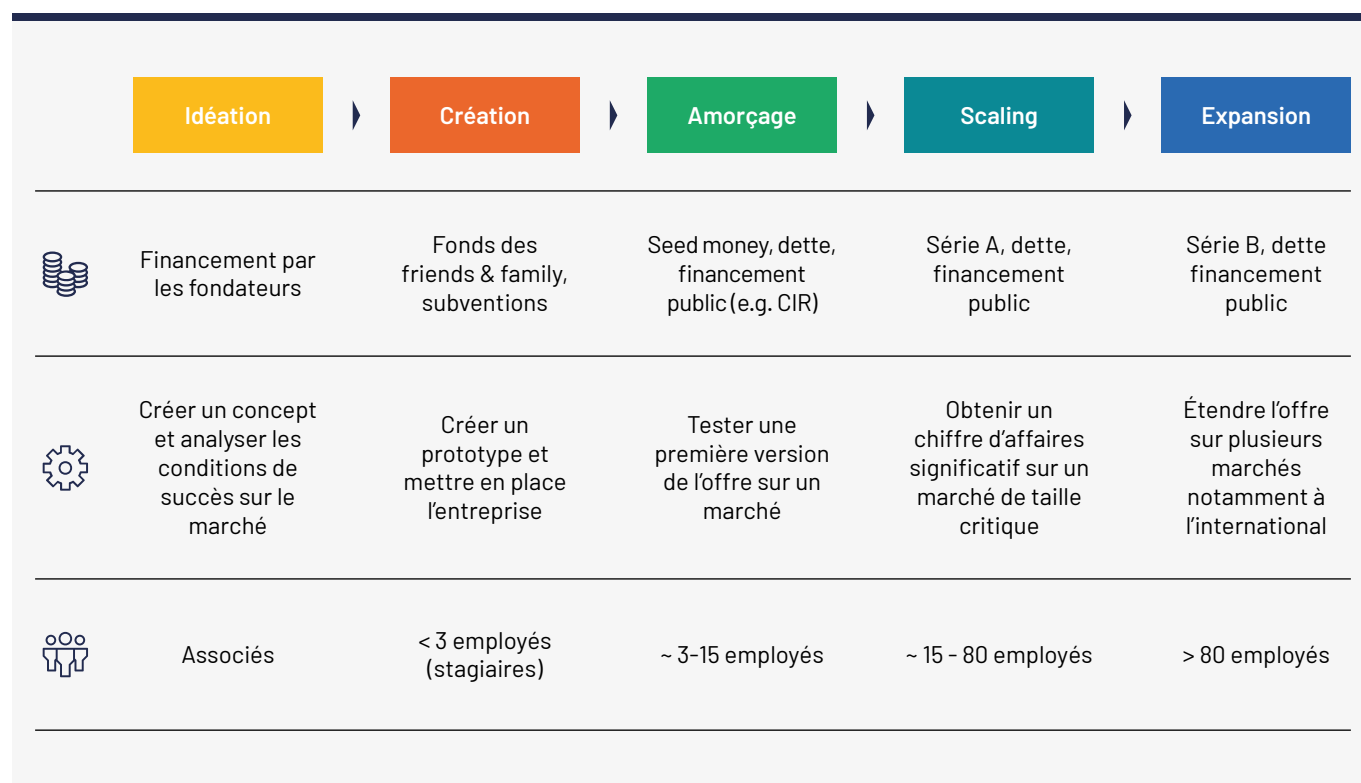
PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR

QUELLES PROBLÉMATIQUES LE TIENNENT ÉVEILLÉ LA NUIT ET QUELLES SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT POUR Y REMÉDIER ?

De la définition de son idée à la croissance internationale de l'entreprise, le parcours de l'entrepreneur comporte plusieurs étapes de développement typiques pour mener à bien son projet. Loin d'être un fleuve tranquille, le chemin est pavé d'embûches et l'entrepreneur est confronté à des problématiques cruciales occupant ses jours et ses nuits. Dans ces moments, l'appui d'un accompagnement externe peut lui permettre de garder la tête froide et de bénéficier de l'expertise nécessaire pour résoudre ses difficultés.

2.1 Les étapes clés du développement d'une start-up

FIGURE 4
Cinq étapes typiques de développement d'une start-up



Chaque parcours d'entrepreneur est différent mais l'on retrouve toujours les mêmes cinq étapes de développement. Chacune se caractérise par un objectif principal, un mode de financement, et une taille moyenne d'employés dans la start-up. Le parcours de l'entrepreneur se termine lors de l'expansion par l'ouverture vers de nombreux marchés et la croissance à l'international. A la fin de l'expansion, la start-up commence à être considérée comme une PME.

Ce parcours a vocation à couvrir un large éventail de startups. Néanmoins, des différences de financement et de taille d'entreprise sont observables, en fonction des spécificités de certaines startups, du secteur d'activité ou de leur business model. Par exemple dans les domaines nécessitant beaucoup de Recherche et Développement (eg. biotechnologies), il faut plusieurs

vagues de financement (seed money, Série A) avant d'obtenir un prototype. A l'autre extrémité du spectre, certains business models sont plus longtemps autofinancés, notamment par la commercialisation de l'offre assez rapide. Enfin, les startups avec un modèle économique qui requiert un investissement important en actif sont souvent finançables par des banques plus tôt.

Si vous êtes entrepreneur et que vous voulez comprendre à quelle étape de développement en est votre entreprise et quels sont les prochains jalons à atteindre pour passer à l'étape suivante, jetez un œil à la liste de prérequis suivante. Les différents prérequis se répartissent sur quatre thématiques : offre business, ressources humaines, organisation et écosystème.

	Idéation	Création
Offre Business	<ul style="list-style-type: none"> • Test du positionnement de l'offre • Analyse du marché finalisée et testée sur le terrain • Étude de faisabilité technique réalisée et testée auprès d'experts • Principales hypothèses du business plan définies • Éventuels partenariats décisifs identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Prototype / version bêta / Minimum Viable Product testé • Identification de cibles clients • Première version du parcours client et stratégie marketing • Première version du processus de développement, production et distribution • Partenariats décisifs nécessaires au lancement de l'offre signés
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Associés trouvés 	<ul style="list-style-type: none"> • Stagiaires et parfois premiers employés recrutés • Mentor(s) identifiés pour constituer un premier board de gouvernance
Organisation		<ul style="list-style-type: none"> • Statuts juridiques déposés, pacte d'actionnaires défini • Lieu de travail choisi • Outils pour la productivité de l'équipe mis en place • Premiers prestataires choisis • Outils pour le pilotage de l'activité mis en place • Protection de la propriété intellectuelle et politique de gestion des risques mis en place (e.g. CGU/CGV, droit d'image)
Ecosystème	<ul style="list-style-type: none"> • Premiers échanges avec des acteurs de l'accompagnement pour tester le concept • Éventuelle participation à des Hackathons et meet up sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges avec des acteurs de l'accompagnement pour conforter la pertinence du prototype • Participation à des concours de start-ups

Offre business

L'offre business rassemble les prérequis relatifs à la construction et l'affinement du modèle économique de la start-up (définition et réalisation progressive de l'offre, stratégie de commercialisation, acquisition de clients) et les partenariats stratégiques et commerciaux requis pour le développement de l'offre.

Ressources humaines

Les ressources humaines abordent les questions d'identification des compétences, recrutement, et de développement des équipes au fur et à mesure de la croissance des équipes.

Organisation

L'organisation concentre les prérequis relatifs à la structuration de la start-up en termes d'infrastructure (lieu de travail), d'outils et processus (pilotage, gestion des données clients / CRM, architecture informatique, technologies), de gestion des risques (sécurité, propriété intellectuelle) et de problématiques juridiques (pacte d'actionnaires, filiales).

Ecosystème

L'écosystème présente les prérequis relatifs à l'environnement dans lequel évolue la start-up, notamment la participation à des concours de start-up, la construction d'un réseau et le support d'acteurs clés de l'accompagnement, de financement, et de médias.

 Amorçage	 Scaling	 Expansion
<ul style="list-style-type: none"> • Proof of Concept (POC) : test de l'offre sur un marché / segment • Business model testé • Premiers clients gagnés • Indicateurs de traction (appétit des clients sur le marché) identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenus récurrents obtenus sur le segment cœur et offre commercialisée sur un marché / segment de taille critique • Business model validé et testé sur une cible de taille critique • Processus de développement production et distribution adaptés à la montée en charge • Partenariats stratégiques existants renégociés et étendus • Partenariats pour entrer sur de nouveaux marchés signés 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre adaptée et commercialisée sur de nouveaux marchés géographiques (e.g. International) • Processus de développement production et distribution industrialisés • Stratégie partenariats et make or buy (réalisation en interne ou en externe) long terme définie • Réflexion sur une stratégie de build-up (acquisition d'autres startups)
<ul style="list-style-type: none"> • Premiers employés recrutés, notamment le responsable de la fonction cœur (ex. CTO, CMO) • Début de structuration de la fonction RH future 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences clés sur l'ensemble des fonctions support recrutées • Forces de vente recrutées • Culture d'entreprise formalisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences clés recrutées pour l'industrialisation des opérations • Plan de développement de carrières mis en place • Seniorisation du top management et nouvelle gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> • Automatisation des processus clés (ex. gestion clients) • Architecture IT capable de supporter la montée en charge • Gestion des incidents organisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Transition vers des technologies pérennes et « scalable » effectuée • CRM mis en place 	<ul style="list-style-type: none"> • Architecture IT optimisée • Planification d'ouverture de nouvelles filiales
<ul style="list-style-type: none"> • Réseau d'acteurs du secteur constitué et sollicité (accompagnement, financement, médias) • Offre présentée au cours de salon / conférences / médias • Concours de startups gagnés 	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges réguliers avec les acteurs de l'accompagnement, de financement, et des médias 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils et suivi par des acteurs de l'accompagnement, du financement, et des médias • Intérêts de la start-up défendus grâce à l'implication dans des syndicats professionnels

“ L’aventure entrepreneuriale est comparable à des montagnes russes faites de magnifiques succès et de remises en question brutales. L’aventure n’est jamais linéaire. C’est la vision de l’entrepreneur qui lui permet de garder le cap.

**Cyrille Saint-Olive, Réseau
Entreprendre Paris**

Cette liste permet d’aider un entrepreneur à identifier les priorités pour chaque étape de développement. Elle est présentée ici de manière linéaire pour plus de simplicité, mais dans les faits, le processus de création d’entreprise est par nature itératif. Les boucles de revue sont récurrentes et il arrive fréquemment qu’un sujet arbitré lors d’une étape donnée soit de nouveau discuté et modifié ultérieurement. C’est justement l’existence même de ces itérations qui permet, par un processus de *test and learn*, d’affiner le modèle économique et de mener la start-up vers le succès.

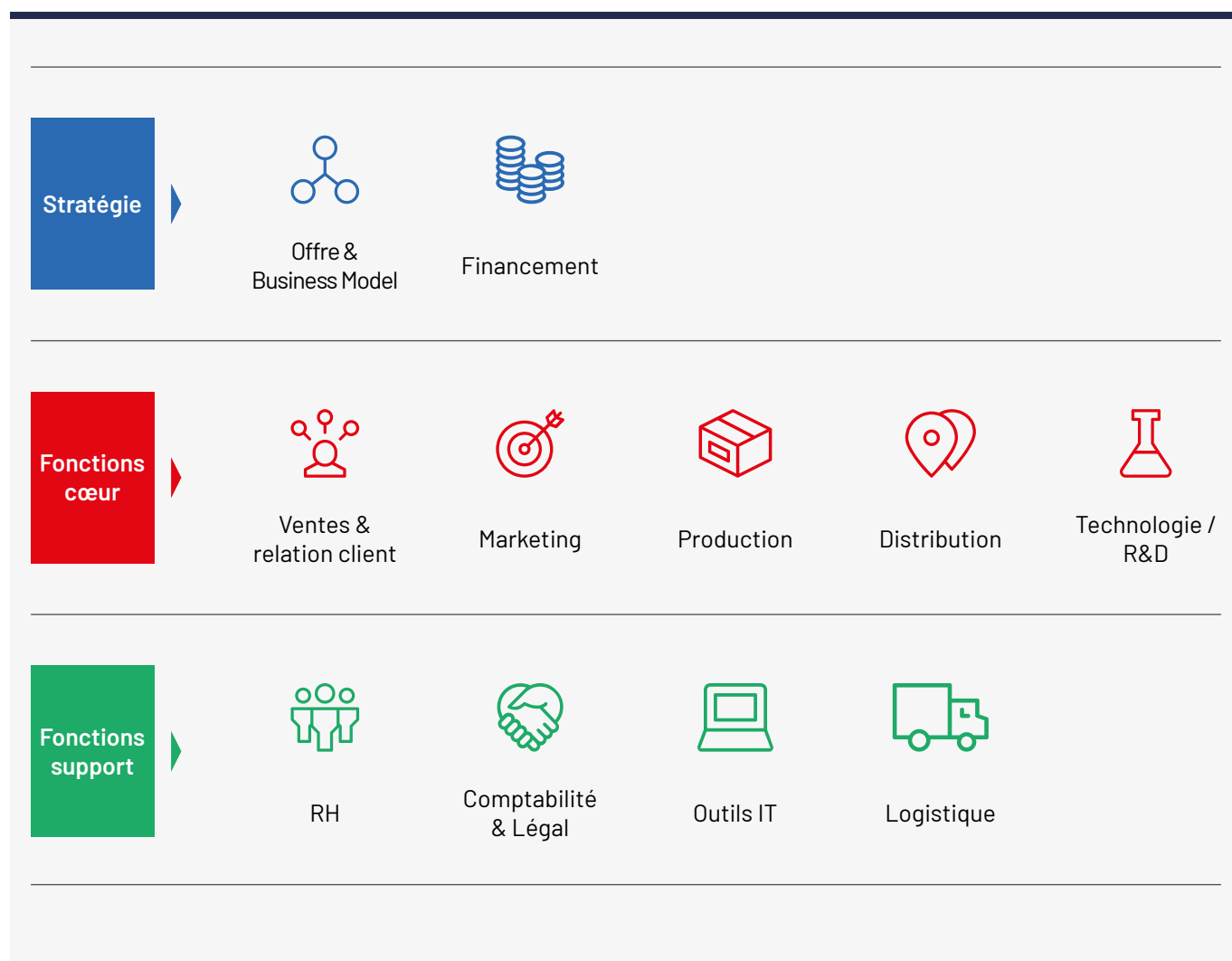
2.2 Les problématiques cruciales rencontrées par l'entrepreneur à chaque étape



A chaque étape de développement, les problématiques qui empêchent l'entrepreneur de trouver le sommeil se classent sur 3 dimensions : la stratégie, les fonctions cœurs et les fonctions support, chacune subdivisée en thématiques (ci-dessous).

FIGURE 5

Les problématiques clés des entrepreneurs identifiées à chaque étape de développement sur 11 thèmes



2.2.1. L'idéation

Au cours de l'idéation, l'entrepreneur crée le concept de sa start-up : sa priorité porte sur la définition du positionnement de son offre et de son business model. Pour s'assurer de la validité de ce concept, il doit dès à présent identifier des segments clients cibles, un marché adressable et des façons de différencier son offre pour entrevoir un succès potentiel.

Une entreprise se crée rarement avec un seul associé, et c'est lors de l'idéation que le fondateur est amené à chercher un/e autre associé(e), un choix critique pour l'avenir de son entreprise : la complémentarité des compétences ne suffit pas, la complicité entre les fondateurs est déterminante pour le succès d'une start-up.

Pour ne pas mettre en péril une start-up en cas de mésentente, il est préférable dès l'idéation de définir les principes structurants du pacte d'actionnaires, en particulier les clauses de sortie.

“ Aucun business plan ne résiste à des premiers tests réels avec des clients. En phase d'idéation ou conception, nous forçons toutes nos startups à aller se confronter régulièrement à la réalité des retours clients, à affiner l'expérience utilisateur pour converger le plus rapidement vers notre obsession : Make something people want.

Olivier Cotinat, Schoolab

“ Le choix de l'associé est déterminant : l'entente et la complémentarité sont clés, la dispute étant une cause majeure d'échec.

Julie d'Tsanto, Wilco

“ Il faut choisir un associé qui dispose des compétences qui nous manquent. Être honnête envers soi-même et connaître ses propres limites (par exemples pour un tech, s'associer à un profil commercial).

Elodie Duru, Aquitaine Sciences Transfert

FIGURE 6

Les problématiques clés des entrepreneurs au cours de l'idéation



Stratégie	Offre et Business Model	<ul style="list-style-type: none"> • Quel positionnement de l'offre : problème adressé ? • Quel business model ? • Comment créer une expérience client « waouh » ?
	Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles hypothèses principales pour le business plan ? • Quel montant initial les associés doivent-ils investir ?
Fonctions cœur	Vente & Relation client	<ul style="list-style-type: none"> • Comment identifier les segments de clients cibles ?
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Quel marché adressable ? • Quelle différenciation de l'offre ? • Quelles caractéristiques de la concurrence ?
	Production	<ul style="list-style-type: none"> • Comment identifier et sélectionner les options pour la production de l'offre ?
	Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Comment identifier et sélectionner les options pour la distribution de l'offre ?
	Tech. / R&D	<ul style="list-style-type: none"> • Comment réaliser l'étude de faisabilité technique ?
Fonctions support	RH	<ul style="list-style-type: none"> • Comment chercher et choisir d'autres associés ?
	Compta. & Légal	<ul style="list-style-type: none"> • Quels principes structurants du pacte d'actionnaire avec les associés e.g. clauses de sortie ?

2.2.2. La création

La création est l'étape de mise en place du prototype et de la start-up en tant qu'entreprise. Désormais, l'entrepreneur passe de l'idée à une offre concrète : il doit créer et tester le Minimum Viable Product¹². Pour anticiper la commercialisation de l'offre dans l'étape suivante, l'entrepreneur doit commencer à trouver des clients et à réfléchir à la cible marketing à adresser en premier.

“ Lors de la création d'une start-up, l'entrepreneur a besoin de tester son idée et d'apprendre d'autres porteurs de projets. À ce titre, un incubateur d'école est un dispositif rêvé qui lui permet de se lancer en intégrant son projet à l'ensemble des activités de son école (cours, événements, réseautage...) et de trouver ainsi ses premiers soutiens, clients et partenaires.

Maëva Tordo, Blue Factory - ESCP Europe

FIGURE 7

Les problématiques clés des entrepreneurs au cours de la création¹³



Stratégie	Offre et Business Model	• Comment créer et tester la version bêta / le Minimum Viable Product ?
	Finance	• Comment s'organiser en « <i>lean start-up</i> » avant financement ? • Quelle offre de financement disponible (notamment auprès des friends and family ?)
Fonctions cœur	Vente & Relation client	• Comment trouver des clients ? • Comment définir les parcours clients et le plan de communication ?
	Marketing	• Quelle cible marketing adresser en premier / quel phasage des segments de marché ? • Quelles persona marketing identifier ?
	Production	• Quel cahier des charges industriel pour la production ?
	Distribution	• Quelle stratégie de distribution ? • Comment choisir ses partenaires ?
	Tech. / R&D	• Quels choix des processus de développement et des modules techniques ? • Comment développer la version bêta ? • Quel langage IT utiliser ?
	RH	• Quelles compétences clés nécessaires à développer / acquérir rapidement en dehors des associés ? • Qui choisir pour constituer le premier board de gouvernance ?
Fonctions support	Compta. & Légal	• Comment protéger la propriété intellectuelle ? • Quel pacte d'actionnaire détaillé ? • Quelle structure juridique choisir ? • Comment gérer les risques ?
	Outils IT	• Quelles solutions IT légères ou open source disponibles ?
	Logistique	• Quel lieu de travail ?

1213

¹² Minimum Viable Product : produit ou offre comportant les fonctionnalités minimales pour satisfaire les premiers clients, afin de se confronter au marché rapidement et recueillir les retours qui permettront de l'enrichir

¹³ Note : l'expression *lean start-up* désigne la stratégie adoptée par une start-up pour développer une offre pour laquelle il existera un appétit des clients ou utilisateurs sur le marché dès qu'elle sera disponible, afin d'utiliser le temps et le budget à bon escient

En parallèle de la création de l'offre, il faut réfléchir à l'organisation des opérations de la start-up : rédiger le cahier des charges industriel pour la production, définir sa stratégie de distribution.

La création est aussi l'étape où la start-up se constitue en tant qu'entreprise. L'entrepreneur doit définir la structure juridique, préparer le pacte d'actionnaires, et lorsque c'est pertinent protéger la propriété intellectuelle pour conserver son avantage compétitif avant que le concept clé de la start-up ne soit connu de tous.

Créer une entreprise implique aussi de s'entourer des bonnes personnes : un des enjeux est de définir les compétences à développer ou à acquérir en dehors des associés et de trouver ceux qui constitueront le premier board de gouvernance.

Enfin, une fois que la start-up grossit, il lui faut aussi un lieu de travail.

“ La propriété intellectuelle est un enjeu majeur pour une start-up : dès la création voire avant la création (si la start-up est fondée sur une techno existante) il faut avoir une stratégie PI en déposant des titres de propriété intellectuelle (brevet, logiciel, marque...), et se border juridiquement (accords de confidentialité par exemple) tant que la propriété intellectuelle n'est pas protégée.

Elodie Duru, Aquitaine Sciences Transfert

“ Dès la création, la start-up a besoin de s'entourer d'une gouvernance composée d'oreilles bienveillantes ou de mentors pour prendre des décisions stratégiques, comme un board.

Cyril Garnier, SNCF Développement

2.2.3 L'amorçage

L'amorçage est la première occasion de tester l'offre et de vérifier la traction sur le marché. En cas de retours positifs dès ce premier test sur des clients ou utilisateurs, l'entrepreneur doit identifier les nouvelles fonctionnalités pour étoffer le prototype. Parfois en revanche, et même souvent, la confrontation au marché incite la start-up à faire pivoter son business model. Le pivot est très fréquent, et même les plus grands succès ont pivoté plusieurs fois (c'est notamment le cas de Criteo).

Une fois le pivot réalisé, pour impulser la croissance, la start-up a besoin de financement, et c'est à l'amorçage que la recherche de fonds devient critique. Il existe différents modes de financement (public, privé, levée de fonds ou non dilutif tels que des emprunts bancaires ou des prêts d'honneur) et il est important d'être conscient des modalités, avantages et inconvénients de chacun pour chercher la formule et les partenaires adaptés, au lieu de se diriger directement vers la levée de fonds. Quelle que soit l'option retenue, l'entrepreneur doit prendre garde aux clauses contractuelles qu'elle implique.

“ La capacité à exécuter, avec méthode, une feuille de route ambitieuse est clé pour les startups en phase de développement business.

Romain Amblard, NUMA

“ Quand nous avons lancé Station F nous avons interrogé des centaines d'entrepreneurs [...], la majorité des startups dans les phases amont sont très demandeuses d'être entourées d'autres entrepreneurs pour apprendre de leur expérience et partager les contacts et les ressources.

Roxanne Varza, STATION F

“ Il faut trouver le bon tempo dans le développement de la start-up : savoir lever des fonds au bon moment, recruter les bonnes personnes au bon moment. L'argent est tellement disponible aujourd'hui, que certains souhaitent lever plus d'argent que ce qu'ils n'ont réellement besoin. Cela peut amener des erreurs de gestion dramatique.

Adrien Rougier, 50 Partners

Il ne faut pas oublier que la meilleure source de financement est le chiffre d'affaires provenant des clients, et certaines startups arrivent à s'autofinancer un certain temps. Les clients sont la priorité de toute start-up, et il faut y prêter attention dès l'amorçage : fidéliser et maintenir sa base clients, acquérir de nouveaux clients, par le réseau, le bouche-à-oreille, mais aussi par le lancement des premières campagnes marketing ciblées.

Enfin, pour gérer la croissance de la start-up, l'entrepreneur doit nommer des responsables aux postes clés, par exemple un CTO (Directeur Technique) dans une start-up digitale ou un directeur des ventes dans d'autres cas. La recherche du bon profil, avec les compétences suffisantes, à la hauteur des enjeux de la start-up et qui saura gagner la confiance du/des fondateur(s) est une problématique partagée par de nombreuses startups.

“ Bien qu'une start-up ait besoin de fonds pour créer son produit / service, celle-ci doit le tester tout au long de son développement et doit faire du lancement commercial sa priorité. Les startups ont tendance à vouloir lever des fonds trop vite, sans avoir suffisamment testé leur marché. Elles perdent ainsi du temps, de la crédibilité auprès des investisseurs rencontrés (trop tôt) et pour celles qui lèvent finalement des fonds, elles sont si « jeunes » commercialement, que les fondateurs sont forcés de se diluer de façon trop significative !

Julie d'Isanto, Wilco

FIGURE 8

Les problématiques clés des entrepreneurs au cours de l'amorçage



Stratégie	Offre et Business Model	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles fonctionnalités supplémentaires pour l'offre ? • Comment gérer le pivot éventuel du business model ?
	Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Quels partenaires financiers ? • Comment préparer une levée de fonds ? • Quel équilibre dette vs. equity ? • Quelle structure de coûts ?
Fonctions cœur	Vente & Relation client	<ul style="list-style-type: none"> • Comment développer et maintenir ma base de clients ? • Quelles fonctionnalités critiques automatiser dans ma gestion des clients ? • Quelle gestion des incidents clients ?
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Comment lancer les premières campagnes marketing ? • Quels coûts d'acquisition des clients ? • Comment mesurer leur efficacité ? • Comment « faire du buzz » dans les médias pertinents ?
	Production	<ul style="list-style-type: none"> • Comment suivre les coûts et la qualité de la production ?
	Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Comment suivre les coûts et le respect des délais de la distribution ?
	Tech. / R&D	<ul style="list-style-type: none"> • Comment développer de nouvelles fonctionnalités ?
	RH	<ul style="list-style-type: none"> • Comment recruter les compétences requises aux postes clés ? • Comment structurer les prémices de la fonction RH ? • Quels montants de rémunérations et mécanismes d'incentives ? • Comment se comporter en leader au sein de l'entreprise ?
Fonctions support	Compta. & Légal	<ul style="list-style-type: none"> • Comment négocier les financements et les clauses contractuelles ? • Quels types de contrats de travail ?
	Outils IT	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles données collecter pour le pilotage de l'activité ?
	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Quels services additionnels nécessaires dans l'espace de travail ?

2.2.4 Le scaling

Au cours du scaling, la recherche d'un chiffre d'affaires significatif sur un marché ou segment de taille critique refocalise l'entrepreneur sur trois sujets clés. Premièrement, il faut définir la stratégie de développement et trouver de nouveaux relais de croissance pour augmenter la part de marché. Deuxièmement, il faut financer la croissance et c'est souvent au cours du scaling qu'a lieu la levée de fonds en Série A, dont les clauses sont déterminantes pour l'avenir de la start-up. Enfin, il faut s'adapter à la montée en charge : comment recruter des talents en plus grand nombre ? Ou encore, comment les fondateurs parviennent-ils à se détacher des problématiques opérationnelles pour se refocaliser sur la gestion des clients ? Enfin, comment préparer la technologie pour faire face à cette montée en charge ?

L'hypercroissance attendue au scaling démultiplie la complexité de la gestion de la start-up, et renforce la pertinence de l'accompagnement par un acteur expert de ces problématiques.

“

Lorsqu'on commence à réfléchir à l'internationalisation on est confronté à de nouvelles problématiques sur lesquelles il faut être accompagné par une structure experte avec le réseau adapté : pour s'étendre à l'international faut-il faire une étude préalable, combien de personnes faut-il envoyer dans le nouveau pays, etc. Un partage d'expérience sur l'internationalisation avant de la lancer permet d'éviter des erreurs certaines.

**Pierre-Emmanuel Saint-Esprit,
HelloZack**

“

Pour les fondateurs, une des difficultés majeures lorsque la start-up se développe est de réussir à se dégager des problématiques opérationnelles (gestion de la comptabilité, des notes de frais, démarches administratives, etc.) pour se concentrer sur la gestion de l'humain, de la relation client long-terme et du bien-être des employés. Pour y arriver, il faut optimiser les processus internes et apprendre à déléguer.

Audrey Gentilucci, Label Experience

Le modèle de termsheet Série A du Galion pour aider les entrepreneurs lors de leur levée de fonds



Les choix de financement réalisés lors d'une Série A sont critiques et déterminent l'avenir de la start-up : une structuration du deal au désavantage de la start-up ou l'inclusion dans l'accord de conditions toxiques risquent d'entraver toute future levée de fonds et donc de condamner l'avenir de la start-up. La série A est d'autant plus cruciale qu'il est d'ailleurs fréquent que lors des tours de financements suivants de nombreuses clauses soient maintenues à l'identique.

Au cours de la Série A, les forces en présence sont généralement déséquilibrées : l'entrepreneur est souvent novice sur les sujets de financement, en plus d'être absorbé dans la gestion opérationnelle de sa start-up, tandis que les fonds de capital-risque sont expérimentés et spécialisés. C'est pour remédier à ce déséquilibre que des dirigeants de startups à succès du Galion¹⁴ se sont réunis pour proposer un modèle de termsheet¹⁵ Série A, qui répond de façon pragmatique aux intérêts de toutes les parties, pour qu'entrepreneur et investisseurs soient satisfaits.

Ainsi par exemple, le Galion recommande d'établir le pacte d'actionnaires en anglais pour faciliter les développements futurs, d'avoir plusieurs investisseurs pour faciliter la gouvernance (pas de veto individuel créant des blocages contraires à l'intérêt collectif), de choisir le statut de société anonyme ou encore de bien définir les fondateurs (qui doivent être à plein temps sur le projet, à distinguer des business angels même si leur contribution est essentiellement non financière). Le Galion

met également en garde sur certaines pratiques qui pourraient tromper les fondateurs, notamment la valorisation « fully diluted »¹⁶ qui si elle est mal comprise, peut induire un entrepreneur à accepter une valorisation réelle inférieure à ce qu'il croit. Le Galion recommande certaines clauses pour protéger les fondateurs, en cas de non alignement avec les investisseurs (qui peuvent être plus intéressés par un retour sur investissement à court-terme que par la croissance de la start-up à long-terme). Par exemple, la clause de « Drag Along » pour éviter le cas où des actionnaires minoritaires feraient échec à une vente qui aurait reçu l'aval d'une large majorité d'actionnaires – par exemple s'ils considèrent que le prix de vente est sous-évalué. Des garde-fous sont proposés à certaines clauses requises par les investisseurs : par exemple une clause qui limite la dilution des fondateurs en cas de « ratchet » (qui permet de corriger à posteriori le prix d'entrée des investisseurs si la valorisation du tour était surévaluée, en leur permettant d'obtenir des actions supplémentaires pour un prix symbolique).

¹⁴ Travail collaboratif réalisé avec 2 avocats des cabinets Jones Day et Gide, avec l'implication d'une soixantaine d'entrepreneurs expérimentés, et guidés notamment par Jean-Baptiste Rudelle, Frédéric Mazzella, Jérôme Lecat et Pierre Kosciusko-Morizet

¹⁵ Lettre d'intention signée par les parties environ un mois avant la transaction pour préparer la rédaction des actes juridiques

¹⁶ Valorisation qui inclut des actions susceptibles de résulter de l'exercice des stock-options et BSPCE destinés aux employés ou éventuels BSA ou autres droits d'accès au capital émis au profit de non-salariés

FIGURE 9
Les problématiques clés des entrepreneurs au cours du scaling



Stratégie	Offre et Business Model	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle stratégie de développement sur de nouveaux segments / marchés, nationaux et internationaux ? • Quelle adaptation de mon offre ?
	Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle stratégie de financement de la croissance ? • Comment réaliser une levée de fonds (pitch, conditions de la termsheet, choix du fonds) ? • Comment financer le BFR ? • Quels metrics de pilotage suivre ?
Fonctions cœur	Vente & Relation client	<ul style="list-style-type: none"> • Comment augmenter ma part de marché ? • Comment structurer la gestion des grands comptes clients ? • Comment mettre en place des forces de vente ? • Quel CRM mettre en place ? • Comment systématiser la gestion de l'après-vente et des incidents ?
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle stratégie marketing pour soutenir la montée en charge ? • Comment utiliser des données clients ?
	Production	<ul style="list-style-type: none"> • Comment adapter la production à la montée en charge ?
	Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Comment adapter la distribution à la montée en charge ?
	Tech. / R&D	<ul style="list-style-type: none"> • Comment préparer la techno. à la monnaie en charge (transition vers une techno. pérenne et « scalable ») ?
	RH	<ul style="list-style-type: none"> • Comment recruter des talents en plus grand nombre ? • Comment anticiper la gestion du turnover des ressources ? • Quel plan de développement des carrières ? • Comment apprendre à déléguer les problématiques opérationnelles ? • Comment définir et formaliser la culture de la start-up ? • Comment gérer une revue de presse auprès des médias ?
	Compta. & Légal	<ul style="list-style-type: none"> • Comment s'adapter aux contraintes légales successives liées au scaling ? • Comment s'assurer que les processus comptables soient conformes ?
Fonctions support	Outils IT	<ul style="list-style-type: none"> • Quels outils pour la productivité de l'équipe y.c. données, business intelligence ?
	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Faut-il changer l'espace de travail pour s'adapter à la croissance ?

Les startups israéliennes : un modèle rôdé de stratégie d'expansion à l'international au plus tôt de leur développement

Israël est un hub d'innovation incontesté : avec seulement 8.5 millions d'habitants, Israël a la plus grande concentration d'entreprises high tech après la Silicon Valley. Sa capacité à transformer les start-ups en entreprises rentables, compétitives et internationales est connue de tous. La taille limitée du marché national force les startups à penser à l'expansion internationale, en premier lieu aux États-Unis, avant même d'avoir atteint une taille critique localement. Quelles sont les clés des startups israéliennes pour réussir l'expansion à l'international ? La planification de l'expansion aux États-Unis fait partie de l'ADN d'une start-up israélienne dès son

plus jeune âge. Les startups israéliennes commencent leur expansion internationale à peine un ou deux ans après leur création, bien avant d'avoir épuisé le marché local. S'étendre rapidement permet à la start-up de tester l'offre rapidement auprès des clients américains pour l'adapter à leurs retours avant que l'offre ne soit stabilisée.

Réussir une expansion dans un pays aussi lointain n'est pourtant pas simple, et pour la mener à bien, c'est souvent une organisation à deux têtes qui se crée entre les deux continents. Généralement la R&D reste en Israël, mais pour être au plus proche du marché américain, un des deux fondateurs émigre aux États-Unis pour diriger l'activité sur place. Ainsi malgré la distance, il règne déjà une confiance mutuelle et une facilité de compréhension entre les deux fondateurs, ce qui facilite la collaboration et garantit un contrôle sur les opérations des

deux marchés. Le fondateur sur place doit recruter des talents aux États-Unis qui vont lui apporter expertise et connaissances du marché et des enjeux locaux. Pour faciliter l'intégration des équipes, les fondateurs cherchent souvent à embaucher des israéliens qui ont travaillé dans des grands groupes américains du digital, ou des américains qui ont déjà collaboré avec des équipes de R&D israéliennes et qui sont familiers avec la culture israélienne de la start-up. Recruter des talents dans un nouveau pays, pour une jeune start-up qui n'a pas encore fait ses preuves reste un obstacle majeur. C'est pourquoi les startups israéliennes s'appuient sur les fonds de capital-risque américains qui les financent : ces derniers leur font partager leur réseau de connaissances, de talents, et leur compréhension du marché.

2.2.5 L'expansion

Une fois l'appétit démontré sur un marché de taille critique, vient l'expansion au cours de laquelle l'offre est étendue sur plusieurs marchés ou segments, généralement à l'international. Au cours de l'expansion, les premières préoccupations de l'entrepreneur concernent l'adaptation de l'offre aux nouveaux marchés et la sélection des marchés à cibler. Pour permettre ce changement de taille de l'entreprise, l'optimisation de la distribution et de la production est un prérequis obligatoire. Enfin, cette croissance de l'entreprise justifie une professionnalisation des ressources humaines pour gérer les problématiques de turnover des effectifs par exemple, et une automatisation des processus, pour lesquels des outils doivent être mis en place.

“ Les entrepreneurs ne pensent souvent pas global dès le début de leur aventure et se retrouvent face à des barrières technologiques ou opérationnelles qui ralentissent grandement leur internationalisation.

François Bracq, Google

“ C'est un privilège de pouvoir rencontrer et aider de jeunes entrepreneurs dans un contexte académique. C'est toujours gratifiant de rencontrer d'anciens étudiants et de voir comment ils ont pu mettre en pratique leurs apprentissages. Et c'est encore plus magique lorsque cette pratique leur a permis de créer une organisation avec un impact positif sur des centaines d'employés et des millions de clients.

Peter Zemsky, INSEAD

FIGURE 10

Les problématiques clés des entrepreneurs au cours de l'expansion



Stratégie	Offre et Business Model	• Comment adapter l'offre aux nouveaux marchés notamment à l'international ?
	Finance	• Quels ajustements à la stratégie de financement de la croissance ?
Fonctions cœur	Vente & Relation client	• Comment s'adapter à de nouveaux marchés (e.g. international) ?
	Marketing	• Quels nouveaux marchés cibler ? • Comment industrialiser les campagnes marketing ? • Comment adapter les forces de ventes à l'internationalisation ?
	Production	• Comment optimiser la production ?
	Distribution	• Comment optimiser la distribution ?
	Tech. / R&D	• Quelles modalités d'optimisation de l'architecture IT ?
	RH	• Comment senioriser le top management ? • Comment gérer le renforcement du turnover des ressources ? • Quelle adaptation du plan de développement des carrières ? • Comment recruter à l'international ? • Comment organiser la relation siège / pays ?
Fonctions support	Compta. & Légal	• Quelles contraintes légales sur les nouveaux marchés / international ? • Comment optimiser la fiscalité ? • Faut-il créer des filiales ?
	Outils IT	• Quels outils pour industrialiser et automatiser ?
	Logistique	• Faut-il changer l'espace de travail pour s'adapter à la croissance ?

2.3 Les besoins d'accompagnement correspondant à ces problématiques



Nombreuses sont les problématiques auxquelles doit faire face un entrepreneur et le spectre de compétences pour y répondre est bien vaste. C'est justement pour pallier le manque de compétences, d'expérience et de temps que les structures d'accompagnement existent. Pour adresser chacune des problématiques identifiées, les accompagnateurs proposent une offre, sur 3 volets : environnement et infrastructure, conseil et business développement, et financement.

Environnement et Infrastructure

Thèmes d'accompagnement	Eventail des offres possibles pour chaque thème
Lieu de travail et écosystème d'entrepreneurs sur place	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau • Équipements (imprimante, accès à internet) • Écosystème d'entrepreneurs du même secteur • Événements récurrents (salons, conférences)
Infrastructure pour construire et tester l'offre (ex. machines, lieux de test)	<ul style="list-style-type: none"> • Machines 3D pour construire l'offre • Lieu de rencontre informel avec des utilisateurs venus pour tester l'offre • Mise en situation réelle de commercialisation de l'offre à des clients (e.g. centre commercial)
Accès à des solutions et outils	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des solutions gratuites sélectionnées par la structure • Mise à disposition de licences payantes acquises par la structure d'accompagnement

“ Permettre à une start-up de disposer d'une infrastructure de test pour son produit est essentiel : lancer sa solution et se confronter à des dizaines de milliers de personnes tous les jours, pouvoir faire de l'AB-testing¹⁷ sur sa communication, ses méthodes d'acquisition, etc., ça accélère considérablement l'apprentissage et donc la pertinence de la solution... ça a donc une vraie valeur !

Jean Collet, UR LINK – Unibail Rodamco

“ Il est crucial pour un entrepreneur de choisir avec une attention toute particulière où domicilier leurs bureaux : ceux qui choisissent des lieux inspirants, avec un écosystème vibrant et complémentaire auront plus d'opportunités business où tester leurs offres et pourront plus facilement attirer et retenir des talents. Trop souvent certains regardent uniquement le coût en privilégiant ceux qui sont gratuits ou peu chers et c'est parfois un mauvais calcul uniquement court-termiste.

Olivier Cotinat, Schoolab

¹⁷ Technique de marketing consistant à proposer plusieurs versions pour déterminer celle qui génère le plus de retours favorables de l'audience visée

Conseils et Business development

Thèmes d'accompagnement	Eventail des offres possibles pour chaque thème
Accès à des experts métiers (ex. logistique, intermédiation et conseils en financement, RH, légal)	<ul style="list-style-type: none"> • Présentations par des experts sur des problématiques habituelles des startups (e.g. faire un business plan) • Conseil personnalisé pour traiter la problématique de la start-up au cours d'entretiens individuels
Accès à des experts secteur (ex. retail, banque, énergie, biotech, tech., etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Présentations génériques par des experts sur leur secteur d'activité (marché, enjeux, tendances) • Conseil personnalisé pour traiter la problématique de la start-up au cours d'entretiens individuels
Mise en relation avec des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de contacts informels dans diverses entreprises • Partenariat mis en place entre l'accompagnateur et des entreprises • Mise en contact avec des postes clés d'entreprises partenaires disposés à considérer l'offre de la start-up (ex. directeur commercial)
Mise en relation avec des relais à l'international	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts présents dans différentes villes à l'international • Structures d'accompagnement présentes à l'international
Formations techniques et aux compétences de l'entrepreneur / coaching	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning de formations pré-déterminées • Formations par des intervenants experts avec sujets variables en fonction des besoins des entrepreneurs • Séances de questions aux formateurs
Mentorat par des entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts ponctuels avec des entrepreneurs ou dirigeants d'entreprises à succès • Mise à disposition d'un réseau de mentors avec lesquels des contacts ponctuels sont envisageables • Allocation d'un mentor dédié avec engagement de contacts réguliers
Amélioration de la visibilité et communication	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en contact avec un ou plusieurs médias (TV, presse) • Organisation de conférences de presse avec plusieurs médias pour présenter les startups • Publications d'articles dans des journaux partenaires

“ Les mentors sont essentiels, ils jouent le rôle de premier board. Le plus intéressant c'est la maïeutique qui se crée par l'organisation d'un point régulier avec un mentor, qui vous force à vous poser les bonnes questions et à trouver les réponses que vous aviez au fond de vous-même.

Bertrand Picard, Natural Grass

“ Une structure d'accompagnement peut nous aider à améliorer notre visibilité de deux façons, soit en nous apportant un label de confiance et de crédibilité pour l'écosystème, soit en nous mettant en relation avec des journalistes.

Jean Moreau, PHENIX

“ Lorsqu'on devient chef d'entreprise, on prend conscience qu'il nous manque des compétences qui ne nous sont pas enseignées par nos études : en particulier il nous faut des formations concrètes, par exemple sur comment être un bon commercial.

Johanna Pestour, Mamie Foodie

“ Avec le nombre important de startups lancées chaque année, il est devenu difficile pour une start-up de se distinguer. Recourir à de l'accompagnement aide une start-up à gagner rapidement en crédibilité et à avoir accès à des ressources pour augmenter leurs chances de succès. A mesure qu'elles ont besoin de devenir plus spécifiques, on constate que les programmes d'accompagnements deviennent également plus spécifiques, selon les industries, les géographies ou les stades de développement.

Roxanne Varza, STATION F

“ Il est important pour les entrepreneurs de se rendre visibles et de développer leur réseau : créer des contacts avec des experts, rencontrer des clients potentiels, ou simplement communiquer sur sa start-up. Salons, événements ou concours, sont autant d'opportunités pour se faire connaître quand on est un entrepreneur !

Fabrice Marsella, Le Village by CA

Financement

Thèmes d'accompagnement	Éventail des offres possibles pour chaque thème
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Participation au capital • Financements non dilutifs : <ul style="list-style-type: none"> › Prêts d'honneur › Prêts bancaires › Subventions › Crédit d'Impôt Recherche › Affacturage › Crédit bail

Financement

“ Une des difficultés pour les entrepreneurs en croissance est de financer le BFR* sans devoir constamment faire appel aux fonds de VC et se diluer. C'est pour cela que des solutions de financement non dilutives comme les prêts d'honneur sont particulièrement pertinentes. Elles renforcent les fonds propres et permettent de faire levier sur de la dette bancaire additionnelle.

Paul Jeannest, RAISESHERPAS

* Besoin de Fonds de Roulement



Un acteur de l'accompagnement se caractérise donc par un type d'offre d'accompagnement à une étape de développement donné de la start-up (idéation, création, amorçage, scaling, expansion). Les deux questions à se poser pour l'entrepreneur sont donc i) sur quels sujets ai-je besoin d'être accompagné ? et ii) à quelle étape de développement se situe ma start-up ?

2.4 La contrepartie pour accéder à l'accompagnement et résoudre ses problématiques



© UR Link - Unibail Rodamco

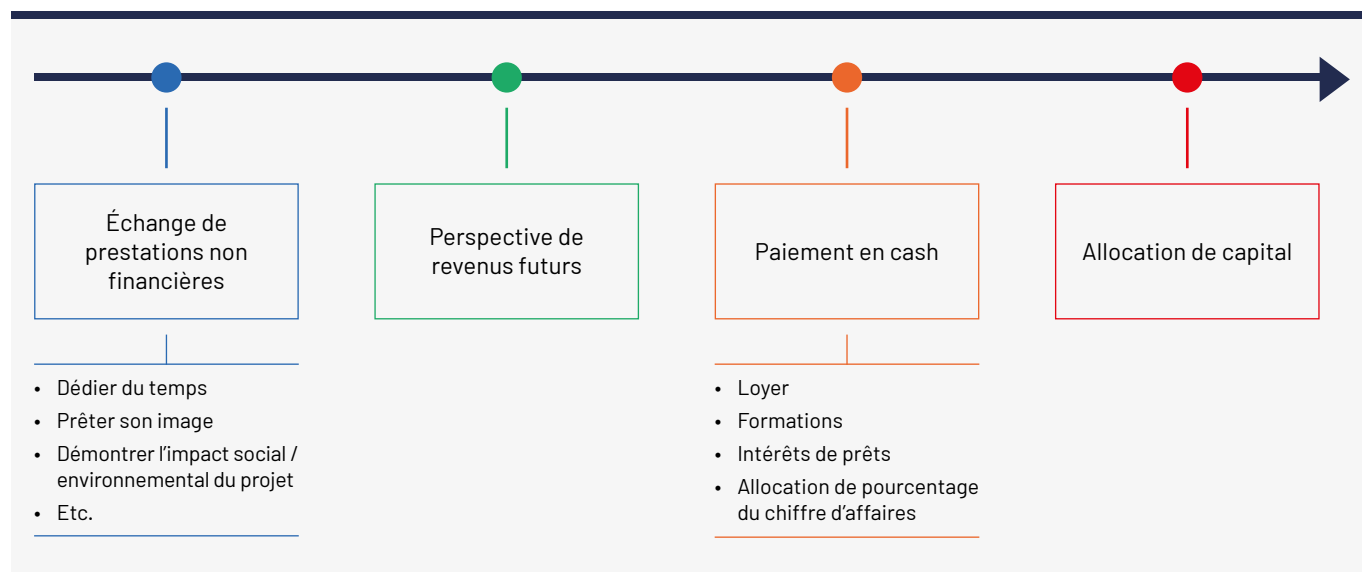
L'accompagnement est rarement gratuit, et même lorsque c'est le cas il requiert souvent une contrepartie non financière en retour. Une fois le type d'accompagnateur caractérisé, l'entrepreneur doit prendre en compte la contrepartie exigée par l'accompagnateur en échange de son accompagnement. 4 types de contreparties peuvent être demandées à l'entrepreneur, avec un niveau d'engagement variable pour l'entrepreneur, l'allocation de capital (equity) en échange de l'accompagnement étant de loin la contrepartie la plus engageante.

Pour un même besoin et un même stade de développement les accompagnateurs demandent différents types de contreparties. Dans tous les cas, il est important pour l'entrepreneur de clarifier la contrepartie avec l'accompagnateur et de s'assurer qu'elle est proportionnée à la valeur ajoutée de l'offre d'accompagnement.

Identification des besoins, anticipation de la contrepartie : une grande partie du chemin est faite. Mais le plus important reste à réaliser : l'entrepreneur doit désormais naviguer dans l'écosystème opaque des acteurs de l'accompagnement pour identifier ceux qui correspondent à ses attentes.

FIGURE 11

Types de contreparties demandées à l'entrepreneur dans le cas d'un accompagnement



“ Accompagner les entrepreneurs sociaux, c'est aussi proposer une grille rigoureuse d'évaluation de ce qu'est l'impact social et/ou environnemental, pour faire la preuve que les initiatives soutenues sont effectivement capables de passer à l'échelle et créer aujourd'hui les emplois de demain.

Nicolas Hazard, INCO





3. COMMENT CHOISIR SON ACCOMPAGNATEUR DANS UN ÉCOSYSTÈME OPAQUE

Les entrepreneurs français sont chanceux, un grand nombre d'acteurs de l'accompagnement sont présents. Pourtant, un primo-entrepreneur peut facilement se perdre. Le panorama des acteurs capables de répondre à un besoin donné est opaque ce qui rend difficile la sélection des acteurs les plus pertinents. L'objectif de cette section est donc de clarifier les typologies usuelles d'accompagnateurs et donner les clés aux entrepreneurs pour choisir leur accompagnateur et aux accompagnateurs pour maximiser leur impact.

3.1 Les typologies d'acteurs de l'accompagnement disponibles



Vous êtes entrepreneurs et perdus dans les dénominations des accompagnateurs (« Fablab, kezako » ?) ? Pour y voir plus clair, voici les 7 types de prestations d'accompagnement, qui s'expliquent selon la phase de développement et l'offre d'accompagnement, comme indiqué dans la figure suivante (descriptions détaillées en annexe).

Typologie de prestations d'accompagnement

		Couveuse	Incubateur	Fab Lab	Accélérateur	Pépinière	Espace de co-working	Réseau d'entrepreneurs
Phase de développement	Idéation	●	●	●	●	●	●	●
	Création	●	●	●	●	●	●	●
	Amorçage	●	●	●	●	●	●	●
	Scaling	●	●	●	●	●	●	●
	Expansion	●	●	●	●	●	●	●
Offre d'accompagnement	Envir. & Infra.	●	●	●	●	●	●	●
	Conseil & Bus. Dev	●	●	●	●	●	●	●
	Financement	●	●	●	●	●	●	●

● Offre non proposée
● Offre principale de l'accompagnateur
● Offre secondaire de l'accompagnateur

Typologie des acteurs de l'accompagnement

Il existe une multiplicité d'acteurs de l'accompagnement, qui peuvent remplir une ou plusieurs prestations d'accompagnement.

Il faut distinguer en premier lieu les accompagnateurs qui disposent d'une structure dédiée dont le cœur de métier est l'accompagnement, avec une équipe et un budget dédiés. Plusieurs types d'acteurs, publics ou privés disposent d'une structure dédiée : les *pure players*, (organismes créés pour accompagner les start-ups e.g. NUMA), les écoles et universités, nombreuses à créer des incubateurs (e.g. Blue Factory – ESCP Europe) ou couveuses, souvent positionnées sur la partie amont du développement de la start-up. Les grands groupes également, à travers des structures d'accompagnement corporate créées à cet effet (e.g. UR Link au sein d'Unibail Rodamco), proposent des prestations variées, avec un vaste choix d'offres d'accompagnement tout au long des stades de développement. Enfin, il arrive que certains fonds de Venture Capital créent des structures dédiées d'accompagnement.

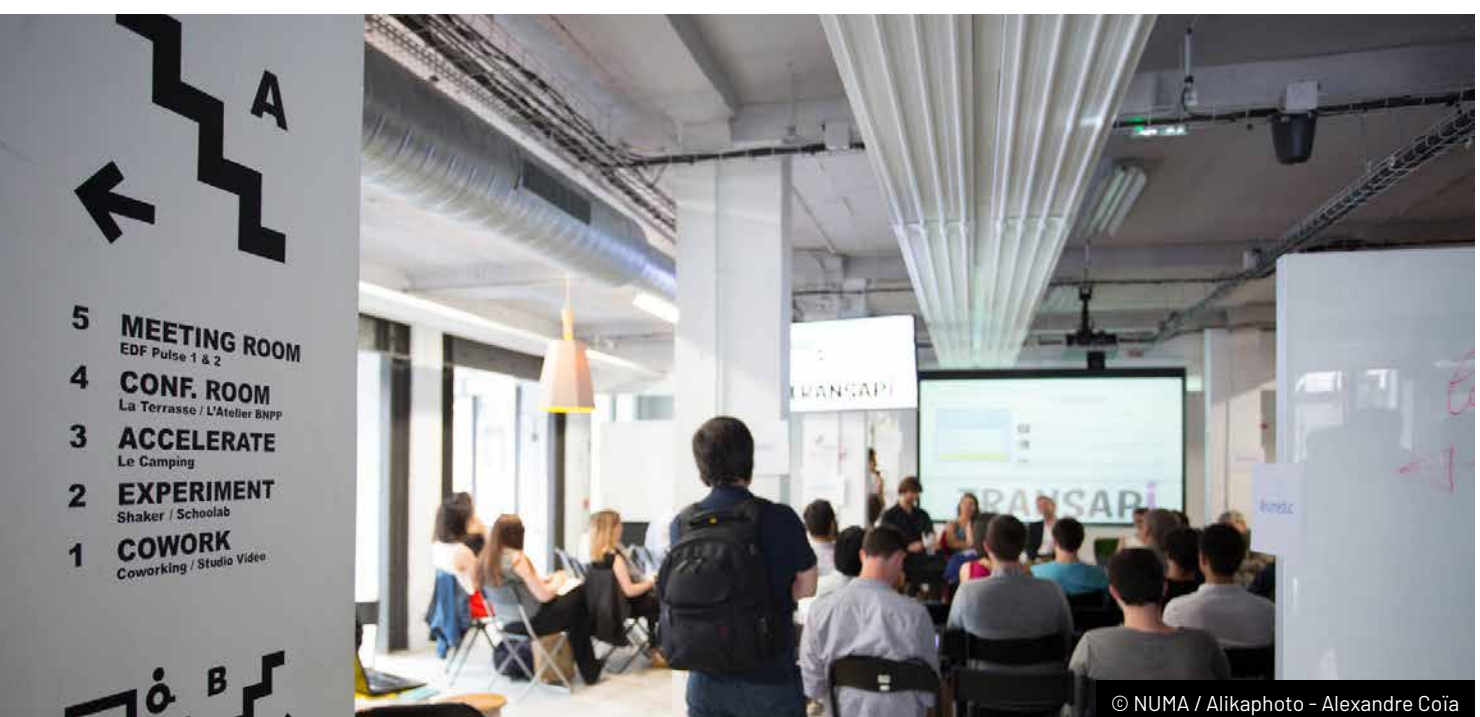
On distingue ensuite d'autres types d'acteurs, qui exercent partiellement une prestation d'accompagnement, sans que ce soit leur cœur de métier, et sans structure dédiée. C'est le cas des sociétés d'avocats ou de conseils, qui peuvent remplir une partie du rôle des accélérateurs. Les fonds de Venture Capital principalement, mais aussi des banques, fondations ou organismes philanthropiques peuvent pour leur part offrir des financements.

“ La particularité d'un incubateur d'école est son intégration au sein d'un écosystème dynamique et varié : étudiants, professeurs-chercheurs, professionnels-intervenants, alumni-entrepreneurs ; les occasions d'exposer et de confronter son projet et d'être soutenu sont quotidiennes.

Maëva Tordo, Blue Factory - ESCP Europe

“ Traditionnellement, les clients finaux d'une business school étaient de grandes organisations qui recrutait la plupart de nos diplômés. Notre mission était de nous assurer que nos étudiants étaient les plus efficaces possibles dans un contexte corporate. Aujourd'hui nous jouons de plus en plus un rôle d'accompagnement de la prochaine génération d'entrepreneurs : nos diplômés ne doivent pas seulement être capables de bien servir des organisations, mais de les créer !

Peter Zemsky, INSEAD



© NUMA / Alikaphoto - Alexandre Coïa



ZOOM SUR LE CAS SPÉCIFIQUE DES ACCOMPAGNATEURS CORPORATE

La position des grands groupes français dans l'écosystème des startups n'a cessé de se renforcer au cours des dernières années, et va s'intensifier : les grands groupes ont un rôle clé à jouer, leur implication est devenue incontournable et constitue une source d'opportunités pour les entrepreneurs.

Ils ont plusieurs intérêts à prendre part à l'écosystème des startups. En premier lieu, elle leur permet d'identifier les innovations de demain, qui pourraient perturber leur business model et ainsi les intégrer pour maintenir leur position de leader. Dans une perspective de rachat d'une start-up, cette proximité avec les startups est un avantage concurrentiel pour identifier la start-up, l'acquérir tôt à un prix compétitif, et l'intégrer plus facilement dans les opérations de l'entreprise. En outre, l'implication dans l'écosystème des startups génère d'autres retombées positives : l'acculturation des employés dans un environnement entrepreneurial pour apprendre de nouvelles méthodes de travail, la promotion de l'intrapreneuriat, ou encore l'amélioration de l'image de marque.

La multiplication des initiatives et projets d'accompagnement observée ces dernières années démontre que les grands groupes sont conscients de l'enjeu stratégique de leur implication dans l'entrepreneuriat. 37 des entreprises du CAC 40 ont communiqué sur leurs initiatives ou structures d'accompagnement des startups¹⁸. Nombreuses sont celles qui en développent plusieurs : Corporate Venture Capital destinés à investir dans les startups, incubateurs, accélérateurs, ou encore Fab Labs.

Les accompagnateurs corporate se distinguent des autres accompagnateurs par deux aspects : d'une part, la promesse de création de valeur pour la start-up souvent supérieure à celle d'autres accompagnateurs, et d'autre part la structure d'accompagnement sert les intérêts du corporate, qui, sans être contradictoires, peuvent ne pas être complètement alignés avec l'intérêt de l'entrepreneur.

En effet, la puissance de frappe financière et opérationnelle internationale du grand groupe multiplie sa capacité d'accompagnement. Sur la dimension conseil et *business development*, le corporate peut devenir le client *early adopter* de la start-up (B2B), fournir des experts métiers et des experts sur son secteur d'activité, variés et compétents, et mettre à disposition son réseau international pour une stratégie d'expansion. La visibilité du corporate dans les médias sert également l'image de la start-up. Le corporate possède également des moyens de financement qu'il peut utiliser à destination de la start-up, avec des exigences de retour sur investissement potentiellement inférieures à d'autres acteurs.

“ Nous avons bénéficié d'un accompagnement de haut vol dans deux structures corporate, qui ont mis à notre disposition leurs meilleurs experts : on nous a apporté des solutions à des problématiques business très précises en analysant les données du marché et les nôtres et en ayant recours à toute l'expérience des experts internes de l'entreprise.

Antoine Le Conte, Cheerz

“ Etre accompagné par un accélérateur multi-corporate permet de profiter à la fois de la bienveillance des grands groupes et de trouver des synergies possibles avec ces derniers dans une démarche d'open innovation.

Fabrice Marsella, Le Village by CA

“ Etre accompagné par une structure d'accompagnement corporate, c'est l'occasion de mesurer l'efficacité de son Business Model face à un grand groupe, d'en comprendre en profondeur les problématiques et surtout de se constituer des premières commandes qui pourront permettre de financer la suite et de passer à l'échelle.

Jean Collet, UR LINK – Unibail Rodamco

La deuxième particularité des accompagnateurs corporate réside dans le fait qu'ils servent en premier lieu les intérêts du corporate. La majorité des structures d'accompagnement (non corporate) ont comme principal facteur clé de succès la réussite des startups (leur taux de survie, leur valorisation, la création d'emplois, le montant des levées de fonds, etc.). À l'inverse, le corporate, en plus de ces objectifs, a un intérêt supplémentaire, qui peut varier : la perspective de génération de revenu sur son activité cœur, une logique d'image de marque, la recherche d'innovation externalisée, ou simplement une volonté de contribuer à l'écosystème des startups, sans indicateur de performance particulier. Cet intérêt, s'il n'est pas complètement aligné avec celui de l'entrepreneur, peut engendrer des pressions de l'accompagnateur sur l'entrepreneur pour réorienter son business model avec des conséquences sur la pérennité à long terme.

La complicité entre accompagnateur-entrepreneur est donc plus difficile à obtenir mais si les intérêts de l'entrepreneur sont alignés avec ceux du corporate, un tel accompagnement lui apportera des bénéfices tangibles et rapides.

¹⁸ Analyse BCG sur la base des informations communiquées publiquement par les grands groupes à fin 2017

3.2 Un accompagnateur bien choisi apporte des bénéfices évidents à l'entrepreneur



© Réseau Entreprendre Paris

Quand la complicité entre accompagnateur et entrepreneur est optimale, les bénéfices apportés par l'accompagnateur sont évidents pour les startups qui trouvent des réponses aux problématiques qui les préoccupaient. Les entrepreneurs trouvent des interlocuteurs qui ont vécu leurs problématiques et qui leur permettent de les traiter plus rapidement grâce à des ressources qu'ils n'ont pas en interne.

Le gain le plus fréquemment cité dans les témoignages de startups concerne l'accès à un réseau, permis par l'accompagnateur. En partageant un espace de travail, en ayant accès aux promotions précédentes, ou à des mentors expérimentés, l'entrepreneur a la possibilité de **confronter sa situation à celles de personnes qui sont passées par les mêmes difficultés**. Il a ainsi l'opportunité de bénéficier de l'expérience de ses pairs, facilité par un coach de la structure d'accompagnement.

“ Les structures d'accompagnement nous ont notamment adressé deux mentors qui nous ont énormément apporté. Le premier avait des compétences complémentaires aux nôtres : il nous a mis le pied à l'étrier dans le domaine du financement et nous a confrontés à la vision d'un dirigeant. Le second nous a largement aidés à anticiper et gérer une problématique qu'il a lui-même rencontrée : le ralentissement de la croissance après le pic de l'hyper croissance, avec ses conséquences complexes sur le plan business et RH.

Antoine Le Conte, Cheerz

“ Mon retour d'expérience est exceptionnel. Grâce aux structures d'accompagnement j'ai échangé avec des entrepreneurs de métiers différents, et ça m'a permis d'éviter de faire des erreurs énormes. L'important a été d'avoir un coach de la structure d'accompagnement qui orchestre et facilite ces réunions avec bienveillance.

Bertrand Picard, Natural Grass

“ J’ai particulièrement apprécié les échanges entre entrepreneurs : dans notre incubateur il y avait des entrepreneurs de tout secteur d’activité et à des niveaux de maturité différente. Chaque semaine on se réunissait tous pour faire le point sur les problématiques de chaque start-up et apporter des solutions ensemble. Nous avons beaucoup appris en discutant avec les autres entrepreneurs, d’autant plus que nous étions à un stade moins avancé qu’eux.

Johanna Pestour, Mamie Foodie

Les réponses vont bien souvent au-delà de ce qui était initialement attendu et **font gagner un temps précieux à la start-up...**

“ Grâce à l’accompagnement, en 6 mois j’ai fait un bond de 12 à 18 mois par rapport à si j’étais resté seul.

Alexandre Bellity, Cleany

“ Les startups à succès comme Dropbox, Stripe, Airbnb ont été accompagnées. Bien sûr il est toujours possible d’y arriver sans accompagnement, mais l’accompagnement augmente les chances de succès. Les start-ups peuvent ainsi accéder à l’expérience d’autres entrepreneurs, développer leur réseau et avoir accès à des deals spécifiques. Avec une telle concurrence, ces ressources permettent de réduire le temps et l’énergie nécessaires à bâtir un business robuste.

Roxanne Varza, STATION F

... notamment en **confrontant plus rapidement son idée à des clients potentiels.**

“ L’important c’est d’être clair sur ce qu’on attend de l’accompagnateur et d’être « straight to the point » avec eux. Je n’ai jamais été déçu de la prestation des accompagnateurs avec lesquels j’ai travaillé. La mise en relation avec le réseau d’entreprises et de contacts des accompagnateurs nous a permis de mieux comprendre les attentes de nos clients et nous a ainsi aidé à développer une offre adaptée à leurs besoins.

Arnaud Katz, Bird Office

“ J’ai souvent rencontré de nouveaux clients lors de « tour » ou « start-up safari » organisés par des structures d’accompagnement : les grands groupes sont invités à faire le tour des startups, et chaque start-up intéressée peut venir pitcher, nouer des contacts et ainsi trouver des clients.

Audrey Gentilucci, Label Experience

Certains accompagnateurs **mettent des expertises à disposition des startups que ces dernières n’ont pas en interne**, par exemple sur les domaines touchant aux fonctions support (RH, comptabilité, IT, logistique,...) ou alors relatives aux expertises cœurs du grand groupe lorsqu’il s’agit d’un accompagnateur corporate. Cela permet aux entrepreneurs de bénéficier d’une expertise sur des sujets qui ne touchent pas forcément au cœur de leur activité, et qui peuvent être source de perte de temps, voire de mauvais choix pénalisants pour la croissance future de la start-up. Les accompagnateurs leur apprennent comment gérer une entreprise et en être le dirigeant, ce qui est d’autant plus précieux pour des entrepreneurs qui n’ont pas des profils commerciaux mais davantage scientifiques ou techniques.

“ Au-delà de toutes les formations, le plus utile pour moi a été d’obtenir un entretien individuel avec la DRH d’un grand groupe français. A l’occasion de plusieurs sessions de travail, elle s’est penchée avec moi sur les problématiques RH de ma start-up et nous a donné des conseils personnalisés et concrets : comment réaliser les fiches de postes, quel niveau de rémunération pour les nouvelles recrues, quelles sont les compétences prioritaires. C’est cet accompagnement sur la dimension RH qui nous a permis de recruter les talents dont nous avons besoin.

Jean Moreau, PHENIX

“ Au cours de mon accompagnement, ce que j’ai trouvé le plus positif a été au début de ma start-up, une formation de 3 mois sur les étapes à suivre pour monter une entreprise, avec des intervenants et des coaching personnalisés pour endosser le costume d’entrepreneur. Pour moi la priorité a été d’apprendre à devenir chef d’entreprise, on ne l’apprend pas au cours de ses études, surtout pour un profil scientifique comme le mien.

Cyril Dupuy, Vaonis

3.3 Comment choisir l'accompagnateur idéal et maximiser l'impact de l'accompagnement pour l'entrepreneur ?

LES 6 RÈGLES D'OR POUR L'ENTREPRENEUR



Identifier les besoins d'accompagnement de votre start-up, à partir des problématiques clés déjà rencontrées ou anticipées selon l'étape de développement



Vérifier la compatibilité de l'offre réelle de l'accompagnateur avec ces besoins



Être sûr que la contrepartie exigée en vaut la peine



S'appuyer sur des indicateurs de performance et sur le retour d'expérience d'autres entrepreneurs pour vérifier la qualité réelle d'un accompagnateur



Choisir un accompagnateur transparent et bienveillant qui a envie que votre start-up soit pérenne : privilégier l'entente et le track-record à la marque



S'entourer de plusieurs structures aux prestations complémentaires, sans trop en cumuler au risque de ne pouvoir allouer assez de temps pour bénéficier au maximum de leur valeur

1 En amont du choix de l'accompagnateur, **l'entrepreneur doit identifier précisément les besoins sur lesquels il souhaiterait être accompagné.** En fonction de son étape de développement (idéation, création, amorçage, scaling et expansion), les problématiques auxquelles il est exposé varient fortement, et doivent être priorisées différemment. L'entrepreneur doit recenser la totalité des problématiques, faire le point sur l'état d'avancement de chacune, et l'état des lieux des compétences disponibles au sein de l'équipe pour les accomplir.

Deux types de problématiques peuvent justifier un accompagnement : les problématiques pour lesquelles les compétences sont insuffisantes au sein de l'équipe, et les problématiques déterminantes pour la start-up pour lesquelles un accompagnement permettrait de maximiser les chances de succès.

“ Il faut se faire accompagner sur le côté administratif (la gestion des impôts, la comptabilité, le légal), et sur les sujets RH, et ne pas focaliser l'accompagnement uniquement sur la partie business.

Sandra Rey, Glowee

“ Faites-vous accompagner sur vos faiblesses et au moins sur l'aspect légal. Challengez l'accompagnateur pour vérifier qu'il est capable de répondre précisément à vos propres besoins.

Alexandre Bellity, Cleany

2 L'entrepreneur est maintenant en mesure de déterminer **le profil d'accompagnateur pertinent** : il doit trouver les accompagnateurs dont l'offre est adaptée pour répondre à ses besoins.

“ Un accompagnement c'est un engagement bilatéral qui nécessite du temps, de l'énergie et des ressources, du côté accompagnateur comme du vôtre. Pour profiter pleinement d'un accompagnement et ne pas perdre votre temps, assurez-vous en amont que c'est le bon moment pour vous et votre projet, que les ressources qui pourront être mobilisées par l'accompagnateur correspondent réellement à vos besoins et que vous pouvez vous investir pour en bénéficier à 100%.

Talia Sarfati, Makesense Sensecube

3 L'entrepreneur doit **mettre en regard l'offre proposée par l'accompagnateur avec la contrepartie**, en fonction de ce qu'il est prêt à accepter, et en gardant à l'esprit que l'allocation de capital est à concéder en dernier recours.

“ Votre capital est une ressource précieuse : vérifiez bien les prestations reçues en échange des 5 à 7% de votre capital.

Olivier Willi, Breega Capital

4 Au-delà du site internet et des présentations de l'accompagnateur, ou de la réputation de l'accompagnateur, l'entrepreneur doit évaluer la qualité réelle des prestations, en prenant directement contact avec la promotion précédente d'entrepreneurs. Au sein de son réseau de contacts de startups, l'entrepreneur doit **privilégier les informations informelles qui circulent sur les différents accompagnateurs de l'écosystème**, parmi lesquelles se partagent souvent les mauvaises expériences passées de certains entrepreneurs. Le bouche-à-oreille d'entrepreneurs a une valeur inestimable. Enfin, il faut s'assurer que l'accompagnateur propose des indicateurs qui reflètent concrètement sa création de valeur et qui sont pertinents au regard des enjeux de l'entrepreneur (nombre de clients potentiels rencontrés par mois, mise à disposition d'un expert pour des sessions particulières de travail...).

“ Avant de choisir une structure d'accompagnement, je regarde systématiquement son track record de succès et je contacte les entrepreneurs qui sont passés par là.

Bertrand Picard, Natural Grass

5 Dans son choix d'accompagnateur, l'entrepreneur doit privilégier celui qui sera le plus à même de l'aider en toute **transparence et avec bienveillance**. C'est la condition sine qua non pour que l'entrepreneur puisse se fier à lui. En échange, l'entrepreneur doit faire preuve de transparence sur son projet pour bénéficier d'un accompagnement efficace.

“ N'allez pas dans une structure d'accompagnement juste pour le label et n'y allez pas s'il n'y a pas de fit.

Boris Golden, Partech

“ Ce dont l'entrepreneur n'a pas toujours conscience c'est de son intérêt à faire preuve de transparence sur son projet, à être ouvert à la confrontation et la remise en question, pour qu'il bénéficie efficacement du coaching.

Maëva Tordo, Blue Factory – ESCP Europe



© Google

“ Évitez l'accompagnement de copinage ou de proximité, privilégiez un accompagnateur qui saura être honnête et donner des conseils avisés, dans l'intérêt de la start-up.

Nicolas Pouchain, Normandie Incubation

“ Avant de rejoindre une structure d'accompagnement, vérifiez qu'elle ait un intérêt à ce que votre start-up soit pérenne et qu'elle ne vous sélectionne pas pour se mettre en avant elle-même.

Cyril Dupuy, Vaonis

“ Si vous choisissez un accompagnateur qui vous finance, vous devez être conscient que vous ne pourrez pas partager ouvertement toutes vos difficultés en raison du biais financier. La relation peut s'avérer moins fluide qu'avec un mentor désintéressé.

Jean Moreau, PHENIX

6 Dans tous les cas, l'entrepreneur ne doit pas oublier que **certains programmes sont complémentaires les uns des autres**. Il peut donc bénéficier de plusieurs accompagnements en même temps, tout en veillant à ne pas en avoir trop pour conserver la valeur ajoutée de chacun d'eux.

“ Nous avons été accompagnés par plusieurs structures, qui nous ont chacune apporté une offre différente mais complémentaire : une pour l'infrastructure, une pour le financement, une autre pour le mentorat, et d'autres pour le réseau, qui nous ont par exemple ouvert l'accès au monde scientifique et aux laboratoires.

Sandra Rey, Glowee

“ Ne multipliez pas excessivement le nombre d'accompagnateurs au risque de ne pas pouvoir bénéficier pleinement de chacun voire de générer de la contre-productivité.

Bénédicte Sanson, Moovjee

“ Ne perdez pas trop de temps avec une dizaine d'accompagnateurs, quelques-uns suffisent : un incubateur de votre école au début, un accompagnateur thématique en fonction de votre secteur d'activité (pour la dimension impact social par exemple), un accélérateur pour le scaling, et une structure de mentorat pour l'accompagnement personnalisé et développer son réseau.

Jean Moreau, PHENIX

3.4 Comment maximiser l'impact de l'accompagnement pour l'accompagnateur ?



L'accompagnateur possède une responsabilité dans l'écosystème des startups. L'application systématique de certaines bonnes pratiques, à la fois en amont (au moment de la prise de contact avec l'entrepreneur) et pendant l'accompagnement lui-même, permettrait de maximiser leur impact bénéfique sur la croissance et le succès des startups.

LES 5 RÈGLES D'OR POUR L'ACCOMPAGNATEUR



Proposer une offre d'accompagnement personnalisée et pratique plutôt que générique et théorique



Être transparent sur son offre et savoir rediriger une start-up vers une autre structure plus adaptée à ses besoins



Développer un réseau dense pour être capable de mettre en relation les start-ups avec les contacts les plus pertinents pour répondre à leurs problématiques



Maximiser l'accompagnement par des anciens entrepreneurs



Se positionner en tant que « *sparring partner* » de l'entrepreneur : être proactif pour l'aider sur ses priorités tout en laissant l'entrepreneur aux commandes

1 Au cours de l'accompagnement, les entrepreneurs attendent de l'accompagnateur une **assistance personnalisée** : une oreille à l'écoute qui fournit des conseils avisés aussi bien sur leurs préoccupations business que pour les difficultés liées à la personne de l'entrepreneur. Les entrepreneurs valorisent les échanges personnalisés (avec d'autres entrepreneurs ou des experts) notamment de type mentorat, davantage que les formations génériques et théoriques pour trouver des réponses à ses questions spécifiques.

De plus, l'accompagnateur doit s'assurer qu'il **dédie le temps et les moyens nécessaires**, notamment sur les besoins d'expertises spécifiques de la start-up accompagnée.

“ Un accompagnement sur-mesure, agile et réactif est nécessaire, le temps est sans doute la ressource la plus importante pour l'entrepreneur.

Julie d'Isanto, Wilco

“ Privilégiez des échanges entrepreneurs/ accompagnateur personnalisés aux masterclass trop génériques.

Olivier Willi, Breega Capital

“ Ce dont l'entrepreneur a besoin c'est de l'aide concrète et personnalisée pour développer son business : réaliser son business plan, faire un POC, trouver des clients. Les formations théoriques méthodologiques ont leurs limites.

Jean Moreau, PHENIX

2 Lors de la sélection des entrepreneurs, l'accompagnateur doit s'assurer que **son offre est en mesure de répondre aux besoins de l'entrepreneur et à son étape de développement**.

“ Soyez capables de dire non à un entrepreneur si votre offre d'accompagnement n'est pas alignée avec ses besoins.

Adrien Rougier, 50 Partners

Par ailleurs, toujours dans cette phase de sélection, l'accompagnateur **doit présenter son offre et sa valeur ajoutée avec transparence** (apports, ressources, intervenants réels, contrepartie financière le cas échéant) pour attirer les profils d'entrepreneurs adaptés. Il doit s'engager sur des indicateurs précis et spécifiques aux besoins de l'entrepreneur.

“ Il faut être clair sur la valeur principale qu'on a en tant qu'accompagnateur pour ne pas surpromettre aux startups. Pour ce faire, il faut être capable d'identifier ce que nous avons apporté à chaque start-up accompagnée, en identifiant des indicateurs de performance.

Paul Jeannest, RAISESHERPAS

Pour maximiser le succès des startups, les accompagnateurs doivent faire preuve d'humilité et **rediriger les startups vers une autre structure** d'accompagnement s'ils estiment que l'aide apportée ailleurs serait plus bénéfique.



“ L'idée est de travailler dans un écosystème territorial sur un parcours de start-up entre les différents acteurs. Il est nécessaire que les structures se connaissent bien pour orienter la start-up en fonction de leur besoin de croissance : accès aux réseaux, expérimentation, financement...

Léthicia Rancurel, TUBA

3 La force des structures d'accompagnement est de **mettre en relation les startups avec les bons contacts**, adaptés à leurs problématiques, et de favoriser les synergies entre les startups qu'elles accompagnent.

“ La structure d'accompagnement doit identifier les synergies mutualisables entre les différentes startups, même dans des secteurs d'activité annexes. Un bon accompagnateur est capable de trouver les bons experts.

François Bracq, Google

“ La force d'un accompagnateur est de mettre en relation avec des personnes compétentes, adaptées aux problématiques et à la maturité du développement.

Adrien Rougier, 50 Partners

4 Les startups accompagnées tirent le plus de bénéfices de **contacts directs avec des anciens entrepreneurs**, qui leur prodiguent les conseils. La qualité du réseau de l'accompagnateur, qui ne doit pas se cantonner à des experts théoriques, est essentielle à la qualité de l'accompagnement.

“ Ce qui fait la richesse, c'est le give back entre les anciens entrepreneurs et les nouveaux [...] La France dispose désormais de cette génération d'entrepreneurs qui a réussi et qui est prête à faire monter en compétences l'écosystème.

Cécile Brosset, Bpifrance Le Hub

“ Le plus utile a pour nous été de parler à d'autres entrepreneurs, soit des pairs, soit entrepreneurs plus expérimentés ou des mentors, pour partager aussi bien ses difficultés que ses bons plans et se soutenir mutuellement.

Jean Moreau, PHENIX

5 **L'accompagnateur doit se voir en sparring partner** de l'entrepreneur, sur toutes les dimensions pouvant conduire à la réussite de la start-up.

“ Faites preuve de bienveillance, c'est ce dont un entrepreneur a besoin : soyez un allié qui lui donne des conseils en toute honnêteté, aidez-le à itérer ou à pivoter sur un autre marché surtout lorsque vous repérez que ça avance trop lentement ou que le produit ne fonctionne pas avec les prospects visés en premier lieu par la start-up.

Léthicia Rancurel, TUBA

Même si l'entrepreneur arrive avec ses propres problématiques, l'accompagnateur doit l'aider à avoir une vision complète des enjeux auxquels il fait ou va faire face, et ne pas se contenter de répondre à ses questions. L'accompagnateur doit **orienter l'entrepreneur sur la gestion des priorités** pour sa start-up.

“ Accompagner les entrepreneurs, c'est avant tout deux ingrédients : la confiance, sans laquelle rien n'est possible ; la bonne distance, car il est nécessaire, de la même manière qu'un coach sportif, de proposer un cadre qui tire vers le haut tout en respectant les projets entrepreneuriaux de chacun.

Nicolas Hazard, INCO

“ Notre priorité est d'aider l'entrepreneur à concevoir un produit adapté à un marché, qui répond à un réel besoin, afin de générer rapidement du chiffre d'affaires. Nous l'aidons à se focaliser sur son développement commercial.

Olivier Cotinat, Schoolab

Néanmoins, **l'entrepreneur doit rester aux commandes**, l'accompagnateur prenant alors un rôle de « trusted advisor » qui l'assiste et l'aide à faire les bons choix.

“ Je n'ai jamais compté sur les incubateurs pour faire mon travail à ma place. En revanche, je considère les accompagnateurs auxquels j'ai adhéré comme de véritables associés au quotidien que je peux appeler dès que j'ai un problème, en sachant qu'ils sont de mon côté.

Cyril Dupuy, Vaonis



ZOOM SUR LES CONSEILS AUX ACCOMPAGNEURS CORPORATE

“ Si vous êtes un grand groupe, assurez-vous que l'équipe qui collabore avec les startups ait des processus de décision plus rapides que le reste de l'organisation et soit en capacité d'imposer une pression sur les autres business units, afin vous adapter au rythme rapide exigé pour une start-up.

Simon Fevry, Euratechnologies

“ Le danger des accompagnateurs corporate est la surpromesse. Pour créer de la valeur pour la start-up, il faut mettre suffisamment de moyens à disposition : libérer du temps des experts des business units, organiser rapidement des POC²⁰, tester, itérer, et s'adapter au « fast cycle to market » des startups. Surtout, il faut promettre uniquement ce qu'on sera en capacité de livrer ! À ces conditions, un accélérateur corporate peut contribuer à considérablement faire grandir des startups.

Jean Collet, UR LINK – Unibail Rodamco

“ Pour que la collaboration avec un grand groupe soit optimale, la start-up doit se préparer avec précaution : protéger la propriété intellectuelle de la start-up, réfléchir si cette collaboration ne risque pas de lui fermer d'autres clients, avoir un certain niveau de maturité dans la gestion quotidienne de son entreprise (bons de commande, contrats), et comprendre autant que possible l'intérêt du groupe dans cette collaboration (un rachat ? un partenariat commercial ?).

Cyril Garnier, SNCF Développement

Les bénéfices d'un accompagnement par un corporate ont un large potentiel : la promesse de création de valeur pour une start-up est démultipliée par la puissance de frappe financière et opérationnelle internationale du groupe. Pourtant, ce potentiel semble être actuellement sous-exploité. Il existe des exemples de collaborations grand groupe – start-up prometteuses, notamment grâce à l'accès à des experts métiers de pointe, ou à une infrastructure de test de l'offre de la start-up (centres commerciaux d'Unibail Rodamco), ou encore une mise en relation avec des clients¹⁹. Néanmoins, souvent, la start-up ne bénéficie que d'une petite partie de la vaste panoplie de services à haute création de valeur du corporate (experts métiers et sectoriels, apporteur d'affaires, mise en relation avec l'international, structure de test, etc.). Il arrive même fréquemment qu'une start-up rejoigne un incubateur corporate pour une offre générique (hébergement) ou pour la visibilité. Si le potentiel de l'accompagnement corporate était mieux exploité, non seulement la start-up mais aussi le corporate pourrait en tirer davantage de bénéfices : de meilleures retombées en termes de communication, et surtout des business models innovants à intégrer.

Les divergences d'intérêts et de fonctionnement entre structures corporate et entrepreneurs rendent cette collaboration complexe à mettre en place. Dans un scénario catastrophe, un accompagnement corporate mal exécuté pourrait faire porter un risque sur la pérennité des start-ups, en plus de gaspiller le temps et le budget du groupe, et de générer des retombées dévalorisantes dans la presse et l'écosystème. Dans la réalité, startups et grands groupes sont sur des cycles de vie différents : la complexité des processus internes d'un grand groupe peut ralentir une prise de décision, laissant la start-up dans l'attente, risquant de lui faire perdre du temps et donc des opportunités. De même la tendance du grand groupe à infléchir la stratégie et le business model de la start-up pour maximiser son propre chiffre d'affaires peut aller à l'encontre de l'intérêt de la start-up à moyen long terme.

Afin de maximiser le succès d'une structure d'accompagnement aussi bien pour le corporate que pour les startups, le grand groupe doit s'intéresser à plusieurs problématiques.

En premier lieu, **le corporate doit définir son objectif** (par exemple, relation clients-fournisseurs, veille simple, acculturation de ses équipes aux méthodes d'innovation, rachat), de façon à décider quel type de structure d'accompagnement il souhaite créer : un fonds de Corporate Venture, un incubateur, un accélérateur, un concours d'innovation avec accompagnement du gagnant uniquement.

¹⁹ Le baromètre French Tech de la collaboration entre start-ups et grands groupes en France, 1ère édition. <http://startups-grandsgrupos.lafrenchtech.com/>

²⁰ Proof of Concept : réalisation expérimentale préliminaire visant à démontrer la faisabilité de l'offre

Au regard de cet objectif, le groupe peut définir l'enveloppe budgétaire à allouer à cet accompagnement, sur deux versants : les frais de gestion de la structure (lieu, personnel, experts), mais aussi les offres de financement aux startups envisagées.

S'ensuit la réflexion sur le business model : comment le grand groupe envisage-t-il d'être rentable, et sous quel délai ? Existe-t-il une contrepartie financière attendue des startups ? Pour être efficace pour le corporate, les startups doivent proposer des solutions à un problème rencontré par le corporate : il est donc indispensable d'identifier en amont, dans les différents départements, les problématiques sur lesquelles des start-ups pourraient être sélectionnées. C'est une étape essentielle car lorsqu'une start-up répond à un problème qui existe au sein du groupe, c'est une opportunité pour la start-up de commercialiser son offre, et pour le groupe de trouver un département prêt à le financer et à rentabiliser cette offre. C'est donc la clé d'une collaboration « gagnant-gagnant ».

Une fois ses objectifs, budgets et business models identifiés, le corporate s'attellera à **construire sa proposition de valeur à destination des entrepreneurs** et startups. Cette proposition peut prendre plusieurs formes : mise à disposition de personnels experts internes pour coacher les startups (DRH, directeur financier, experts métiers, etc.), mise en relation avec des clients potentiels, accompagnement à l'international, ou encore prise de participation ou de commande. Ensuite, le corporate mettra en place les changements organisationnels nécessaires pour assurer cet apport de valeur. Afin de s'adapter au cycle de vie rapide des startups, la structure d'accompagnement doit disposer d'une autonomie dans sa prise de décision, ce qui implique notamment d'avoir un budget séparé des autres entités.

“ Les business units des grands groupes font très peu de partenariats opérationnels avec les startups. Il faut renforcer leur implication pour faire en sorte que les grands groupes soient davantage clients des startups mais aussi renforcer l'implication des décideurs Comex pour multiplier les transactions de M&A tech.

Cécile Brosset, Bpifrance Le Hub



© Le Village by CA



4.

PISTES DE RÉFLEXION POUR MAXIMISER LE SUCCÈS DES START-UPS

Comment structurer l'écosystème en France ?

Il existe en France plus de 400 incubateurs, accélérateurs ou pépinières, sans compter les structures d'accueil telles que les espaces de co-working. Chaque année, des dizaines de structures d'accompagnement voient le jour, publiques ou privées, rattachées ou non à un grand groupe, avec des offres et forcément des niveaux de compétences inégaux. L'opacité qui règne dans ce foisonnement dessert les entrepreneurs. En effet, **comment choisir de façon éclairée l'accompagnateur adapté** au sein de cette diversité d'options, alors que les structures récentes sont dépourvues de track-record et que les offres ne cessent d'évoluer ? L'enjeu est pourtant de taille pour l'entrepreneur, qui risque de recevoir des conseils malavisés qui pourraient mettre en danger la pérennité de sa start-up, par exemple via une première levée de fonds mal conduite. De toute évidence, **l'émergence de plus de licornes françaises requiert une amélioration de la transparence des accompagnateurs et une professionnalisation de l'écosystème.**

Pour améliorer la transparence, chacun doit partager son positionnement et sa performance. En termes de positionnement, la mission de l'accompagnateur doit être clarifiée : étapes de développement des structures accompagnées, types de services offerts et contrepartie demandée. En termes de performance, chaque accompagnateur doit communiquer de manière transparente son track-record de succès des startups accompagnées (nom des startups et indicateurs factuels de succès tels que taux de survie ou levées de fonds). L'accompagnateur doit aussi être en mesure d'évaluer sa contribution à la réussite de la start-up (CA gagné grâce à des mises en relation, problèmes résolus, etc.).

Pour professionnaliser l'écosystème, il faut donner plus de visibilité sur la qualité des accompagnateurs. Pour renforcer la confiance des entrepreneurs dans l'écosystème, un entrepreneur doit être capable de trier les structures qui respectent des critères et des engagements précis, de celles qui n'ont pas un tel niveau de maturité et de performance. Plusieurs initiatives sont envisageables :

- Identifier un certain nombre d'indicateurs de performance, avec des règles de calcul précises, pour les rendre comparables d'une structure à l'autre
- Mettre en place un système de notation par les entrepreneurs de chaque accompagnateur, avec une consolidation anonyme des résultats par une organisation neutre, capable de garantir la crédibilité des notations (vérification que l'entrepreneur ait été accompagné par la structure et que la critique s'appuie sur des faits avérés)
- Créer une fédération d'acteurs reconnus
- Accorder un label de qualité aux accompagnateurs sur la base de la transparence de leur offre et de leur track-record

Ces initiatives pousseraient les accompagnateurs à se professionnaliser et à augmenter les bénéfices de leur accompagnement.

“ Pour améliorer la transparence sur notre track record, nous mettons en place sur notre site internet une fiche par start-up accompagnée, avec le détail du programme suivi, et le contact.

Paul Jeannest, RAISESHERPAS

“ À la fin de chaque programme nous évaluons la satisfaction des startups via le NPS : cela permet de confirmer l'impact positif de l'accompagnement et d'améliorer notre offre.

Romain Amblard, NUMA

“ En France, les structures d'accompagnement ont des offres transversales qui les rendent difficiles à comparer, alors que dans la Silicon Valley, elles ont développé une proposition de valeur concrète. Elles sont spécialisées par secteur (Intelligence Artificielle, hardware, etc.) et garantissent un apport de compétences qui repose sur des experts reconnus parfois internationalement.

**Pierre-Emmanuel Saint-Esprit,
HelloZack**

“ Il faut mettre en place des metrics pour factueliser la qualité de l'accompagnement : le nombre de leads clients fournis, le taux de conversion des leads et les solutions trouvées.

**Nicolas Duval, Ancien Président,
Take Away**

“ Il manque un classement des accompagnateurs pour se repérer dans cette jungle.

Jean Moreau, PHENIX

Les initiatives publiques qui permettraient d'améliorer l'accompagnement des startups

Afin d'améliorer l'accompagnement des startups, **le rôle du gouvernement pourrait également être enrichi**, au travers notamment de 3 initiatives.



Premièrement, **pour réussir à mieux orienter les entrepreneurs vers les accompagnateurs fiables**, les accompagnateurs doivent gagner en visibilité et en attractivité. Une possibilité serait de prendre en compte parmi les critères d'allocation d'une bourse à une start-up (par exemple par la French Tech ou Bpifrance) le fait de se faire accompagner par une structure certifiée par un label de confiance. Un tel critère s'ajouterait aux critères existants, et pourrait influencer sur une part de la bourse allouée. Cette proposition présente deux atouts : (i) inciter les startups à se diriger vers des structures compétentes, et (ii) permettre une montée en compétences globale de l'écosystème des accompagnateurs qui seront incités à se professionnaliser pour continuer à attirer des startups.

Deuxièmement, **pour encourager la croissance des startups en dehors de la région parisienne**, des initiatives en région pourraient être lancées sur le modèle du French Tech Central actuel de Paris. En effet, le French Tech Central, localisé à STATION F à Paris, est un lieu incontournable pour les startups, offrant entre autres un accès à plus de 30 services publics pour les startups (administratifs et fiscaux, réglementations, soutien à la croissance), et la possibilité de rencontrer des talents scientifiques des universités et laboratoires de recherche français. Ce dispositif permet aux start-ups de minimiser le temps passé sur des tâches administratives et d'accéder plus rapidement à des contacts clés pour leur développement.



Enfin, **pour augmenter le financement des structures d'accompagnement**, une possibilité serait d'étendre le système existant de mécénat de compétences à tous les acteurs de l'accompagnement dotés d'un label de confiance. Aujourd'hui il est possible de défiscaliser les heures d'un expert externe (par exemple un avocat) qui dédie son temps à l'accompagnement des startups, si cette prestation est encadrée par une structure d'accompagnement avec un régime juridique particulier (fonds de dotation ou association loi 1901). L'idée serait d'étendre les mesures de défiscalisation à toute structure d'accompagnement, à but ou non lucratif, pour permettre aux start-ups d'avoir accès à davantage d'experts. Ce dispositif viendrait en complément du financement public actuel des structures d'accompagnement privées via la force de frappe du fonds French Tech Accélération²¹ géré par Bpifrance qui reste concentrée sur une quinzaine d'acteurs français et pourrait par ailleurs être étendue.

²¹ Fonds géré par Bpifrance créé en 2015, French Tech Accélération est doté de 200 millions d'euros (2017). Il a été créé et financé dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir, piloté par le Commissariat général à l'investissement. Il investit dans des structures d'accélération (accélérateur, start-up studio, fonds d'investissement d'accélération...).



L'augmentation du recours à l'accompagnement et l'amélioration de la qualité des prestations est un enjeu de taille pour la France. **400 000 emplois nets pourraient être créés dans 5 ans dans les startups en France**, notamment via une amélioration de leur pérennité moyenne en ayant recours à l'accompagnement de manière plus systématique.

Pour réaliser ce potentiel de création d'emplois et permettre aux entrepreneurs de se faire accompagner plus efficacement, il est de la responsabilité des accompagnateurs d'améliorer la transparence de leur offre et de se professionnaliser. Plusieurs initiatives en ce sens ont été proposées dans ce guide et « La Boussole » se propose d'aider à la mise en place de celles qui seront retenues. C'est pourquoi elle propose aux accompagnateurs français partageant cette ambition de les rejoindre en les contactant sur le site internet : www.laboussole.io

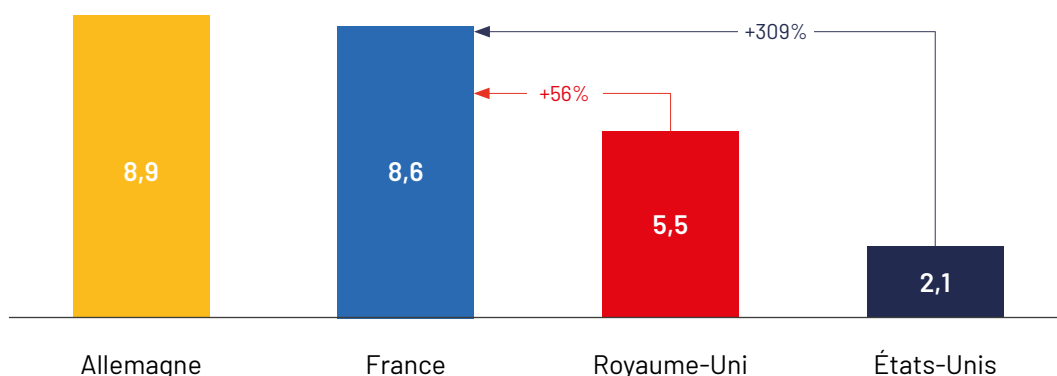


5. | ANNEXES



COMPARAISON DES CRÉATIONS ANNUELLES D'ENTREPRISES EN EUROPE ET AUX ÉTATS-UNIS*

Nombre d'entreprises créées en 2014 par millier d'habitants



Nombre d'entreprises créées en 2014	722k	550k	351k	670k
Population en 2014 (Millions d'habitants)	80,9	64,1	63,7	318,9

* Sources : statistiques officielles de chaque pays pour la création d'entreprises et OCDE pour la population



MÉTHODOLOGIE DU CALCUL DE CRÉATION D'EMPLOIS NETS À 2022 AVEC UNE AMÉLIORATION DE L'ACCOMPAGNEMENT EN FRANCE

L'estimation du potentiel de création nette de 400 000 emplois dans les startups en 2022 par rapport à fin 2017 a été modélisée en deux temps.

Premièrement, la projection de l'évolution du nombre de startups en France à horizon 2022 a été modélisée, prenant en compte chaque année la création et la faillite de startups. Le taux de faillite a été distingué pour les startups accompagnées ou non, sachant qu'une start-up accompagnée a deux fois moins de chances de faire faillite à 5 ans qu'une start-up non accompagnée. Il a également été considéré que le taux d'accompagnement augmente progressivement jusqu'en 2022 grâce à la structuration et la professionnalisation de l'écosystème des accompagnateurs.

Deuxièmement, l'estimation du nombre de startups en 2022 a permis de calculer la création nette d'emplois par rapport à aujourd'hui. Ce chiffre a été estimé en

distinguant les startups à forte croissance de celles à croissance modérée, pour identifier celles qui sont capables d'évoluer plus rapidement d'une étape de développement à une autre. Cette rapidité de croissance se traduit dans l'évolution de leurs effectifs. En fonction de la vitesse de croissance et de l'âge de la start-up depuis sa création, le nombre d'emplois créés par start-up a été estimé. Il s'agit du nombre d'emplois nets créés en 2022 par rapport à aujourd'hui, qui ne prend ni en compte les emplois créés et disparus entre temps (par exemple dans des startups qui auraient fait faillite), ni les emplois qui existaient déjà à fin 2017.

Les données utilisées dans cette modélisation proviennent majoritairement d'Eurostat, ainsi que de la French Tech, et les hypothèses s'appuient sur l'expertise du BCG et des structures d'accompagnement de « La Boussole ».



GLOSSAIRE DES TYPOLOGIES D'ACTEURS

Couveuse

Le cœur de métier de la couveuse se concentre sur l'idéation : il s'agit avant tout de faire mûrir un projet et de tester sa viabilité avant que la start-up ne soit créée. La durée est variable, généralement entre 1 et 2 ans.

La couveuse met en général à disposition un lieu de travail partagé avec d'autres pré-entrepreneurs, avec un accès à des services de base (internet, accueil) et offre des consultations de conseil pour tester l'idée, comprendre le marché et former les pré-entrepreneurs à la gestion d'une entreprise (accès des experts sectoriels et métiers et formations).

Incubateur

Le cœur de métier de l'incubateur se concentre sur le stade de création. La majorité des entrepreneurs ayant recours à un incubateur le font à cette phase mais certains peuvent également accueillir des projets en phase d'idéation (notamment les incubateurs liés à la recherche ou à l'enseignement). La durée de l'accompagnement est en général comprise entre 6 et 18 mois permettant selon les cas de potentiellement poursuivre l'accompagnement en phase d'amorçage et de scaling.

L'incubateur met à disposition un lieu de travail partagé avec d'autres entrepreneurs généralement avec un accès à des solutions et outils. Il donne également accès à des experts métiers et parfois secteur, dispense des formations, met en place un système de mentorat et aide à améliorer la visibilité et la communication de la start-up. Enfin en parallèle du cœur de l'accompagnement, certains incubateurs proposent des financements à certains de leurs entrepreneurs en cas d'appétit mutuel.

Fab Lab

Le Fab Lab (Laboratoire de Fabrication) s'adresse à un certain type de startups, qui créent un produit matériel et ont besoin de réaliser un prototype. Le cœur du métier du Fab Lab se concentre sur la création pour réaliser le prototype, et sur l'amorçage pour l'améliorer progressivement.

Le Fab Lab offre une infrastructure pour construire et tester l'offre de la start-up. C'est un lieu ouvert au public mettant à disposition des machines et outils utilisés pour la conception et la réalisation d'objets. Le Fab Lab n'est pas dédié qu'aux entrepreneurs, et des étudiants ou des citoyens peuvent venir faire des expérimentations.

Accélérateur

Le cœur de métier de l'accélérateur se concentre sur le stade de l'amorçage. La majorité des entrepreneurs ayant recours à un accélérateur le font à cette phase, mais certains accélérateurs peuvent également accueillir des projets en phase de scaling. La durée de l'accompagnement est en général minimum de 3 mois, et peut varier pour suivre le scaling et même dans certains cas l'expansion de la start-up.

L'accélérateur donne accès à des experts métiers et parfois secteur, dispense des formations, met en place le système de mentorat, met souvent en relation avec des clients et partage son réseau avec l'international. Il aide aussi à améliorer la visibilité et la communication de la start-up. L'accélérateur peut proposer un lieu mais de façon non systématique. En parallèle du cœur de l'accompagnement, la plupart des accélérateurs proposent des financements à certains de leurs entrepreneurs en cas d'appétit mutuel.

Pépinière

Le cœur du métier de la pépinière se concentre à partir de l'amorçage et également sur l'expansion.

La pépinière propose aux startups qui sont déjà amorcées un lieu de travail et un écosystème d'entrepreneurs, potentiellement du même secteur d'activité. Ce sont principalement des structures d'hébergement, avec un environnement dynamique. La pépinière ne propose généralement pas d'offre de conseil et business développement ou de financement.

Espace de wo-working

L'espace de co-working est un espace d'accueil et de travail pour les entrepreneurs, au sein d'un environnement dynamique avec d'autres entrepreneurs. L'espace de co-working est souvent proposé en plus de leur offre par des incubateurs ou accélérateurs.

Les startups peuvent rejoindre un espace de co-working à tout stade de développement, de l'idéation à l'expansion.

Réseau d'entrepreneurs

Le réseau d'entrepreneurs est centré sur la mise en relation et l'échange avec des contacts experts ou entrepreneurs, sur un modèle de partage d'expériences. Le réseau d'entrepreneurs propose une offre d'accompagnement centrée sur le conseil et le business développement : mentorat par des entrepreneurs expérimentés ou des dirigeants de grands groupes, échanges réguliers entre entrepreneurs, mise en relation avec des clients, mise en relation avec des contacts à l'international. Il permet de se constituer un réseau de contacts à activer. Certains réseaux d'entrepreneurs offrent du financement, généralement des prêts d'honneur.

Fonds de Venture Capital

Le cœur de métier des fonds de Venture Capital consiste à apporter du financement aux startups dans le cadre de levées de fonds en échange d'un accès au capital (fonds propres, BSA, obligations convertibles), généralement au cours du scaling (série A) et de l'expansion (série B). Au sein des Venture Capital se distinguent les fonds privés (fonds généralistes, spécialistes sur un secteur d'activité, Corporate Ventures – fonds d'un grand groupe-) et les fonds publics. Les fonds publics peuvent intervenir en amont du scaling, au cours de la création ou de l'amorçage pour aider les jeunes startups à croître.

L'offre d'accompagnement est centrée sur le financement, qui prend la forme d'une participation au capital. Certains fonds de venture capital développent une offre d'accompagnement plus complète et proposent des conseils et de l'aide au business développement : conseil sur les problématiques métiers (RH, légal), aide sur la définition des orientations stratégiques (coaching, revue des problématiques), et même mise en relation avec des clients.

Organismes de financements non dilutifs (exemples : banques, organismes de prêts d'honneur)

Les organismes proposant des financements non dilutifs (sans accès au capital) s'adressent aux start-ups de tout stade de développement dès la création jusqu'à l'expansion, avec une activité principalement orientée sur les startups en scaling ou expansion pour lesquelles le besoin de financement de la croissance est crucial. Il existe de multiples formes de financements non dilutifs : prêts d'honneur (généralement à taux zéro), subventions, prêts bancaires, prêts d'amorçage, Crédit

Impôt Recherche, affacturage, crédit-bail sur actifs. Par opposition aux fonds de Venture Capital, l'avantage du financement dilutif est qu'ils permettent de financer le BFR ou les actifs immobilisés de la start-up sans pour autant diluer la part de capital des associés. En fonction du type de financement, plusieurs types d'organismes existent : banques pour les prêts, réseau d'entrepreneurs pour les prêts d'honneur, organismes publics capables d'accorder des subventions.

Société de conseil

Les sociétés de conseil offrent un accompagnement personnalisé aux startups sur des problématiques variées : comment trouver de nouveaux clients, comment pivoter le business model, quelle stratégie pour développer la start-up sur de nouveaux marchés, et notamment à l'international, etc. Les sociétés de conseils spécialisées peuvent apporter un accompagnement sur des problématiques métiers critiques pour la start-up, en particulier sur les questions SI et digitales. Leur coût étant significatif, elles interviennent en général auprès de startups aux stades de développement scaling ou expansion. Dans le cas de projets pro-bono, les sociétés de conseils peuvent fournir leurs services dès l'amorçage.

Cabinet d'avocat

Les cabinets d'avocat proposent des conseils personnalisés sur le domaine juridique uniquement, à tout stade de développement : les problématiques juridiques sont récurrentes au cours de la croissance d'une entreprise, et varient d'une étape à l'autre. Ainsi, lors de la création se pose le choix de la structure juridique de l'entreprise, ensuite viennent les questions relatives au pacte d'actionnaires, en particulier lors des levées de fonds. Au cours de l'expansion, l'implantation à l'étranger peut requérir la création de filiales. Les cabinets d'avocats peuvent aussi intervenir en cas de différends de la start-up, par exemple pour protéger la propriété intellectuelle.



BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT / ZOOM SUR L'IDÉATION



Pour répondre aux problématiques de l'idéation, l'entrepreneur pourrait s'adresser principalement à des experts, du secteur d'activité de sa start-up (principalement pour réfléchir à la stratégie) ou métiers (par exemple pour les questions logistique, RH, juridique). Le mentorat peut également aider l'entrepreneur sur la plupart de ces problématiques et permettre de valider les priorités sur lesquelles il travaille.

	Problématiques clés	Type de besoin d'accompagnement
Stratégie	Offre et Business Model <ul style="list-style-type: none"> • Quel positionnement de l'offre : problème adressé ? • Quel business model ? • Comment créer une expérience client « waouh » ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers et secteur • Mentorat par des entrepreneurs
	Finance <ul style="list-style-type: none"> • Quelles hypothèses principales pour le business plan ? • Quel montant initial les associés doivent-ils investir ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers et secteur • Mentorat par des entrepreneurs
Fonctions cœur	Vente & Relation client <ul style="list-style-type: none"> • Comment identifier les segments de clients cibles ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts secteur
	Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Quel marché adressable ? • Quelles différenciation de l'offre ? • Quelles caractéristiques de la concurrence ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts secteur (retail, banque, biotech, etc.)
	Production <ul style="list-style-type: none"> • Comment identifier et sélectionner les options pour la production de l'offre ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (production)
	Distribution <ul style="list-style-type: none"> • Comment identifier et sélectionner les options pour la distribution de l'offre ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (distribution, logistique)
	Tech. / R&D <ul style="list-style-type: none"> • Comment réaliser l'étude de faisabilité technique ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers
Fonctions support	RH <ul style="list-style-type: none"> • Comment chercher et choisir d'autres associés ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (RH)
	Compta. & Légal <ul style="list-style-type: none"> • Quels principes structurants du pacte d'actionnaire avec les associés e.g. clauses de sortie ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (juridique)
	Outils IT	
	Logistique	



BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT / ZOOM SUR LA CRÉATION



Pour adresser les problématiques de la création, des experts métiers et secteurs restent pertinents, de même qu'à l'idéation, même si les sujets ont évolué. Pour préciser l'offre et le business model, l'entrepreneur peut s'appuyer sur des formations techniques ou encore un accès à une infrastructure pour construire et tester l'offre (machines, lieux de test). De façon transverse, le mentorat par d'autres entrepreneurs qui ont mené à bien leur entreprise, ou des échanges avec des entrepreneurs pairs permettent de recueillir des conseils sur toutes les problématiques.

	Problématiques clés	Type de besoin d'accompagnement
Stratégie	Offre et Business Model	<ul style="list-style-type: none"> Comment créer et tester la version bêta / le Minimum Viable Product ? Infrastructure pour construire et tester l'offre Formations techniques
	Finance	<ul style="list-style-type: none"> Comment s'organiser en « Lean start-up » avant financement ? Quelle offre de financement disponible (notamment auprès des friends and family ?) Accès à des experts métiers (conseils en financement)
Fonctions cœur	Vente & Relation client	<ul style="list-style-type: none"> Comment trouver des clients ? Comment définir les parcours clients et le plan de communication ? Mise en relation avec des clients Accès à des experts métiers (marketing, communication)
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Quelle cible marketing adresser en premier / quel phasage des segments de marché ? Quelles persona marketing identifier ? Accès à des experts métiers (marketing, communication) et secteur
	Production	<ul style="list-style-type: none"> Quel cahier des charges industriel pour la production ? Accès à des experts métiers (production)
	Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Quelle stratégie de distribution ? Comment choisir ses partenaires ? Accès à des experts métiers (distribution, logistique)
	Tech. / R&D	<ul style="list-style-type: none"> Quels choix des processus de développement et des modules techniques ? Comment développer la version bêta ? Quel langage IT utiliser ? Accès à des experts métiers (IT) Formations techniques
Fonctions support	RH	<ul style="list-style-type: none"> Quelles compétences clés nécessaires à développer / acquérir rapidement en dehors des associés ? Qui choisir pour constituer le premier board de gouvernance ? Accès à des experts métiers (RH)
	Compta. & Légal	<ul style="list-style-type: none"> Comment protéger la propriété intellectuelle ? Quel pacte d'actionnaire détaillé ? Quelle structure juridique choisir ? Comment gérer les risques ? Accès à des experts métiers (juridique)
	Outils IT	<ul style="list-style-type: none"> Quelles solutions IT gratuites disponibles ? Accès à des solutions et outils
	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> Quel lieu de travail ? Lieu de travail

Mentorat par des entrepreneurs
Ecosystème d'entrepreneurs (pairs)



BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT / ZOOM SUR L'AMORÇAGE



Pour apporter une solution aux problématiques de l'amorçage, des experts métiers et secteur restent pertinents, mais de nouveaux besoins d'accompagnement émergent : une offre de financement (BFR et/ou actif immobilisé), la mise en relation avec des clients, l'aide à l'amélioration de la visibilité et de la communication, ou encore l'accès à des solutions et outils.

	Problématiques clés	Type de besoin d'accompagnement
Stratégie	Offre et Business Model	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles fonctionnalités supplémentaires pour l'offre ? • Comment gérer le pivot éventuel du business model ?
	Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (conseils en financement) • Financement du BFR • Financement des actifs immobilisés
Fonctions cœur	Vente & Relation client	<ul style="list-style-type: none"> • Comment développer et maintenir ma base de clients ? • Quelles fonctionnalités critiques automatiser dans ma gestion des clients ? • Quelle gestion des incidents clients ?
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Comment lancer les premières campagnes marketing ? • Quels coûts d'acquisition des clients ? • Comment mesurer leur efficacité ? • Comment « faire du buzz » dans les médias pertinents ?
	Production	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (production)
	Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (distribution, logistique)
	Tech. / R&D	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (IT) • Formations techniques
	RH	<ul style="list-style-type: none"> • Comment recruter les compétences requises aux postes clés ? • Comment structurer les prémices de la fonction RH ? • Quels montants de rémunérations et mécanismes d'incentives ? • Comment se comporter en leader au sein de l'entreprise ?
Fonctions support	Compta. & Légal	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des experts métiers (juridique)
	Outils IT	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des solutions et outils
	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Lieu de travail

Mentorat par des entrepreneurs
Ecosystème d'entrepreneurs (pairs)



BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT / ZOOM SUR LE SCALING



Pour répondre aux problématiques du scaling, les types d'aides d'accompagnement pertinents en amorçage le restent. En revanche, désormais il est essentiel d'être mis en relation avec des relais sur le territoire national et à l'international, et avec des clients, pour atteindre la taille critique attendue au scaling.

	Problématiques clés	Type de besoin d'accompagnement
Stratégie	Offre et Business Model <ul style="list-style-type: none"> Quelle stratégie de développement sur de nouveaux segments / marchés, national et l'international ? Quelle adaptation de mon offre ? 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en relation avec des relais à l'international Infrastructure pour construire et tester l'offre
	Finance <ul style="list-style-type: none"> Quelle stratégie de financement de la croissance ? Comment réaliser une levée de fonds (pitch, conditions de la termsheet, choix du fonds) ? Comment financer le BFR ? Quels metrics de pilotage suivre ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (conseils en financement) Financement du BFR Financement des actifs immobilisés
Fonctions cœur	Vente & Relation client <ul style="list-style-type: none"> Comment augmenter ma part de marché ? Comment structurer la gestion des grands comptes clients ? Comment mettre en place des forces de vente ? Quel CRM mettre en place ? Comment systématiser la gestion de l'après-vente et des incidents ? 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en relation avec des clients Accès à des experts secteur Accès à des experts métiers (marketing, communication)
	Marketing <ul style="list-style-type: none"> Quelle stratégie marketing pour soutenir la montée en charge ? Comment utiliser des données clients ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (marketing, communication)
	Production <ul style="list-style-type: none"> Comment adapter la production à la montée en charge ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (production)
	Distribution <ul style="list-style-type: none"> Comment adapter la distribution à la montée en charge ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (distribution, logistique)
	Tech. / R&D <ul style="list-style-type: none"> Comment préparer la technologie à la montée en charge (Transition vers une technologie pérenne et « scalable ») ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (IT)
Fonctions support	RH <ul style="list-style-type: none"> Comment recruter des talents en plus grand nombre ? Comment anticiper la gestion du turnover des ressources ? Quel plan de développement des carrières ? Comment apprendre à déléguer les problématiques opérationnelles ? Comment définir et formaliser la culture de la start-up ? Comment gérer une revue de presse auprès des médias ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (RH) Accès à des experts secteur Formations aux compétences de l'entrepreneur
	Compta. & Légal <ul style="list-style-type: none"> Comment s'adapter aux contraintes légales successives liées au scaling ? Comment s'assurer que les processus comptables soient conformes ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (juridique)
	Outils IT <ul style="list-style-type: none"> Quels outils pour la productivité de l'équipe y.c. données, business intelligence ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des solutions et outils Accès à des experts métiers (IT)
	Logistique <ul style="list-style-type: none"> Faut-il changer l'espace de travail pour s'adapter à la croissance ? 	<ul style="list-style-type: none"> Lieu de travail

Mentorat par des entrepreneurs
Ecosystème d'entrepreneurs (pairs)



BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT / ZOOM SUR L'EXPANSION



Pour adresser les problématiques de l'expansion, parmi toutes les offres d'accompagnement mobilisées jusqu'à présent, il est important pour l'entrepreneur d'être mis en relation avec des relais solides à l'international sur lesquels s'appuyer pour croître.

		Problématiques clés	Type de besoin d'accompagnement
Stratégie	Offre et Business Model	<ul style="list-style-type: none"> Comment adapter l'offre aux nouveaux marchés notamment à l'international ? 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en relation avec des relais à l'international
	Finance	<ul style="list-style-type: none"> Quels ajustements à la stratégie de financement de la croissance ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (conseils en financement) Financement du BFR Financement des actifs immobilisés
Fonctions cœur	Vente & Relation client	<ul style="list-style-type: none"> Comment s'adapter à de nouveaux marchés (e.g. international) ? 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en relation avec des clients Accès à des experts secteur Accès à des experts métiers (marketing, communication)
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Quels nouveaux marchés cibler ? Comment industrialiser les campagnes marketing ? Comment adapter les forces de ventes à l'internationalisation ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (marketing, communication) Accès à des experts secteur
	Production	<ul style="list-style-type: none"> Comment optimiser la production ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (production)
	Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Comment optimiser la distribution ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (distribution, logistique)
	Tech. / R&D	<ul style="list-style-type: none"> Quelles modalités d'optimisation de l'architecture IT ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (IT)
Fonctions support	RH	<ul style="list-style-type: none"> Comment senioriser le top management ? Comment gérer le renforcement du turnover des ressources ? Quelle adaptation du plan de développement des carrières ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (RH) Accès à des experts secteur
	Compta. & Légal	<ul style="list-style-type: none"> Quelles contraintes légales sur les nouveaux marchés / international ? Comment optimiser la fiscalité ? Faut-il créer des filiales ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des experts métiers (juridique, fiscalité)
	Outils IT	<ul style="list-style-type: none"> Quels outils pour industrialiser et automatiser ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des solutions et outils Accès à des experts métiers (IT)
	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> Faut-il changer l'espace de travail pour s'adapter à la croissance ? 	<ul style="list-style-type: none"> Lieu de travail

Mentorat par des entrepreneurs
Ecosystème d'entrepreneurs (pairs)

la boussole